**Найм персонала**

Оглавление

[Как составить необычное объявление о вакансии 2](#_Toc44418420)

[Нужен профессионал. Искать его так, как обычно, бесполезно. 10](#_Toc44418421)

[Талантливых школьников и студентов находим в соцсетях. 21](#_Toc44418422)

[Тенденции на европейском рынке труда 2020 - 2021 26](#_Toc44418423)

[«Хочу эту работу»: кому нужен сильный бренд работодателя 29](#_Toc44418424)

[Почему на работу берут не тех? Как выбрать сотрудника: 3 заблуждения 33](#_Toc44418425)

[России предсказали кризис на рынке труда 36](#_Toc44418426)

[Как нужно искать и нанимать сотрудников 41](#_Toc44418427)

[«Совершенно секретно»: как искать замену действующему топ-менеджеру 47](#_Toc44418428)

[Великолепная семерка: секреты найма лучших топ-менеджеров 49](#_Toc44418429)

[Стоит ли брать на руководящую должность находчивого и дерзкого кандидата 52](#_Toc44418430)

[5 ключевых моментов в найме звездных сотрудников 53](#_Toc44418431)

[3 лучше стратегии поиска талантов 2017 года 58](#_Toc44418432)

[Лучшие стратегии по привлечению талантов 2017 года 59](#_Toc44418433)

[«Хотите найти крутого руководителя? Успешные способы есть. Но вы не хотите их признавать» 62](#_Toc44418434)

[Вам нужны умные сотрудники 64](#_Toc44418435)

[Как найти топ-менеджера 66](#_Toc44418436)

[Как сделать компанию желанным местом работы для талантов? 67](#_Toc44418437)

[Как нанимать лучших сотрудников 69](#_Toc44418438)

[10 вопросов для найма лидеров от бывшего рекрутера Apple 72](#_Toc44418439)

[Как сформировать бренд работодателя, который будет привлекать таланты 76](#_Toc44418440)

[Подбор топ-менеджера высшего звена с рынка: хорошо или плохо? 79](#_Toc44418441)

[Как найти умных и общительных сотрудников, используя израильский тест для абитуриентов 80](#_Toc44418442)

[Лучшие способы найма умных сотрудников 82](#_Toc44418443)

[8 фатальных ошибок при поиске исполнительного директора 83](#_Toc44418444)

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Как составить необычное объявление о вакансии

Ирина ЗАЛОЗНЫХ, HR-generalist компании Econophysica

**Вплетите в описание вакансии неожиданное требование, которое отсеет неподходящих кандидатов**  
 Например, на входе одного магазина висело объявление: «Нужен грузчик со знанием английского языка. Диплом необязателен». Директор специально указал требование «знание английского», чтобы на вакансию не откликались люди с девиантным поведением. В магазин быстро нашли двух работников без вредных привычек. А Марина ШВОЕВА, Директор по персоналу BBDO Group, разместила в соцсетях объявление «Ищем человека на место нашей Полины ЗАБРОДСКОЙ». У кандидатов, которые приходили на собеседования, спрашивали, кто такая Полина ЗАБРОДСКАЯ. Если человек не знал, ему отказывали. Девушка год назад получила награду «Каннский лев», и профессионалам в рекламе ее имя хорошо известно.

Руководство химического холдинга решило продвигать продукцию в Интернете. Для этого HR-службе поручили срочно найти IT-программиста. Рекрутеры быстро составили объявление о вакансии и разместили на работных сайтах. Прошел месяц, но выбирать было не из кого – на объявление откликнулись всего четыре соискателя, и никто не отвечал всем принципиальным требованиям, хотя по вакансии обещали зарплату и соцпакет даже выше, чем на рынке труда.

HR-директор зашел на один из работных сайтов и посмотрел, как составлено объявление о вакансии. Стало ясно, почему потенциальные кандидаты не присылают резюме. Первые строчки объявления выглядели так: «В связи с экспотенциально увеличивающейся скоростью расширения бизнеса и ростом числа производственных задач, а также эквивалентной запросам рынка актуализации потребности в новых идеях и сотрудниках, крупный холдинг, специализирующийся на выпуске продуктов бытовой химии, объявляет о тендере для претендентов на вакансию “Программист IT-продуктов”». **Сложно даже дочитать это до конца**, не говоря о том, чтобы сразу понять. И далее все объявление о вакансии написано в том же официозном стиле.

Директор по персоналу сразу понял, что так писать объявления о вакансии нельзя, особенно если речь идет о вакансиях IT-специалистов. Они не переносят формализма и официоза, хотят, чтобы сразу было понятно, кто требуется и для чего. Да и вообще официозный, громоздкий и неясный стиль изложения претенденты часто расценивают как признак того, что руководство компании самовлюбленное, высокомерное, считающее себя и компанию лучше других, а потому смотрит свысока и на сотрудников. Нужно писать кратко, лаконично, а иногда допустимы и юмор, и живой народный язык, и образность, и даже эпатаж. Но важно не перегибать палку и использовать эти средства умело.

**ПРИМЕР**

Руководитель строительной компании был недоволен тем, что HR-служба с большим трудом подбирает сотрудников. Он вызвал к себе HR-директора и сказал, что кандидаты не замечают объявления о вакансиях компании, так как они написаны стандартно, скучно и безлико. Гендиректор предложил составлять оригинальные и выделяющиеся объявления. Для некоторых вакансий он уже подготовил их сам, и попросил Директора по персоналу их разместить.

Объявление о вакансии маляра звучало так: «Требуются приветливые девушки и женщины модельной внешности от 18 до 35 лет для проведения ремонтных работ. Прописка, опыт работы и высшее образование не обязательны. Работодатель обеспечивает обучение и инвентарь». Вакансию офис-менеджера и руководителя канцелярии гендиректор, желая подчеркнуть стабильность, преподнес так: «Работа в офисе на всю жизнь. Зарплата 35 000 – 40 000 рублей».

Объявления разместили в газетах бесплатных объявлений и на работных сайтах. Прошел месяц, а откликнулись всего 10 кандидатов, и ни один не подходил. Гендиректор спросил у HR-а, почему, по его мнению, на оригинальные объявления откликнулось так мало кандидатов. Он объяснил: сам посыл – делать оригинальные и нестандартные объявления о вакансиях – правильный. Но реализован он не совсем верно. Объявления о вакансиях не сообщают, какие конкретно работники требуются. Описание вакансий нечеткое и непонятное. Кроме того, маляры и работники канцелярии, скорее всего, не оценят оригинальность объявлений, посчитают компанию несерьезной. Руководитель компании согласился с этим.

Помните: необычное объявление преследует ту же цель, что и обычное – дать представление, что нужно делать и что требуется от кандидата, привлечь в компанию подходящих соискателей. **Оригинальность не должна становиться самоцелью** и вытеснять прагматически ценную информацию. Не превращайте объявление о вакансии в набор модных, но мало о чем говорящих фраз. Если не можете оригинально сказать о знаниях и навыках, которые необходимы кандидату, лучше ничего не обыгрывайте, а пишите в стандартной манере. Иначе над вакансией кандидаты будут насмехаться.

**Каких кандидатов необычное объявление о вакансии отпугнет**

В первую очередь это те специалисты, в работе которых требуется жестко соблюдать правила и нормы, следовать стандартам: бухгалтеры, юристы, управленцы высшего звена. Для них лучше составлять сухие и строгие объявления о вакансиях по стандартной схеме. Необычные объявления о вакансиях будут неуместны в консервативных сферах: госучреждениях, в научной среде. Работники этих сфер примут эпатаж за несерьезное отношение к кандидатам. Не стоит слишком креативить, когда ведете подбор низкоквалифицированного персонала. Соискатели могут не понять и не оценить оригинальный подход HR-службы и не откликнуться на вакансию. Кроме того, необычное объявление может отпугнуть старшее поколение, так как поиск работы и все, что с ней связано, воспринимается ими неуместным поводом для шуток.

**Если уже из названия должности ясно, в чем заключается работа, напишите о том, что не должен делать сотрудник**

Этот прием используйте, если ищете специалиста, который будет выполнять обязанности, типичные и само собой разумеющиеся для должности. Тогда **в объявлении о вакансии не перечисляйте все обязанности**! Вы можете сделать объявление коротким и лаконичным. Например, инвестиционная компания так описала вакансию садовника: «Ищем садовника без замашек ландшафтного дизайнера». Из объявления понятно, что будущий работник должен ухаживать за растениями и газоном, но планировать, как должен выглядеть участок, менять что-то в садовом дизайне от него не требуется. Этим занимается другой человек.

**Сразу скажите о главном качестве, которым должен обладать кандидат. Намеренно ошибитесь в словоупотреблении**

К примеру, рекламное агентство разместило такое объявление о вакансии дизайнера: «Требуется мастер фотошопа. Должен уметь вырезать большое количество людей за короткие сроки». Допустимый комический эффект создается **благодаря игре на двойном смысле высказывания**. Ведь правильнее было написать: «должен уметь обтравливать большое количество портретных фотографий за короткие сроки». Но так скучнее. А вот словосочетание «вырезать большое количество людей» (строго говоря, слово «вырезать» здесь использовано неправильно) вносит некую двусмысленность, так как в прямом смысле звучит жутковато. Но всем понятно, что прямого смысла объявление не несет, а кандидаты сразу догадаются, о чем речь. У такого объявления есть еще два неоспоримых преимущества: краткость и понятность.

Аналогичный эффект привнесло в описание вакансии ателье: «Женское ателье приглашает на работу мужчину, умеющего гладить и пороть». Здесь HR-ы тоже умело сыграли на двойном смысле выражения.

**ПРИМЕР**

Руководство холдинга решило расстаться с прежними менеджерами по работе с клиентами и принять новых. Старые менеджеры не были настроены как можно лучше обслужить покупателей, ответить на все вопросы, устранить претензии. Холдинг дал краткое объявление о вакансии: «Разыскивается менеджер по продажам, который, рассказывая о товаре, способен смотреть в глаза клиенту». Внимательные соискатели поняли суть объявления: нужны люди, способные понимать клиента. Уже через три недели все вакансии закрыли.

**Придумайте эпитеты к названию должности, на которую ищете сотрудника, обыграйте ее**

О каких исторических или литературных персонажах можно вспомнить, размышляя о том, чем предстоит заниматься будущему сотруднику? Какие характеристики можно придумать для такой работы? Отвечая на эти вопросы, Вы поймете, как можно обыграть название должности, а возможно, и вообще прибегните к перефразе – образно назовете ее по-другому. Но следите за тем, чтобы это **образное название было прозрачным** и потенциальные кандидаты легко поняли, о какой вакансии речь. Например, вместо того, чтобы написать «Ищем секретаря», укажите: «Ищем управительницу приемной руководителя. Строгую и неподкупную». Помимо того, что обыграете должность секретаря и представите ее необычно, вызвав ассоциации с домоуправительницей из мультфильма о Карлсоне, Вы еще **подчеркнете, что работа ответственная и значимая.**

**ПРИМЕР**

Одна финансово-инвестиционная компания в объявлении о вакансии менеджера по работе с клиентами назвала эту должность иначе: «Требуется менеджер по любви к клиентам». Из описания становилось ясно, что должен делать менеджер – консультировать клиентов, стараться, чтобы они остались довольны магазином и через некоторое время захотели сделать заказ снова.

Бухгалтера назовите, к примеру, «Хранителем казны компании», сотрудника АХО «Человеком с золотыми руками», повара – «Богом кухни», IT-специалиста – «магистром Ордена Сисадминов», программиста – «просвещенным адептом JavaScript». Это привнесет в описание вакансии изюминку.

Лариса КРУТИКОВА,

Директор по персоналу компании «КамаАвтоОпт»

**Будьте готовы к тому, что на вакансию ответят в том же стиле, в котором она описана. Предлагайте тестовое задание**

За ответом с юмором разглядите настоящего профессионала и продолжайте с ним конструктивно взаимодействовать. Как-то мы получили от кандидата отклик на вакансию разработчика ПО, где он назвал себя «Богом C#», «владыкой Net-разработки» и «гуру программирования». Это мы воспринимаем как знак того, что с кандидатом нужно продолжить взаимоотношения, и предлагаем выполнить тестовое задание удаленно или приглашаем его на собеседование. По реакции кандидата на это судим, готов ли кандидат к дальнейшему общению или уже на этом этапе шутки могут закончиться.

**Описание условий работы – не допрос с пристрастием. Привнесите живость и доброжелательность. Сленг – дозированно!**

Даже если компания консервативна, в ней есть четкая иерархия, а стиль управления – авторитарный, образное и живое описание требований к кандидату и условий работы пойдет только на пользу вакансии. У кандидатов, которые читают живое объявление о вакансии, **возникает ощущение, что HR-служба разговаривает с ним доверительно,** без официоза. Это располагает человека к компании, что важно, особенно если Вы ищете редкого специалиста.

Например, салон сотовой связи в вакансии продавца-консультанта так сформулировал обязанности: «быть суперменом, приходящим на помощь посетителям магазина; быть энциклопедией, которая знает все (или почти все) о портативной электронике, мобильных устройствах, фотоаппаратах и КПК; быть рачительным хозяином, следящим за порядком в магазине». Согласитесь, объявление дает четкое и ясное представление о должностных обязанностях продавца-консультанта. При этом все понятно, информация воспринимается легко.

Одна из рекламных фирм просто и иронично написала: «Требуются два человека, которые хотят работать вместо двух человек, которые не хотели работать». Из такого объявления о вакансии недвусмысленно следует, что халтурить на работе не удастся.

В разумных количествах можете употреблять и **просторечные слова и выражения, сленг**. Например, « у нас клевый коллектив», «мы предоставляем такие плюшки…», «крутой результат». В принципе всем понятно, что значат слова «клевый» (прекрасный), «плюшки» (бенефиты, привлекательные условия), «крутой» (вызывающий восхищение).

Описывая условия работы, используйте в разумных пределах и экспрессивно окрашенные слова, эпитеты.

**ПРИМЕР**

Специалист по работе с персоналом компании «1С-Галэкс» Елена КЛЕЙМЕНОВА оформила объявление о вакансии специалиста по маркетингу как объявление о розыске преступника:

«Разыскивается менеджер по маркетингу за креативность, преступно-талантливые организаторские способности, чересчур грамотную речь.

За наглость, с которой контролирует эффективность маркетинговых мероприятий и реактивно составляет планы маркетинга.

А также за то, что использует в своей речи такие нецензурные слова: Event, SMM, BTL, BCG, SEO.

Особые приметы:  
– имеет на руках диплом о высшем образовании в сфере маркетинга, PR или рекламы;  
– в своих зловещих планах использует программы Adobe Photoshop, Corel DRAW;  
– пронюхал(а)-таки особенности местного информационного рынка и всяко-разно этим пользуется;  
– говорит и пишет грамотно и красиво – дабы усыпить бдительность всех, с кем ему приходится иметь дело».

HR-менеджеры нарочито использовали эмоционально окрашенные слова в обратном – позитивном смысле, создавая эффект комичности. Это делает описание вакансии интересным, она выглядит ярко, привлекает внимание тех кандидатов, которые нужны, – мыслящих гибко и нестандартно, ценящих творческую работу.

Татьяна ОХОТНИКОВА,

руководитель отдела по работе с персоналом сети гипермаркетов «ТВОЙ ДОМ»

**Представителей поколения Y привлекают нестандартные объявления о вакансиях. Но готовы ли компании соответствовать?**

Для поколения Y привлекательные стороны работы – комфорт, атмосфера творчества и дружбы. И нестандартное объявление о вакансии обязательно привлечет молодежь. В наших гипермаркетах можно услышать сообщение о приеме на работу молодых, энергичных и целеустремленных, идейных. Потенциальный кандидат воспринимает это как признак того, что в этой компании он найдет интересную для себя работу и дружный коллектив. Вместе с тем, чтобы удерживать таких сотрудников, необходимо изменять корпоративную культуру и внутренние коммуникации в компании.

**Не бойтесь добавить вымысла. Но немного и только в характеристиках, а не в фактах**

**Чтобы эпатажное объявление увидело как можно больше кандидатов, размещайте его в соцсетях**

Если Ваши потенциальные соискатели – молодые люди поколения Y либо нестандартных или творческих профессий, а вакансию нужно закрыть в кратчайшие сроки, креативное объявление о вакансии обязательно разместите в социальных сетях. Пользователи сетей заметят его, станут ставить «лайки» и репостить, благодаря чему распространят его в Интернете и привлекут внимание максимального количества кандидатов. Можно надеяться, что откликов будет много, а вакансию Вы закроете быстрее.

Вымысел должен украшать описание вакансии, а **не вредить конкретности и информативности**. К примеру, HR-служба торговой компании, которая искала регионального менеджера, разместила такое объявление: «Наймем человека с водительскими правами, но умеющего управлять и оленьей упряжкой, а также обладающего устойчивым навыком полетов на метле. Придется ездить в командировки туда, не знаю куда. Знание азбуки МОРЗЕ и чувство юмора будут дополнительными преимуществами».

Поверьте, составив живое описание условий работы, вы получите больше резюме. Убедитесь в этом, сравнив два варианта описания одной и той же вакансии в таблице ниже. Чтобы усилить эффект от необычно составленного объявления, Вы можете добавить еще и нетипичную подачу: бумажное объявление распечатать на цветной бумаге и в форме, связанной со сферой деятельности компании. Для автосалона это может быть силуэт автомобиля, для финансовой компании – стопка денежных купюр.

**Таблица. Два варианта описания одной и той же вакансии – по стандартному шаблону и необычное**

| Стандартное описание | Необычное объявление |
| --- | --- |
| Менеджер Требования: – выполнение задач на высоком уровне в срок; – умение работать в режиме многозадачности, расставлять приоритеты; – умение работать в команде; – ответственность; – инициативность; – клиентоориентированность; – креативное мышление; – грамотность; – английский язык на уровне Intermediate; – желание расти и развиваться. | Активный и самостоятельный управленец Тот, кто откликнется на вакансию: – выдает крутой результат раньше дедлайна; – справляется с большим объемом задач и правильно расставляет приоритеты; – имеет повышенный уровень ответственности в крови и шило в нужном месте; – уважает и ценит труд своих коллег; – рассматривает отношения с клиентом не в рамках одного проекта, а в рамках всего клиентского бизнеса; – славится умением нестандартно решать сложные задачи; – грамотно излагает мысли устно и письменно на русском и предпочтительно английском языках; – понимает, что будет намного сложнее, чем он сейчас предполагает. Не стоит отзываться на это объявление тем, кто: – ищет офисную работу с фиксированной зоной ответственности; – не понимает разницу между процессом и результатом; – использует в качестве аргументов слова «почему я?», «я сказал, а он не сделал»; – не читает книг и не общается с интересными людьми для профессионального роста; – стесняется побеспокоить нужных людей; – считает себя обычным человеком «как все». |

**Составляя объявление о вакансии, поиграйте на принципах и чувстве гордости людей**

Если Вы отметите, что вакансия позволяет человеку проявить себя, показать лучшие свои качества и **быть полезным другим, поступать как настоящий мужчина или настоящая женщина**, то эта вакансия приобретет больший вес и привлекательность в глазах кандидатов.

**ПРИМЕР**

Строительная компания развешивает на остановках объявления о вакансиях в виде листовок. В них написано:

«Пока IT-специалистов увольняют, на стройке всегда ЕСТЬ РАБОТА! Трудишься летом – осенью всегда ЕСТЬ ДЕНЬГИ! Работать руками должен уметь каждый мужик! Тем более, когда за это платят 1000 РУБЛЕЙ В ДЕНЬ! Да еще и кормят бесплатно. Решай: чахнуть под излучением монитора или НА СВЕЖЕМ ВОЗДУХЕ И СОЛНЦЕ СВОИМИ РУКАМИ ПОСТРОИТЬ ДОМ?! (заодно сможешь посадить дерево и вырастить сына)».

**Видео по теме**  
  
О необычных методах подбора сотрудников расскажет Лилия КУРДЮК в видеосеминаре «[Нестандартные способы поиска персонала](http://mgu.hr-director.ru/Theme.aspx?id=2881)» в Школе Директора по персоналу.

Как видно в примере, HR-служба компании, составляя текст объявления о вакансии, **умело сыграла на базовых ценностях кандидатов**. Наверняка потенциальные работники строительной компании хотят чувствовать себя настоящими мужчинами. И компания дала им понять: она предоставляет такую возможность. А заодно в описании вакансии менеджеры по подбору подчеркнули преимущества сезонной работы: «Трудишься летом – осенью всегда есть деньги!». Кроме того, компания намекнула, что, предоставляя работу и заработок, поможет своим сотрудникам **выполнить глобальные жизненные задачи** – посадить дерево и вырастить сына**\***.

**Составляя эпатажные описания вакансий, не создавайте у соискателей ложных ожиданий**

**Художественно преподнесите то, чем занимается компания**

К примеру, группа компаний «Абсолют» выпускает снегоуборочную технику и является лидером на рынке. Менеджеры по подбору решили проявить творческий подход и представили свой холдинг образно: «Снежный король российского рынка…». А специалисты по управлению персонала шоколадной фабрики указали в объявлении о вакансии маркетолога такую информацию о компании: «Маленькое и уютное царство детей, шоколадных рек и берегов». Только следите за тем, чтобы образы, которые Вы используете для описания компании, вызывали добрые ассоциации и чувства. Не следует писать, к примеру, «Злая ведьма рынка пылесосов». Такая компания вряд ли привлечет внимание соискателей.

Стиль, которым написано объявление о вакансии, **кандидаты воспринимают как некий код**, в котором есть информация о корпоративной культуре компании. Поэтому можно сформировать у кандидатов неверное представление о коллективе и нормах общения, принятых в компании. А это обернется проблемами в будущем – новички будут покидать компанию. Если у вас в организации проповедуются строгость, иерархичность и официальность в отношениях между сотрудниками, не составляйте объявления о вакансии в подобном стиле: «Региональный менеджер имеет все шансы войти в дружно ушибленный на всю голову коллектив». Это объявление кандидаты расценят как свидетельство того, что в компании принят вольный стиль общения. По сути, **Вы дезориентируете их**. Описание вакансии должно адекватно отражать стиль общения, принятый в компании.

**ПРИМЕР**

Крупная финансовая корпорация опубликовала эпатажное объявление о вакансии с заголовком: «Ищем девушку, готовую пойти на полное содержание». На самом деле это не было преувеличением и не содержало сомнительного смысла. Речь шла о личном помощнике руководителя. Помощника (вернее, помощницу) давно не могли найти. Никто не мог сработаться с руководителем корпорации, так как он требовал полной отдачи работе. HR-директор решил составить объявление, которое поймут только те, кто умеет не воспринимать все буквально, а читать между строк. Компания предлагала новой сотруднице широкий компенсационный пакет: аренду квартиры рядом с офисом, оплату питания и такси, банковскую карту для оплаты товаров и услуг, необходимых шефу. По этой карте личный ассистент могла в пределах оговоренной суммы пользоваться услугами со скидками в конкретных салонах и магазинах, получать скидки на путевки на отдых. По сути, помощницу брали на полное содержание. Взамен компания рассчитывала на то, что сотрудница будет доступна для поручений руководителя 24 часа в сутки 7 дней в неделю.

Эпатажное объявление сработало – за два дня на вакансию пришло около ста резюме с сопроводительными письмами. Уже на следующий день провели два собеседования и выбрали финального кандидата, которого пригласили на работу.

Иногда в эпатажных объявлениях о вакансии используют такой прием, как **намеренное доведение фактов до абсурда**. Это делается, чтобы дать понять кандидатам – то, о чем говорится, неправда, но за этим стоит некий смысл. Например, вознаграждение руководителя отдела продвижения HR-служба консалтинговой компании описала так: «работать за еду – лобстеры, белуга, элитный алкоголь». Кандидаты поймут, что это явное преувеличение, но им ясно, что вознаграждение приличное.

Приблизительно такого же эффекта добилась и служба персонала кафе. Она расклеила в вузах объявление, чтобы привлечь на подработку студентов: «Адская работа в склочном коллективе. Требования и условия: личная и карьерная деградация, негнущийся график, зарплата – едой. Не упусти свой шанс!» Как ни странно, компания закрыла 25 вакансий за две недели. Студентов, которые приходили на собеседования, привлекло то, что в компании ценят чувство юмора и, скорее всего, в ней сложилась позитивная атмосфера.

**Важные выводы**

1. Не бойтесь использовать в объявлениях о вакансии экспрессивные слова, играть на двусмысленности. Но лишь дозированно вкрапливайте их в текст, оставляя ценную информацию о вакансии.
2. Можно обыграть название должности специалиста, художественно описать, чем компания занимается.
3. Эпатажные объявления хороши не всегда. Они отпугнут бухгалтеров и юристов. Не забывайте: эпатажность в описании вакансии кандидаты воспринимают как признак того, что в компании неформальные взаимоотношения. Но так ли это?

*Звезда  
за правильный ответ*

Для каких специалистов не стоит составлять необычные объявления о вакансии:

для представителей творческих профессий

для бухгалтеров, юристов, топ-менеджеров

для IT-специалистов, менеджеров по работе с клиентами

# Нужен профессионал. Искать его так, как обычно, бесполезно.

**Ольга ЗАУШИЦЫНА,**Директор по персоналу компании ENGINEERING People Connection

**Торгово-промышленный холдинг начал выпускать маломощные автоагрегаты для граждан - снегоуборщики для дачи, снегокаты, культиваторы для обработки почвы. Продвигать эту продукцию решено с помощью наружной рекламы. HR-директору поручили сформировать рекламный отдел и найти для него креативного руководителя. Но сразу оговорились: искать его через интернет-сайты и газеты по трудоустройству лучше даже не пытаться.**

Потому что вряд ли там отыщется такой профессионал. Ведь он должен быть, во-первых, по-настоящему креативным, нестандартно мыслящим, во-вторых, способным управлять творческим коллективом, в-третьих, готовым брать ответственность на себя и реализовывать проекты. Обычно такие специалисты не размещают свои резюме на сайтах и газетах по трудоустройству, так как всегда востребованы. Олег ЕФРЕМОВ, консультант отдела по поиску персонала на руководящие должности компании Personal Exlusiv, утверждает, что искать настоящих профессионалов, к примеру, на Superjob.ru и Job.ru практически бесполезно. Значит, не исключено, что надо переманивать специалиста из другой компании. Но сначала надо найти его. А потом убедить перейти. Причем делать это надо постепенно и осторожно. Сразу пригласить на собеседование и предложить работу не получится. Кандидат может отказаться. Предварительно необходимо войти с ним в контакт, поддерживать общение, вызвать доверие. И все это не встречаясь с человеком. Такое возможно, если использовать Интернет, лучше всего – социальные сети (какие соцсети наиболее популярны сейчас, см. в табл. 2). Там можно просматривать личные странички людей, как резюме (если, конечно, профиль не закрыт или не ограничен доступ на страницу) и выбирать подходящих кандидатов. Рекрутер компании KPG Resourches Анна ПОЛИНА уверяет, что соцсети дают блестящие результаты, когда требуется найти руководителей разного уровня и узких специалистов. Хотя поначалу она скептически относилась к такому способу поиска.

**Елена КОХНЕНКО,**

Директор по управлению персоналом компании «Крок Поволжье»

**Попросите всех рекрутеров завести странички в соцсети и обсуждать любые вопросы**

Даже негативную информацию о вашей компании. Ведь не исключено, что и такая информация поступит от других пользователей соцсетей (потенциальных кандидатов) на странички Ваших рекрутеров. Главное – ничего не умалчивать, не отворачиваться от неприятных тем, а быстро отвечать на любые вопросы. Оперативная обратная связь – залог успеха. И связь с кандидатами не потеряется, и Вы покажете, что компания склонна быстро реагировать на запросы сотрудников, уточнять информацию и отвечать на жалобы, решать HR-проблемы. А рекрутеры при этом сэкономят время, решая все проблемы в режиме онлайн. Пусть менеджеры по подбору ежедневно публикуют на своих страницах все, что может заинтересовать потенциальных кандидатов: новости компании, информацию о корпоративной культуре, стажировках, достижениях сотрудников.

**Пример**

Руководство холдинга по пошиву и продаже одежды для женщин разработало план запуска линии женского белья. HR-директору поставили задачу: найти профессионального дизайнера белья, который при этом не слишком сильно раскручен и известен, а значит, не потребует за свою работу баснословную зарплату. Один из менеджеров по подбору персонала, работающий в холдинге, давно ведет личную страницу в сетях Moikrug.ru и LinkedIn.com. Там очень много коллег – HR-ов, с которыми менеджер и общался. И вот он решил использовать соцсети в рабочих целях – разместил на своей странице информацию о том, что требуется дизайнер женского белья, и попросил тех, с кем переписывается, помочь его найти. Через две недели идеальный кандидат нашелся в Латвии. Знакомая знакомой одного из HR-ов обнаружила его на одном из женских форумов Риги, на который регулярно заходила помимо сети Moikrug.ru. Через неделю дизайнер вышел на работу в холдинг.

**В сети создайте и страницу компании, и личную страницу Вашего менеджера по подбору**

Если не завести никаких страниц, Ваш рекрутер не сможет ни в принципе войти в соцсеть, ни тем более просматривать страницы пользователей и искать кандидатов. Нередко HR-департаменты заводят в сети только страницу (аккаунт) компании. Менеджеры по подбору вывешивают на нее информацию о вакансиях, а потенциальные кандидаты видят их и откликаются. И это работает, лишь когда речь идет о массовом подборе молодых сотрудников на рядовые позиции. Но редкие специалисты и эффективные топ-менеджеры, как показывает практика, не бродят по соцсетям в поисках работы. Они используют сети либо для личного общения с друзьями (например, в Odnoklassniki.ru, «ВКонтакте», на Facebook), либо для профессионального с коллегами (скажем, в E-xecutive.ru). Поэтому отыскивать в соцсетях перспективных кандидатов Ваш менеджер должен сам. Более того, заводить с ними разговор как частное лицо. Для этого рекрутеру нужна личная страница. С нее он и будет отправлять персонифицированные сообщения кандидатам. Если же отправлять сообщения с аккаунта компании, то нужные специалисты могут попросту проигнорировать их, приняв за рекламу. Страница компании пригодится позже – когда кандидат поинтересуется вашей компанией. И тогда рекрутер даст ссылку на ее аккаунт, где собрана информация.

**Диаграмма. Используете ли Вы социальные сети для подбора персонала?**

**Обновлять страницу компании – не реже двух раз в неделю! Публикуйте фото, видео, новости**

Обновляя страницу компании регулярно, Вы делаете ее заметной в сети, а значит, есть вероятность, что ее посетит больше потенциальных кандидатов и кто-то попросится на собеседование.

Ведь эта страница – витрина вашей компании. Публикуйте новости (написанные легким живым языком) о жизни компании, рассказывайте, как сотрудники пользуются льготами (в рамках соцпакета) либо удобными бенефитами. Разместите истории успеха. Обязательно рассказывайте об акциях и конкурсах, которые проводятся для персонала, о корпоративных мероприятиях. Приглашайте всех на конференции и форумы, которые Вы устраиваете или в которых участвуете. Главная цель – подчеркнуть все лучшее, что есть в компании и что способно привлечь к ней внимание.

**Страница менеджера по подбору в сети не должна быть пустой!**

Это вызывает подозрение у других пользователей, в том числе у тех, кого можно рассматривать как кандидатов на должность. Пусть рекрутер, создав свою страницу, присоединит к группе своих контактов бывших одноклассников и однокурсников, нынешних и прежних коллег, друзей и знакомых. Знакомые профессионалы из сферы HR – это будущие помощники в поиске нужных специалистов.

**Кого и в какой сети лучше искать. Выбирайте две-три в зависимости от задач**

Например, в сети «ВКонтакте» лучше всего искать сотрудников на массовые позиции. Facebook.ru стоит использовать для подбора менеджеров среднего звена и людей творческих профессий – маркетологов, event-менеджеров, дизайнеров, частично IT-специалистов. Но лучше всего профессионалов в области информационных технологий искать на Habrahabr.ru. В сетях Moikrug.ru и LinkedIn.com много коллег из HR-сферы. Правда, в LinkedIn.com есть и другие топ-менеджеры. В относительно закрытых сетях E-xecutive.ru, Webby.ru и Retailer.ru можно найти высококлассных узких специалистов и управленцев.

**Два-три часа в день – это минимум времени, который нужно выделить рекрутеру для соцсети**

Общение в сети принесет результат, если менеджер по подбору все время будет на связи, сможет привлекать интерес к своей странице. Порекомендуйте ему выкладывать актуальную (а также парадоксальную, смешную) профессиональную информацию, обсуждать сложные темы, инициировать дискуссии.

**Пусть рекрутер бросит в сети зов о помощи – попросит коллег-HR-ов порекомендовать подходящих кандидатов**

Ваш менеджер может указать на своей странице прямо в «статусе» (если речь о LinkedIn.com) или в других графах верхней части (она наиболее заметна): «Срочно нужен специалист по обточке алмазов. Порекомендуйте, пожалуйста!» Кто-то из коллег, возможно, знает таких специалистов и поделится контактами. Мария ГИРДЮК, менеджер по персоналу ИД «Афиша», говорит, что рекомендации, которые она получает через социальные сети, очень качественны и не вызывают нареканий.

**Пример**

Алексей ГУСЕВ, старший менеджер по подбору редких специалистов и топ-менеджмента компании Universum Personal Servise, получил задачу – срочно подыскать для крупной машиностроительной компании руководителя службы продвижения продукции. Менеджер по подбору поступил так: выложил в соцсеть LinkedIn.com своеобразное prewiew вакансии, в котором описал, кто требуется (возраст, пол, опыт), что предстоит делать кандидату. Но самое главное – Алексей бросил клич всем, кто увидит это prewiew: «Порекомендуйте достойного кандидата». Уже на следующий день появились предложения, а через полторы недели вакансия была закрыта.

**Денис ОСИН,**

Директор по персоналу «Парткома»

**Кандидат в топ**-**менеджеры не отвечает на письма и звонки? Где он, подскажет соцсеть**

Найдите страничку этого кандидата в соцсети и посмотрите, когда он в последний раз там появлялся. Возможно, он написал на дескстопе, что улетает в командировку и будет недоступен. Тогда станет понятно, почему вызов на мобильный телефон не проходит, а письма, отправленные на e-mail, остаются без ответа. Значит, интервью с кандидатом, назначенное ранее на определенную дату и время, надо переносить.

**Поручите рекрутеру «проникнуть» в профессиональное сообщество, из которого нужен кандидат. Маленькая хитрость!**

В соцсетях много ресурсов, на которых общаются специалисты определенных сфер. Это так называемые профсообщества. Там Вы можете найти много подходящих Вам специалистов. Но, как правило, эти ресурсы закрытые. Чтобы стать их участником, нужно зарегистрироваться (указав место работы и должность) или даже получить рекомендацию от того, кто уже входит в круг профессионалов. Но есть нюанс: если Ваш рекрутер честно укажет, что он HR-менеджер, то в каком-нибудь сообществе ему могут отказать в регистрации. Например, вашей компании нужен финансовый аналитик. И если в сообщество таких аналитиков в сети попросится HR-менеджер, это будет выглядеть немного странно. Некоторые сообщества следят за чистотой рядов.

**Как действовать:** договоритесь со специалистом вашей компании, что зарегистрируете его в профессиональном сообществе соцсети. В крайнем случае, пусть Ваш рекрутер схитрит и укажет не свою должность, а ту, которая подходит профсообществу. Есть еще один способ: предварительно подружиться с кем-то, кто входит в профсообщество (найти его страницу, стать его другом) и затем получить рекомендацию в сообщество. Либо просить этого человека рекомендовать кого-то из тех, с кем он общается.

**В Facebook посмотрите, что «лайкает» человек, который Вам интересен**

Функция Like, которая есть в этой сети, позволяет владельцу страницы выражать одобрение текстов, фотографий, видеозаписей, комментариев других пользователей. Ваш рекрутер может посмотреть ленту «лайков» того человека, которого рассматривает как кандидата на должность. И увидит, что ему нравилось, составит представление о вкусах и увлечениях человека, ценностях.

**Разверните в сообществе профессиональную дискуссию. Она выявит хороших специалистов**

Предположим, требуется найти специалиста по МСФО. Причем хорошего. Как определить уровень профессионализма? Развернуть профильную дискуссию и наблюдать, кто что говорит, оценить, кто грамотнее. Разумеется, менеджер по подбору не сможет ни задать тему дискуссии, ни оценить профессионализм ее участников. Попросите специалистов компании помочь в этом рекрутеру.

**Пример**

Аудиторской компании потребовался специалист по налогообложению, отлично разбирающийся в налоге на добычу полезных ископаемых (НДПИ). Где искать такого специалиста, для менеджера по подбору было большой загадкой. Он обратился к руководителю сектора налогообложения компаний-монополистов и попросил его сформулировать один из болезненных вопросов по исчислению НДПИ. Когда вопрос был сформулирован, рекрутер выложил его на своей странице в соцсети и стал искать тех, кто разбирается в налого-обложении, предлагать им высказать свое мнение. Через неделю на странице менеджера по подбору развернулась масштабная дискуссия об НДПИ с большим количеством участников. Вместе с руководителем сектора налогообложения рекрутер посмотрел дискуссию и выделил двух наиболее грамотных участников. Их ненавязчиво пригласили в компанию якобы для обсуждения проблемы с глазу на глаз. С прибывшими специалистами поговорили и затем одному из них сделали предложение о работе. Он его принял.

**Светлана КРУГЛОВА,**

старший менеджер по управлению персоналом PwC

**В сети «ВКонтакте» мы создали группу, которая быстро отвечает молодым специалистам**

Студенты и начинающие специалисты присылают нам вопросы о трудойстройстве и очень ценят, когда им оперативно отвечают. Для этого и была создана особая группа под названием PwC Junior Club. Но и в других соцсетях (Facebook, Twitter) мы быстро предоставляем нашим потенциальным соискателям всю нужную информацию. Кроме того, мы публикуем вакансии, новости, бизнес-игры, информацию о днях открытых дверей, образовательных программах и вечеринках. Сейчас у нас 4132 подписчика в сети «ВКонтакте», 2079 – в Twitter, 1686 человек поставили нам Like в Facebook. Конечно, наш HR-департамент не прекращает сотрудничать с вузами, как и прежде. Ведь соцсети – это еще одно новое направление работы с молодыми специалистами, не заменяющее все другие.

**Правило: редким специалистам и топам не делать предложений о работе в лоб! Сначала найти общую тему для беседы**

Объясните Вашим рекрутерам, что с таким контингентом нужно общаться неторопливо, доверительно и не сразу говорить, что хотите пригласить его на работу в свою компанию. Пусть сначала Ваши подчиненные делают краткие комментарии к фотографиям, которые выкладывает на своей странице привлекательный кандидат. Попросите менеджеров по подбору стать психологами – найти общую нейтральную тему для разговоров с кандидатом. Скажем, если он увлекается путешествиями, задавать ему иногда вопросы по этой теме. Словом, действовать мягко, приучить к себе человека, стать для него знакомой личностью. А потом как бы невзначай сказать, что есть интересная вакансия. Если специалист проявит интерес, можно дать ему ссылку на страницу компании в соцсети, а чтобы ответить на его вопросы, предложить встретиться. Во встрече, конечно же, должен участвовать профильный специалист вашей компании. По сути она станет собеседованием, после которого Вы примете решение.

**Пусть рекрутеры выжидают, когда привлекательный специалист станет искать работу**

Если Ваш менеджер по персоналу нашел в сети подходящего специалиста, но он работает, доволен своей деятельностью и не собирается менять работодателя, это не значит, что про него надо забыть. Просите рекрутера держать такого специалиста в поле зрения и отслеживать его судьбу. Если для специалиста станет актуальным вопрос трудоустройства, Вы сможете ему сделать предложение о работе.

**Объявления о вакансии, размещаемые в соцсети, должны быть необычными**

Иначе говоря, такое объявление должно быть креативным, как-то обыгрывать вакансию. Можете разместить оригинальные фотографии или коллажи, видеоролики.

**Пример**

В конструкторское бюро авиастроительного объединения искали инженера для разработки определенных узлов и деталей. Рекрутер попытался найти специалиста на Facebook. Для этого менеджер по подбору персонала попросил отдел маркетинга сделать яркий рекламный макет, на котором запечатлеть фото самолета и как-то выделить те места, где находятся детали и узлы, которые предстоит разрабатывать специалисту. Когда коллаж был готов, его разместили на «стене» соцсети и попросили всех пользователей помочь найти нужного профессионала. В итоге за неделю пришло около 30 откликов на вакансию, а еще через две недели определился тот, кого пригласили на очное собеседование и взяли на работу. До этого рекрутер общался с ним и другими претендентами в соцсети, рассказывал об условиях работы и требованиях, задавал вопросы.

**Светлана БУЛГАКОВА,**

Директор по персоналу компании «Акцент»

**Выкладывайте рассказы сотрудников о своих хобби. И коллектив сплотите, и подбор улучшите**

Для этого на странице компании в соцсети сделайте раздел «Творчество». Сначала попросите своих подчиненных выложить туда интересные комментарии и фотографии, например, из путешествий или с отдыха. Затем пусть менеджеры HR-службы расскажут об этом разделе всем сотрудникам компании, предложат им присоединиться и тоже выкладывать фотографии, писать свои рассказы (или стихотворения), рассказывать о своих хобби и давать практические советы по любому житейскому вопросу. Благодаря этому Вы не только наполните страницу компании информацией и сделаете ее интересной для кандидатов (они будут смотреть страницу!), но и сформируете особую внутреннюю атмосферу в компании, поможете уже работающим сотрудникам открыться с новой стороны. Это, в свою очередь, укрепит командный дух коллектива, повысит лояльность работников.

**Чтобы оценить человека, обращайте внимание на фото на его странице**

Насколько глубокие и серьезные выводы делать о человеке по таким фотографиям, вопрос спорный. Ведь изначально страница создавалась для личного общения. Предположим, на фото видим: человек лежит на барной стойке, обнявшись с бутылкой. Возможно, это просто эпатаж. Но есть фотографии, которые позволяют делать некие предположения. Например, на странице специалиста много фото из путешествий. Значит, у него широкий кругозор и хорошее материальное положение. Финансовые притязания будут приличными. Обращайте внимание и на одежду. Она расскажет многое: креативный человек (или лидер) носит яркую и стильную одежду, оригинальные аксессуары, а тот, кто не хочет выделяться на фото, часто идеальный исполнитель. Если человек на фото всегда один, вероятно, он по натуре лидер. Если же всегда в окружении людей, это может означать, что он компанейский человек и легко вольется в новый коллектив.

**Об интеллекте и образовании человека судите по тому, что и как он пишет**

Арина КОСТЮК, Директор по персоналу пивоваренной компании, говорит, что не будет переманивать топ-менеджера, у которого на странице сплошные «преведы» или ненормативная лексика. Светлана КРУГЛОВА, старший менеджер по подбору персонала PwC, рассказала: «Когда мы готовимся к интервью с кандидатом, мы используем все имеющиеся в Интернете источники информации, включая упоминания в прессе, статьи и профили в социальных сетях. Это помогает нам получить представление о личности и интересах человека, его интеллектуальном уровне». Посмотрите также, какие увлечения у человека, какое образование и опыт работы. Не все соцсети предоставляют пользователям возможность вводить данные о своей должности и организации (а кто-то и сам не хочет это писать). Но, если такая информация есть, Вы получите не меньше сведений, чем из резюме.

**Пример**

Крупной рекрутинговой компании требовалось найти не совсем обычного специалиста: корпоративного блогера. Его обязанность – писать в сети от имени компании. Отдельное требование к квалификации такого сотрудника – чувство юмора. Рекрутер отыскал «ВКонтакте» кандидата, который в своем профиле указал: «Чемпион по метанию гранат». А ниже опубликовал фото, на кото ром он играет в гольф. HR-менеджер решил, что у человека есть чувство юмора. Рекрутер оставил на странице кандидата приглашение в компанию. Собеседование состоялось на следующий день, и кандидата взяли на работу.

**Обратите внимание:** есть страницы пользователей, которые доступны только друзьям. Поэтому самый простой способ посмотреть информацию – стать другом. Но тут надо действовать ненавязчиво, вежливо. Лучше выйти на человека через его же друзей. Пусть они порекомендуют ему Вашего рекрутера.

**Геннадий САМОЙЛЕНКО,**

директор по кадрам и инновациям компании «Балчуг»

**На Odnoklassniki и Facebook предлагаю вакансии всем, а на Professionali и Moikrug – конкретным людям**

Как показывает мой опыт, соцсети – это отличный инструмент для подбора и оценки персонала. Но прежде чем пользоваться им, нужно определиться, для поиска каких специалистов подойдет та или иная сеть. Например, в Professionali.ru, «Яндекс люди», Moikrug, «Торент регион» «живут» представители очень редких профессий или, напротив, недавно появившихся. Поэтому здесь лучше найти подходящего кандидата и «выстрелить в цель». А в личных сетях, таких как Facebook, Odnoklassniki, предлагайте вакансии открыто, рассчитывая на массовый подбор.

**Насколько интенсивно кандидат общается в сети, в какое время? Это показатель того, хороший ли он работник**

Если человек постоянно сидит в сети, нельзя однозначно сказать, хорошо это или плохо. Станислав ГОЛОВИКОВ, Директор по персоналу Wringler, отмечает: «Если человек проявляет высокую активность на своей странице в сети, это хорошо для меня: есть вероятность, что в его поле зрения попадет вакансия, которую мы разместили». А Светлана ДОРОНЧЕНКО, HR-директор компании «Металл-Инвест», уверена, что, если человек активен в соцсети, это не очень хорошо. Скорее всего, он не самый лучший работник, так как мало кому удается и энергично общаться в Интернете, и эффективно трудиться.

Обязательно посмотрите, в какое время сотрудник общается в сети. Если человек работает и все обновления на странице приходятся на период с 9 до 18 часов, вряд ли он добросовестный сотрудник. Не очень хорошо, если активность в соцсети кандидат проявляет ночью. Скорее всего, он – сова и утром ему трудно вставать на работу. А придя в офис, он долго входит в рабочий режим. Кроме того, насыщенная событиями и контактами «жизнь» в сети может быть свидетельством того, что человек проводит все свободное время в виртуальном мире, а в реальном – замкнут, молчалив. Вероятно, ему проще общаться, не видя собеседника. Такой кандидат подойдет разве что на должность лесника.

**Таблица 1. Преимущества и недостатки поиска специалистов в социальных сетях**

| **Преимущества** | **Недостатки** |
| --- | --- |
| Можно получить рекомендации, где и какого кандидата найти | Соискатель может приукрашивать себя, информация будет некорректной |
| Можно увидеть круг знакомых пользователя и поискать кандидатов среди них | Чтобы найти действительно ценного специалиста, нужно разбираться в профессии |
| Увидеть предыдущий опыт работы, узнать, какие проекты вел | Большая часть аудитории не соискатели |
| Если не хватает кандидатов в вашем городе, можно поискать в других | Консервативный человек (хотя и профессиональный) не будет регистрироваться в социальной сети |
| Можно найти редкого специалиста, который не выставляет резюме на сайтах по поиску работы | Высококлассный специалист если и создаст страницу в соцсети, вряд ли сможет активно общаться из-за недостатка времени |

**Таблица 2. Классификация социальных медиаресурсов**

| **Название** | **Кол-во пользователей** | **Аудитория** | **Возможности и особенности ресурса** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Личные социальные сети: прежде всего дружеское неформальное общение** | | | |
| ВКонтакте | 35 млн | Молодежь, студенты российских вузов, компании | – можно отслеживать активность друзей, сообществ через ленту новостей  – «прикреплять» к своим сообщениям фото-, аудио-, видеофайлы, опросы  – использовать файлы, загруженные другими пользователями |
| Odnoklassniki | 135 млн | Россияне от 14 лет, но преимущественно стар-ше 40 | – можно разделять друзей на группы  – использовать свои логин, пароль для авторизации на других сайтах  – воспроизводить и загружать на сайт MP3-файлы  – «привязывать» к учетной записи до трех банковских карт |
| Facebook | 750 млн | Люди из разных стран от 13 до 65 лет | – дополнительные опции: виртуальное подмигивание, фотоальбомы и «стена», на которой знакомые пользователя могут оставлять сообщения  – можно контролировать уровень доступа к своей информации |
| Мой мир | 40 млн | Российский портал, ориентированный на людей разного возраста | – чтобы зарегистрироваться, необходимо иметь почту на mail.ru  – можно завести личный блог и читать блоги других участников  – дарить виртуальные презенты  – размещать свои фотографии и видеоролики |
| **Профессиональные социальные сети: общение на рабочие темы, профили многих пользователей похожи на резюме** | | | |
| E-xecutive | 240 тыс. | Российские руководители высшего и среднего звена | – информация, введенная пользователем, проверяется долго (до 2 недель)  – для желающих вступить действует ценз: не менее двух лет опыта руководящей работы  – не существует закрытых аккаунтов (можно читать другие блоги)  – обмениваться личными сообщениями  – создавать группы по интересам |
| LinkedIn | 100 млн | Представители 150 отраслей бизнеса из 200 стран мира | – есть возможность искать компании, людей, группы по интересам, а также создавать подобные группы  – предлагается просматривать профили, похожие на Ваш  – можно публиковать профессиональные резюме, давать объявления о вакансии и искать работу  – рекомендовать и быть рекомендованными |
| Moikrug | 7 млн | Российские компании, их сотрудники | – есть возможность размещать вакансии, резюме  – найти своих одноклассников, однокурсников (указав учебное заведение) |
| Professionali | 3 млн | Специалисты и руководители из разных отраслей российского бизнеса | – можно создавать контакт-лист профессиональных знакомств  – можно вступать в отраслевые, региональные и корпоративные сообщества, а также создавать собственные группы  – вести блог на деловую тематику  – размещать вакансии, резюме, рекламу |
| **Блоги и микроблоги: любой человек, не регистрируясь, может быть как читателем, так и блоггером** | | | |
| Twitter | 500 млн | Люди разного возраста, компании из разных стран | – можно бесплатно (кроме sms) писать и отправлять короткие текстовые заметки (до 140 символов), используя веб-интерфейс, sms, средства мгновенного обмена сообщениями или сторонние программы-клиенты |
| LiveJournal | Аудиторию невозможно измерить, так как ознакомиться с блогом может любой человек | Возраст любой, но есть деление на читателей, участников и смотрителей | – все пользователи и анонимы могут публиковать свои и комментировать чужие записи, создавать и вести коллективные блоги («сообщества»)  – редактировать свое сообщение может только его автор  – несколько пользователей могут совместно вести журнал |
| LiveInternet | Русскоязычная аудитория самого разного возраста | – можно вести собственный дневник через веб-интерфейс, по электронной почте или sms  – подписаться на обновления в блогах интересующих людей |
|  |  |  |  |

# Талантливых школьников и студентов находим в соцсетях.

**Елена ШМЕЛЕВА,**Вице-президент, руководитель проекта «Лифт в будущее» компании АФК «Система»

**Возможно, поэтому в программе с почти поэтичным названием «Лифт в будущее» уже больше 20 000 участников - молодых перспективных ребят со всей России. Часть из них получает стипендию от компании, но не только за успехи в учебе по программам школ, вузов и других учебных заведений, а за конкретные научные работы, которые связаны с реальным бизнесом и носят прикладной характер. Добиваться этого помогает в том числе грамотно выстроенная система кураторства.**

**Будем знакомы. Елена ШМЕЛЕВА окончила Санкт-Петербургский государственный университет, факультет социологии. Кандидат социологических наук. В 1990–1993 годах работала в НИИ комплексных социальных исследований Санкт-Петербургского государственного университета. С 2001 по 2005 год была генеральным директором исследовательского агентства MARCO (Market Research & Consulting). Затем до 2007 года занимала пост генерального директора международного исследовательского института Media Tenor Russia. С 2007 по 2011 год была заведующей кафедрой визуальной журналистики СПбГУ и директором Института медиа-исследований СПбГУ.**

**Елена, то, что искать талантливых сотрудников надо в вузах и там начинать готовить их к работе в компании, сейчас практически аксиома для HR-директоров. Но не у всех это получается. Почему удалось Вам?**

Нужно суметь привлечь внимание этих молодых людей к Вашему проекту, вызвать у них интерес к нему. Недостаточно лишь разработать проект, прийти с ним в вуз и сказать: «Давайте мы у Вас поработаем с талантливой молодежью».

**Как же Вы привлекли внимание молодежи к своему проекту? Это были какие-то особые методы и инструменты?**

Мы активно используем социальные сети. Это тот ресурс, которому отдают большую часть свободного времени современные школьники и студенты. Например, сеть «ВКонтакте». Наши специалисты проводят немало времени в этой сети, чтобы общаться с потенциальными участниками программы «Лифт в будущее». В Интернете мы находим также различные профессиональные сообщества или объединения по интересам, этакие узкие группы людей. Там можно встретить представителей нашей прямой целевой аудитории, например, тех, кто интересуется приборостроением или нефтехимией, информационными и телекоммуникационными технологиями, фармацевтикой. Именно в таких небольших группах концентрируются умные, одаренные дети. Мы приглашаем их к нам в проект. Есть еще интересное объединение – клуб любителей игры «Что? Где? Когда?», а также любителей головоломок. Это креативно мыслящие ребята, которым найдется место в «Лифте в будущее».

**Бакалавры могут учиться и параллельно стажироваться в АФК «Система»**

Вернее, в одной из компаний, входящих в АФК «Система», – «Ситроникс». Для этого бакалаврам (не моложе 20 лет), обучающимся IT-технологиям, надо поучаствовать в конкурсе, по итогам которого компания и пригласит на стажировку. Ее продолжительность – до года, оплата труда – до 15 000 рублей в месяц. Обязанности: работа в проектной команде в одной из узких специализированных областей, например, с приложениями SAP. После стажировки возможно трудоустройство в компанию. Разумеется, с более высокой оплатой труда.

**Вы упомянули сейчас про школьников. То есть Ваша программа рассчитана и на них, а не только на студентов?**

Да, это так. Учащиеся старших классов и средних специальных учебных заведений также принимают участие в программе «Лифт в будущее».

**Можно сказать, что Вы уже в школе начинаете отбирать талантливых сотрудников и затем готовить для себя, чтобы после окончания вуза принять на работу?**

Это правда, но лишь отчасти. У нас нет установки, что каждый школьник, который участвовал в нашей программе, через какое-то время придет в АФК «Система» и что мы выбираем талантливых ребят и развиваем их, обучаем только для себя. Цель шире. Учащихся старших классов мы стараемся сориентировать на выбор тех профессий, которые интересны нам и нашим партнерам, другим промышленным предприятиям. Мы не классифицируем их как наших будущих сотрудников. Нам важно, чтобы из вузов регулярно выходило нужное количество специалистов по нашим профилям, готовых работать в бизнесе, соответствовать его требованиям. Мы хотим сделать нашу программу общероссийским комплексным механизмом формирования и развития кадрового резерва.

**Иначе говоря, Вы готовите специалистов и для других компаний. Но все же часть придет к Вам?**

Да, конечно.

**Ваш рассказ, как Вы ищете талантливую молодежь в соцсетях, навел на мысль, что Вы привлекаете школьников или студентов не из одного конкретного учебного заведения, а из разных.**

Абсолютно верно. Наш проект не базируется на каком-то одном вузе, школе или среднем специальном училище, как это чаще всего бывает (обычно компания выбирает профильный вуз и работает со студентами только этого вуза). В нашей программе участвуют различные учебные заведения, находящиеся в разных городах России, базовым является Московский государственный университет им. М. В. ЛОМОНОСОВА. И партнерами могут быть разные компании.

**Партнеры – это компании, которые, также как и Вы, являются потенциальными работодателями для перспективных молодых специалистов?**

Да, они помогают нам находить, поддерживать и развивать в нужном направлении будущих специалистов. Это такие компании, как, например, «Башнефть», группа компаний «Детский мир», сеть медицинских клиник «Медси». Как видите, это компании из разных областей. Разумеется, они тоже могут приглашать к себе на работу молодых специалистов, участвующих в «Лифте в будущее».

**О компании**

Акционерная финансовая корпорация «Система» – крупнейшая в России и СНГ публичная инвестиционная компания, обслуживающая более ста миллионов потребителей в таких отраслях, как телекоммуникации, высокие технологии, ТЭК, банковские услуги, розничная торговля, масс-медиа, туризм, медицинские услуги, биотехнологии. Компания была основана в 1993 году. АФК «Система» занимает 342-е место в списке лучших пятисот компаний – Fortune Global 500.

**Это ключевые для любого HR-директора слова – искать, поддерживать и развивать. Если завершить тему поиска. Что еще кроме соцсетей Вы используете?**

Проводим конкурсы в Москве и регионах для студентов и школьников. Названия конкурсов говорят сами за себя: «Я хочу стать нефтяником» или «Будь инженером». Наши дочерние компании и партнеры сотрудничают в регионах с вузами, школами, колледжами, привлекают молодежь на конкурсы. Те учащиеся и студенты, которые успешно справляются со всеми заданиями, становятся победителями. Их мы награждаем в торжественной обстановке ценными призами. Так мы выявляем талантливую молодежь, которую затем приглашаем в «Лифт в будущее».

**Многие компании платят перспективным студентам стипендии. Вы это практикуете?**

Да, несмотря на то что проект стартовал всего полгода назад, наш экспертный совет уже выявил 100 лучших студентов из разных городов России. Они получают от благотворительного фонда «Сис-тема» стипендию в 5 000 рублей. Экспертный совет оценивает достижения студентов каждые полгода и принимает решение, кому выплачивать стипендию.

**Схема. Цели и задачи программы «Лифт в будущее»**

**А сколько всего человек участвует в Вашей программе?**

Сейчас – 24 000. Это аспиранты, студенты, магистры, школьники (после 7-ого класса).

**Два факта: молодежь не хочет, чтобы вся жизнь проходила в online-формате**

Первый факт: конкурс инновационных идей АФК «Система» проводила дистанционно. Молодые дарования присылали идеи через Интернет. Итоги (имена победителей) должны были объявить на сайте. Но школьники и студенты стали высказывать пожелания, чтобы хотя бы награждение победителей проводили очно. Это подтвердилось на выставке «Связьэкспоком 2012». Компания вместе с телеканалом «Просвещение» организовала презентации идей в необычном для интеллектуального конкурса формате – интеллектуальных дуэлей. Молодежь с удовольствием в них участвовала.

Второй факт: в подмосковном Звенигороде компания организовала летнюю научную школу для одаренных школьников. В программе: выполнение и защита исследовательского проекта. Школа рассчитана на 100 человек, но желающих оказалось больше.

Вывод: мнение, что все свое свободное время школьники готовы проводить в сети и ничего им больше не надо, ошибочно.

**И как каждый из них может претендовать на стипендию?**

Очень просто. Студенты младших курсов представляют на суд экспертов реферат, старшекурсники – курсовую работу или научную статью. Учитываются также участие в реальных проектах с коммерческой составляющей, результаты стажировки в компаниях-партнерах, успехи в работе над определенной темой, которая интересна и для науки, и для бизнеса.

**Большинство компаний, работающих с молодежью, считают свой долг исполненным, выплачивая стипендию. Но нужны условия для развития. Стажировки и проекты у Вас – реальны?**

Несомненно. Все возможности развития реальны. О них подробно рассказывается на сайте нашей программы в Интернете – на www.lifttothefuture.ru. Для участников программы предусмот-рены стажировки в российских и зарубежных университетах, крупных передовых компаниях, возможность получать гранты и специальные стипендии, участвовать в научных сессиях и школах. Чтобы все это в действительности функционировало, мы разработали структуру программы, планы работы участников, систему кураторства.

**Что это за система, кто такие кураторы и как они способствуют, что молодежь развивается именно в том направлении, в котором заинтересован бизнес?**

Куратор – это старший наставник, руководитель участника. Всю свою работу в «Лифте в будущее» студенты и школьники ведут под управлением куратора. Для студентов кураторами являются в основном преподаватели вузов, а также профессионалы из крупных компаний, включая нашу и наших партнеров. Для школьников и учащихся средних специальных учебных заведений кураторами становятся студенты – стипендиаты нашей программы, а также специалисты компаний.

**Но что именно делает куратор?**

Понимаете, у молодых людей амбициозные планы, они думают, что свернут горы. И это хорошо. Но есть недостаток: школьники и студенты не всегда понимают, что сейчас востребовано в бизнесе и производстве, в каком направлении надо развиваться. Вот куратор и ориентирует их, задает рамки, чтобы они не распылялись, а действовали целенаправленно.

**В чем конкретно выражается его работа?**

Под руководством куратора студенты, допустим, второго курса выбирают себе научную тему, которая находится на стыке науки и бизнеса. И затем начинают ее разрабатывать. Кураторы постоянно взаимодействуют со своими подопечными, дают рекомендации, ведут проект. Так продолжается три года. Свою научную работу студенты защищают как дипломную. Но ценность в том, что она имеет конкретное практическое применение.

**Пример успешного инновационного проекта, реализуемого в рамках программы «Лифт в будущее»**

24-летний Виталий КЛЕБАН, аспирант СПбГУ, при поддержке своих коллег и куратора создал программу-конструктор M2М-систем (от англ. Machine-to-Machine – технологии, которые позволяют электронным приборам обмениваться информацией друг с другом). Новая программа позволяет в 15–30 раз сократить время и стоимость разработки новых контроллеров телеметрии и телемеханики. Программа уже получила практическое воплощение: на ее основе был создан контроллер качества отопления и водоснабжения. Он позволяет уведомлять управляющие компании и ТСЖ о проблемах в трубопроводах. Этот контроллер сейчас проходит тестовую эксплуатацию в одном из районов Санкт-Петербурга.

**Значит, Вы организовали «Лифт в будущее» не для того, чтобы просто поощрять отличников, но и для того, чтобы приблизить их к жизни?**

Все обучающие и развивающие проекты в рамках программы «Лифт в будущее» связаны с реальной жизнью и настоящими пот-ребностями компаний, с их бизнес-задачами. Только тогда они имеют смысл.

**А смогут общаться куратор и подопечный, если так получилось, что для научной работы нужен куратор из другого города?**

Да, конечно. Их общение происходит дистанционно, поэтому мы можем привлекать в проект ребят из удаленных регионов. Более того, компания Cisco помогла нам создать систему проведения веб-конференций, а также устраивать обучающие веб-курсы и тренинги.

**Мы говорили о привлечении участников в программу. А как Вы мотивируете кураторов – доплачиваете им?**

Сторонним преподавателям, которых приглашаем из российских и зарубежных вузов, доплачиваем.

**Но наверняка есть и нематериальные стимулы для этих опытных людей.**

Соглашусь с Вами. Если научная работа получит грант, значит, можно продолжать исследования и возглавит исследовательскую группу именно куратор. Это приятно! Кроме того, для куратора ценно, что он может общаться с высшим руководством АФК «Система» (особенно если кураторы из нашей компании), получает доступ к базе данных перспективных молодых специалистов и волен выбрать профессионалов, которых можно пригласить в бизнес-проект, на работу в компанию, в исследовательскую группу.

**И два последних вопроса. Если какая-либо компания захочет стать Вашим партнером по программе, возможно ли это? Как перспективному школьнику или студенту влиться в число участников «Лифта в будущее»?**

Конечно, мы открыты к сотрудничеству. Пусть представитель компании напишет нам письмо на электронную почту, и мы свяжемся с ним. А чтобы стать участником программы, студент или школьник заполняет профиль на сайте (он назван выше). Надо указать учебное заведение, свои научные интересы, чем хотел бы заниматься, свои хобби и достижения. Например, победу в олимпиаде либо в конкурсах инновационных идей или профессионального мастерства. Все эти данные хранятся на портале и к тому моменту, когда молодой человек закончит вуз, сформируется список деловой активности, который поможет при трудоустройстве.

**Беседовала Ольга ДИЧЕВА, эксперт журнала «Директор по персоналу»**

# Тенденции на европейском рынке труда 2020 - 2021

12.05.2020

С новым мировым порядком, и наш образ жизни меняется быстрее, чем мы могли себе представить. Кто мог подумать, что бизнес, который выживет в первом квартале 2020 года, будут только тот, деятельность которого может осуществляться дистанционно? Это изменение, которого мы никогда не ожидали, и к которому многие компании не были готовы. Но изменения для того и нужны, что компании учились приспосабливаться к новой тенденции.

Тенденции на рынке труда быстро изменились, и в то время как некоторые возможности исчезают, другие появляются. Теперь все дело в ценности. Те, кто менее ценен для своих компаний, теряют работу. Некоторые вакансии свободны и нуждаются в квалифицированных кадрах.

В прошлом месяце Европа стала эпицентром пандемии коронавируса, причем такие страны, как Великобритания, Франция, Испания и другие, страдают от высокой смертности. Это привело к остановке функционирования рынка труда. Сократилась потребность в физическом труде, и увеличилась потребность в интеллектуальном. Это говорит лишь об одном - будущее, которого мы ждали, здесь.

Влияние пандемии на европейский рынок труда

Исследования показывают, что несколько миллионов рабочих мест находятся под угрозой, если карантин продлится в течение нескольких месяцев. На самом деле, исследование было проведено для сообщения о том, что около пятой части всех работников находятся под угрозой, это можно предотвратить только в том случае, если прекратится карантин в Британии и других европейских странах. Это указывает на тот факт, что некоторые отрасли экономики, которые не рассматриваются в качестве предметов первой необходимости, могут пойти на дно.

Хорошей новостью является то, что некоторые люди адаптируют свой набор навыков и опыта, чтобы брать на себя новую работу или подработку. Несмотря на резкую потерю рабочих мест в некоторых оптовых, розничных, гостиничных и ресторанных компаниях, цифровая инфраструктура мира способствует удаленной работе. Однако, несмотря на эти изменения экономика все еще терпит поражение. На самом деле, это просто говорит о важности рынка труда. Работа важна для роста и жизнеобеспечения страны.

Крах на рынке труда является синонимом краха в экономике, и это требует эволюции в режиме реального времени в функционировании рынка труда. Для стран, которые в основном движимы трудовыми ресурсами, локализация привела к вмешательству государства, чтобы ослабить давление на семьи. Но есть предел тому, как долго это может продолжаться.

Этот эффект в настоящее время наносит ущерб рынку труда, который делает акцент на кардинальных изменениях в будущем. Нельзя сказать, что рынок труда, эффективно развивающийся в этот период, является базой для удалённой работы.

Мир изменился, появился новый образ жизни, появился бизнес, начинаются стартапы, а компании работают полностью удаленно. Рынок труда быстро меняется, и многие, похоже, не осознают этого факта. Это перемена, и вы, как соискатель, должны быть готовы.

**Реалии рабочих мест во время пандемии COVID-19**

Изменения в режиме нашей работы необратимы. Те, кто не готов к этому сдвигу, останутся позади, если не научатся приспосабливаться к изменениям. Это изменение происходит в режиме реального времени, и очень немногие это замечают. Удаленная работа - это то, что объединяет несколько компаний.

Пока что эти изменения были не лёгкими, мы продолжаем изучать способы упрощения перехода на новый режим. Люди переделывают свои графики, чтобы соответствовать новым условиям, с которыми им приходится работать. Сначала это было трудно пережить.

По правде говоря, набор навыков, необходимый для получения работы в данный момент, отличается от того, что ожидалось. Теперь, чтобы зарабатывать, вам нужны основы компьютера, подключения к Интернету, наличие цифровых устройств и т.д. Вам понадобятся навыки программирования, знания программного обеспечения, навыки грамотного письма. Большинство из этих факторов не были необходимы в доковидном мире. Однако одно можно сказать наверняка: мир COVID и мир пост- COVID требуют этих навыков.

Рабочий процесс компаний был облегчен благодаря наличию электронной почты, платформ для видеоконференций, чатов и другого. Несколько компаний смирились с тем, что они не вернутся к работе, когда пандемия COVID-19 закончится. Если компании могут работать полностью удаленно в это время, тогда нет необходимости арендовать или иметь физическое помещение для проведения совещаний. Интернет-инфраструктура в течение года развилась до уровня, который может удовлетворить эти потребности.

Еще одна серьезная перемена - это то, что 8-часовой рабочий день будет отменен. Это происходит потому, что работники постоянно в сети. Теперь это может иметь и обратную сторону, в том, что легко потерять счет времени, отведенного на работу. Тогда бремя ответственности будет лежать на работнике, который должен будет настроить систему, которая вписывается в работу, с семейным временем, с личным временем, досугом и т.д. Границы должны быть установлены самим человеком, так как традиционных границ рабочего времени больше нет. Это мешает работникам поддерживать хорошее качество жизни, а это значит, что пришло время научиться балансировать работу с обычным образом жизни в совершенно разных условиях. Что теперь за будущее работы?

В последние годы было много домыслов о том, как будет выглядеть работа в будущем, как роботы и другие автоматизированные системы заменят людей. Эти догадки пошли дальше, чтобы предвидеть будущее команд, в которых будет больше совместной работы, потребность в эмоциональном интеллекте, среди прочих факторов, которые отображают потребность в более умных людях на рабочем месте. Все эти домыслы и прогнозы, конечно же, не рассматривали пандемию Covid-19 в перспективе. Пару месяцев назад никто не мог поверить, что когда-либо может произойти вспышка болезни, которая поставит мир на колени и приведет к полной изоляции.

Хотя многие согласились с тем, что это революция, и доказательства видны в том, как мы в настоящее время работаем, и как другие планируют работать после, но это все еще не установлено на глобальном уровне. Каким бы неопределенным ни было будущее сейчас, некоторые факторы и элементы обязательно будут влиять на то, как мы будем работать в будущем.

**• Цифровая трансформация**

Интернет должен стимулировать инновации и эволюцию. Научно-фантастический мир, который мы всегда видели по телевизору, обрушится на нас быстрее, чем мы могли себе представить. Цифровое преобразование мира обязательно должно быть ускорено. Информация будет доступна всем и каждому. Это приведет к тому, что работа будет выполняться быстрее и с большей гибкостью.

Кроме того, в связи с повышенным вниманием к повестке дня, нет необходимости в подробных презентациях PowerPoint, что приводит к значительному сокращению времени, затрачиваемого на деловые встречи.

**• Резкое сокращение числа менеджеров среднего звена и консультантов.**

Посредники и консультанты долгое время были неотъемлемой частью традиционного способа работы. Тем не менее, это обязательно изменится, поскольку мы движемся вперед в будущее. Потребность в менеджерах проектов и исполнительных помощниках будет меньше, а роли менеджеров исчезнут. Вместо менеджеров все больше и больше организаций будут принимать «лидеров».

**• Сокращение количества командировок**

Деловые поездки всегда были убежищем от офисной работы, но это меняется, так как общение между потенциальными партнерами, инвесторами и коллегами будет цифровым. Прямо из своей гостиной вы можете завоевать репутацию, пообщаться с инвесторами и партнерами из других стран и получить контракт. Эта революция ждет нас.

**• Увеличение удаленных и внештатных работников**

Неизбежен резкий рост числа людей, работающих на дому. Компании будут стремиться к сокращению персонала, в пользу найма внештатных работников, когда это необходимо. Кроме того, большинство занятых полный рабочий день должны будут также работать на дому. Это новый рассвет для удаленной работы.

В заключение

Изменения, которые происходят с миром, настолько заметны, насколько это возможно, даже слепые могут это увидеть. Однако важно подготовить себя к будущему, каким бы неопределенным оно ни казалось. Вы должны быть знакомы с цифровыми навыками и инструментами, чтобы выжить в будущем, которое на нас лежит. Как только вы освоите навыки и будете готовы приступить к работе, начните поиск удаленной работы в Европе на Jobsora.

# «Хочу эту работу»: кому нужен сильный бренд работодателя

**8 апреля 2020**|**Юлия Санина**

Хорошо развитый бренд работодателя помогает быстрее и дешевле привлекать сотрудников и укрепляет имидж компании на рынке. Чтобы создать такой образ, нужно тщательно продумать все этапы, через которые проходит сотрудник, — от устройства на работу до увольнения.

Сегодня сильный бренд работодателя важен не только для привлечения топ-менеджеров, но и при найме массового и линейного персонала. Конкуренция между работодателями растет, и поиск массовых специалистов становится непростым и дорогостоящим занятием, а ведь сотрудника важно потом еще удержать.

Шведский ритейлер IKEA — пример сильного бренда работодателя. Во время выхода на австралийский рынок компании необходимо было нанять персонал более чем на 100 позиций, и рекламу о вакансиях IKEA поместила в коробки с мебелью. В результате компания получила 4 285 качественных откликов от соискателей и наняла 280 сотрудников.

**ЧТО СОВРЕМЕННЫЕ СОИСКАТЕЛИ ЖДУТ ОТ РАБОТОДАТЕЛЯ?**

Прежде чем откликнуться на вакансию соискатель оценивает будущего работодателя по разным параметрам. Мы изучили, какая информация о будущем месте работы больше всего интересует людей. Большинство соискателей (72%), конечно же, до собеседования стараются узнать о среднем заработке в компании. Более половины респондентов (59%), присматриваясь к работодателю, обращают внимание на отзывы сотрудников — они должны быть хорошими. А 48% хотели бы знать, как долго задерживаются люди в этой компании (вдруг там высокая текучка персонала?).

В 2019 году консалтинговая компания Oliver Wyman провела [**масштабное исследование**](https://hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/806477) особенностей корпоративной культуры в России, где попыталась выяснить, в том числе, зачем компании ее развивают. На первом месте среди ответов был фактор привлечения и удержания перспективных сотрудников. Пока о бренде работодателя заботятся только крупные или технологические компании, которые следят за мировыми трендами в управлении. Но со временем любому бизнесу, для которого актуален найм сотрудников и подбор персонала, придется задумываться о том, что он может предложить сотруднику. Впрочем, все больше российских компаний становятся внимательнее к персоналу. Согласно нашему исследованию, обучение сотрудников — самая популярная цель российских компаний на 2020 год (ее выбрали 39% работодателей).

**ОТ НАЙМА ДО «ВЫПУСКА»**

Чтобы о вашей компании говорили как о месте, где хочется работать, придется поработать всем — от гендиректора до HR-менеджера и управленцев среднего уровня. Разберем основные шаги на пути к построению бренда «компании мечты».

**Поймите, какой у вас будет бренд работодателя**

* Где компания сейчас?
* Куда она движется?
* Что компания даем своим сотрудникам?
* Сотрудники с какими опытом, мотивацией и характером будут успешны в компании?

Ответив на эти вопросы, вы сможете сформулировать основные составляющие бренда работодателя. В результате у вас появится представление о том, как вы хотите быть представлены в глазах соискателей и сотрудников.

**Главные ошибки при формировании бренда работодателя**

**1.** Образ компании «снаружи» не соответствует реалиям «внутри». Это самая частая проблема: на сайте компании и рекрутинговом портале много красивых обещаний, но реальность не соответствует обещаниям. Если вы обещаете максимум доверия своим сотрудникам и «бирюзовую организацию» (так называют компании, где нет жесткой иерархии и приветствуется самоорганизация), не стоит контролировать все операционные процессы и каждый час спрашивать: «Ну что? Сделал?».

**2.** Нет отличия от конкурентов. Следите за HR-политикой конкурентов — какие программы для сотрудников они запускают. Не копируйте все, но анализируйте, чего вам не хватает, проводите фокус-группы, интересуйтесь, что нужно вашим сотрудниками. Так вы сможете скорректировать свою стратегию и выгодно отличиться от конкурентов.

**3.** Нет уникального предложения для сотрудников. У вас есть сайт, но из него непонятно, какие ценности вы продвигаете и как заботитесь о сотрудниках и окружающей среде. Да-да, вы не ослышались: забота об окружающей среде также важна, особенно если вы собираетесь нанимать «поколение Z».

**Продумайте «идеальное путешествие» для сотрудника**

Теперь нужно выстроить employee journey map — путь, который пройдет ваш работник от устройства на работу до увольнения. Например, Сбербанк начинает поиск сотрудников со студенческой скамьи. Для этого существуют программы оплачиваемых стажировок для студентов и выпускников, например, для студентов ИТ, математических, экономических и технических специальностей. Также банк развивает образовательные программы, как совместные с российскими вузами, так и собственные: это школа программирования «Школа 21» , «Школа разработки Сбербанка» для Android и iOS-разработчиков и другие.

Другой современный тренд — поддержание отношений с сотрудниками и после ухода из компании — создание так называемых клубов выпускников, как у престижных университетов. Такой клуб есть, например, у консалтинговой компании EY. В него принимают сотрудников, отработавших в компании больше одного года. Похожее сообщество год назад запустил российский ИТ-интегратор КРОК.

При построении employee journey map обратите внимание на следующие вещи:

***Кто ваша целевая аудитория.*** Ожидания программиста или выпускника факультета экономики могут сильно отличаться от чаяний водителя, кассира или инженера на заводе. Поэтому в первую очередь HR-директор должен понять, кто его целевая аудитория.

«Продавать» массовому персоналу ценности белых воротничков бессмысленно и даже вредно. Например, одна международная компания потребовала, чтобы все рабочие на ее заводе на территории СНГ знали английский язык. На производстве планировали даже нанять репетиторов. Но сотрудники начали массово увольняться. Заниматься саморазвитием они не планировали, учитывая, что образование в нерабочее время никак дополнительно не оплачивалось. А вот введение удобной и стильной униформы, наоборот, помогло переманить рабочих у конкурентов.

Молодежи, в целом, важен гибкий график, баланс работы и личной жизни и дружный коллектив. Но приоритеты разных поколений также различаются. Миллениалы (родившиеся с середины 1980-х до 2000 года) считают, что их работодатели, в первую очередь, должны сосредоточиться на «благополучии сотрудников» (40% опрошенных) и на росте сотрудников и их развитии (32%), показал опрос Deloitte. Деньги миллениалов мотивируют гораздо меньше. Более молодое поколение Z (родившиеся после 1997 года) куда больше ценят материальное вознаграждение: 60% готовы работать сверхурочно, задерживаться и посвящать свои выходные работе, но только если им за это доплатят.

***Будьте открытыми.*** Вам нужно донести до соискателей основные ценности и тезисы бренда работодателя. Сделайте сайт своей компании живым, рассказывайте о топ-менеджерах, их историях деятельности и развития в компании, о специалистах и их карьерном пути. Посмотрите, например, как о своей компании [рассказывает Илон Маск](https://youtu.be/mr9kK0_7x08). Да, вы тоже можете снять небольшое видео — это займет не так много времени, но даст представление о том, какая атмосфера царит в вашем офисе. Корпоративный сайт — идеальное место, чтобы рассказывать о ценностях и культуре компании.

Живой контент должен быть и в соцсетях компании. Рассказывайте об офисной жизни, о своих сотрудниках и их историях карьерного успеха, как например, делает Сбербанк. Здесь же можно публиковать вакансии — не скучное перечисление обязанностей, например, короткое видео о том, чем конкретно придется заниматься.

Обязательно рассказывайте о преимуществах работы в вашей компании, будь то оплачиваемые курсы повышения квалификации, йога или спортзал после рабочего дня, корпоративный транспорт или бесплатная парковка.

Разработайте систему, которая будет мотивировать сотрудников писать позитивные отзывы о своей работе на специальных площадках в интернете. Следите за такими отзывами, а также заполняйте карточки о компании на рекрутинговых и справочных ресурсах. Например, мы не так давно запустили сервис «Проверенный работодатель», который собирает информацию о компаниях и оценивает их риски недобросовестности, финансовые и юридические риски для будущих сотрудников. Сегодня в сервисе можно найти информацию о более 3200 российских компаний.

**Внимательно подходите к отбору сотрудников и помогайте им влиться в коллектив**

Процесс подбора сотрудников как никогда важен в эпоху соцсетей. HR-менеджер — это первый человек в компании, с которым знакомится соискатель. Поэтому он должен быть максимально чутким с кандидатом и приверженным ценностям бренда. Даже тот соискатель, который вам не подошел, должен уйти с собеседования не огорченным.

Адаптация нового сотрудника также играет большую роль. Мы, например, в первую неделю работы сотрудника проводим welcome-тренинги. Это помогает и с практическими вещами (где попить кофе или где сидят коллеги из другого отдела), и с рабочими моментами — понять, как устроены процессы.

**Развивайте своих сотрудников**

Это одна из самых долгих по времени частей Employee journey map, поэтому ей нужно уделять много внимания, По сути вся жизнь сотрудника внутри компании зависит от того, как устроен процесс его развития в компании.

По данным исследования Работа.ру, 48% сотрудников российских компаний заинтересованы в развитии. Это касается не только топ-менеджмента, но и линейного персонала — почти половина респондентов ответили, что не находят время для развития в профессии, но хотели бы это делать.

Ритейлеры, к примеру, часто используют практику внутреннего обучения и продвижения для сотрудников. В одной из международных сетей, работающих на российском рынке, для каждой должности, включая самые низшие (например, работник торгового зала), есть модульное обучение профессии. Если сотрудник в процессе работы обучается дополнительным навыкам, выходящим за пределы его обязанностей, по итогам ежегодной оценки ему могут предложить дополнительный модуль обучения. HR-специалисты регулярно оценивают компетенции и результаты сотрудника в зависимости от должности один-два раза в год и интересуются у него, как он видит свою дальнейшую карьеру. Как показывает практика, заинтересованный в карьерном росте сотрудник торгового зала может вырасти до позиции менеджера отдела за два-три года.

Что еще важно для вас и вашей компании? Например, для рабочих специалистов часто важен авторитет начальника и его прошлый опыт, поэтому многие производственные компании подчеркивают, что все руководство вышло «из низов». В глазах рядовых сотрудников такой начальник выглядит компетентным и понимающим, с чем сталкиваются его подчиненные каждый рабочий день.

Вероятно, самый эффективный способ узнать многие ответы на вопросы о бренде работодателя — спросить своих сотрудников, удовлетворяет ли ваша компания их ожиданиям и что бы они хотели в ней улучшить. Главные амбассадоры бренда уже работают внутри вашей компании и могут рассказать вам не меньше, чем любой гуру HR-брендинга.

**Об авторе. Юлия Санина** — директор по персоналу и организационному развитию рекрутингового сервиса «Работа.ру».

# Почему на работу берут не тех? Как выбрать сотрудника: 3 заблуждения

5 февраля

Однажды я офигел от поведения своего директора. Во время моей работы в агентстве, я много наблюдал за сотрудниками и руководителями. Бывало всякое, но в этот раз мне довелось увидеть очевидный капец.

Босс нанял на работу дизайнера – девочку талантливую, но совсем не обязательную – так как она могла пропасть с радаров на сутки. Но этот недостаток закрывался хорошим умением в дизайне.

**Вроде бы решение здесь очевидно:** ставим девочку рисовать макеты и находим ей подмену на случай если она опять убежит из сети. Но нет. Босс выдает гениальную идею:

– Маша, а давай ты у нас будешь писать посты на проектах, – заряжает он.

– Ну-у, м-м, я не знаю. Можно попробовать, – отвечает Маша.

– Вот и отлично, завтра дам тебе два проекта и расскажу, че там делать, – босс покидает офис, восторгаясь своей гениальностью.

Позже выясняется, что Маша вовсе не хотела писать посты, а боссу не смогла отказать из-за скромности.

Она неплохо писала у себя на страничке, но это бывало редко и по настроению. На проектах а-ля «Суши Екатеринбург» ей было комфортно как рыбе, которую заставили лезть на дерево.

В итоге Маша тратила дополнительное время на работу, где её сильные стороны простаивали. Она тянула телегу под названием «дизайн», пока ей на ноги не привязали пудовые гири с надписью «контент».

Я не удивился, когда Маша начала чаще выпадать из процесса. И в тот момент я обнаружил первое заблуждение найма:

**НАМ НУЖНЫ ОСЬМИНОГИ-УНИВЕРСАЛЫ!**

Возможно, в твоей команде давно уже есть тот самый золотой сотрудник, который свернет горы. Но вместо гор его отправили осушать море.

«Мы просто хотим разностороннего развития в коллективе» – скажут дяди в костюмах.

Ну да, конечно. Ведь это же прекрасно, когда все знаю всё. Отсюда столько упоротых вакансий на hh в стиле: «Свободное владение английским, испанским, немецким, ивритом, java и С++ уровнем не менее senior mazafaker. Опыт в запуске шаттлов на Марс приветствуется. Возраст до 25 лет – стаж на аналогичной должности не менее 100 лет».

И все эти навыки хотят впихнуть в бюджет 50-100к. В принципе, имеют право, но есть пара-тройка нюансов:

1. Такой сотрудник стоит значительно дороже.

2. В 90% случаев он не ищет работу.

3. Скорее всего, он сам уже нанимает сотрудников.

Я не против разностороннего развития – многие навыки можно и нужно прокачивать до среднего уровня.

Однако не стоит гонять лысого на универсальность – лучше сосредоточится на 1-2 сильных качествах человека. Но для начала их нужно найти. Здесь тебе помогут вопросы, на которые надо ответить в первую очередь:

1. Что конкретно этот человек делает сейчас и что из этого получается хорошо?

2. Какие виды деятельности он выполняет лучше всего?

3. Можно ли эти виды деятельности отнести к одному классу?

Например: основные задачи, которые выполняет сотрудник – это «рутина» или наоборот «креатив», или «внешняя политика» – работа с клиентами?

Обычно креативщик быстро чахнет в рутине. А тот, кто хорошо разгребает рутину, чаще всего приходит в ступор, когда нужно мыслить нестандартно.

4. Какие ещё виды работ предположительно этот сотрудник сделает хорошо?

Ответим на этот вопрос на основе предыдущих ответов. Если ты выяснил, что человек любит «рутину», то собирать 100500 рекламных баз для него норм, и он не выгорит через день. Если по твоему мнению человек хорошо креативит, то делать крутые объявления для него как два пальца об асфальт.

5. Что нужно сделать, чтобы человек использовал свои сильные стороны по максимуму?

Подумай над тем, какое направление оставить за сотрудником, а в какие ему лучше не соваться. Подумай над условиями. Если «креативщик» зачастую стремится к признанию и комфорту, то «любитель рутины» предпочитает денежную мотивацию, но при этом готов уступить в условиях труда. Спроси у сотрудника, что он сам думает по этому поводу.

Теперь мы поняли, что успешные универсалы – это миф, за редким исключением.

Универсалы могут быть середняками, но не мастерами.

Пример:

Чемпион UFC Хабиб Нурмагомедов идет на серии из 28 побед в 28 боях и это не считая боев в других видах спорта. Этот человек посвятил боям всю свою жизнь и практически не отвлекался на другие вещи. Так рождаются мастера одного дела. Команда таких мастеров во много раз эффективнее команды универсальных середняков.

Тебе же не пришло в голову применить силу Хабиба вне ринга где-нибудь на стройке? Конечно, нет. Почему тогда сотрудник должен быть сильным везде? Конечно, не должен. Отсюда второе заблуждение:

**НАМ НУЖНЫ СОТРУДНИКИ БЕЗ СЛАБЫХ СТОРОН!**

Лет 10 назад я работал на мебельной фабрике. В нашем цехе был спец-заточник, который постоянно бухал и нарушал режим, но при этом блестяще выполнял поставленные задачи. Он мог не только хорошо заточить деталь на станке, но и изготовить новую. Руководство мирилось с его разгельдяйством, потому что навыки были гораздо важнее минусов.

А теперь представь себе хорошего парня без вредных привычек и без сильных навыков одновременно. Да, он порядочный гражданин, но на какую позицию ты его поставишь?

Вакансии «хорошего парня» наверняка уже заняты. Поэтому лучше нанять парочку сумасшедших мастеров и мириться с их недостатками. В первую очередь стоит обратить внимание на сильные стороны, а только потом на недостатки.

Кстати, очень часто мастера рождаются в процессе работы из молодых сотрудников. На первых порах многие пытаются нанять сразу крутых и опытных чуваков. В этом желании кроется третье заблуждение:

**НАМ ОБЯЗАТЕЛЬНО НУЖНЫ СИЛЬНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЫ!**

Я не спорю, профи нужны всем. Но не сразу и не всегда. Сейчас объясню почему.

Профи требовательны к условиям и практически никогда не готовы принять чужую структуру работы. Опытный работник уже выработал свой подход и имеет свое субъективное мнение.

Кто-то скажет – «так это же хорошо, когда сотрудник выражает свою точку зрения».

Да, но иногда эта точка зрения идет вразрез с общей стратегией команды, поэтому такой сотрудник может превратиться в зачинщика бунта на корабле.

Опытный сотрудник чаще ходит в «короне со звездами», поскольку получает предложения по работе и в целом востребован. Новичок, напротив, жаждет работать и учиться, готов слушать и впитывать, а значит из него проще воспитать подходящего для команды сотрудника.

Он будет работать по тем наработкам, которые привычны всей команде, а не только ему одному. Плюс новичок всегда нуждается в деньгах и опыте – порой его энтузиазм с легкостью перекрывает отсутствие навыков.

Зачастую для растущей команды выгоднее набирать новичков и обучать их под себя. Хотя это весьма спорный вопрос, так как многое зависит от конкретной позиции. Конечно, не стоит забывать и про исключения.

Резюме:

1. Команда мастеров лучше команды универсалов.

2. Концентрируйся на 1-2 достоинствах человека и используй их по полной.

3. Важно не только найти сильные стороны, но и правильно применить.

4. Разностороннее развитие возможно на среднем уровне и в рамках одного класса задач: рутина, креатив, сложные структуры, продажи и коммуникации с клиентом. Не стоит выставлять тяжелоатлета на марафон.

5. Никому не нужны просто хорошие парни без недостатков и достоинств. Лучше нанять психов с сильными сторонами. Тем более людей без недостатков не существует.

6. В первую очередь нужно смотреть на достоинства, а потом на недостатки.

7. Часто бывает так, что новичок выгоднее для команды во всех смыслах. Он работает за опыт, поэтому его дешевле нанять. Ему ещё долго пахать «до звезды», поэтому он лоялен. На чистом листе можно прописать удобные для всех алгоритмы работы, поскольку молодой сотрудник не приходит в твой монастырь со своим уставом.

Автор: [Алексей Офицеров](https://vk.com/mrxfeats)

# России предсказали кризис на рынке труда

В России не хватает высококвалифицированных специалистов — с каждым годом реальные возможности работников все меньше соответствуют потребностям работодателей. Теперь последние готовы даже переплачивать хорошим сотрудникам за то, чтобы те не ушли к конкурентам. Ситуация становится еще хуже на фоне демографического кризиса, развернувшегося в России, поскольку с каждым годом становится не только меньше высококвалифицированных специалистов, но и просто работников.

**Рабочий момент**

Индекс состояния российского рынка труда ухудшается третий год подряд. В 2019-м он вырос до 6,1 балла, хотя в 2018-м и 2017-м был на уровне 6,0 балла и 5,9 балла соответственно. Индекс отражает ситуацию на рынке труда по шкале от 1 до 10. Когда значение индекса меньше 5 — рынок труда здоров, когда же показатель выше 5 — это свидетельствует о слишком сильном влиянии на него таких негативных факторов, как, например, демографические проблемы и отсутствие специалистов.

Ситуация на рынке труда в России тесно связана с положением дел в экономике, чей рост замедляется вслед за общемировым трендом. Так, по данным Росстата, в начале 2019 года ВВП России резко сократил рост. Если еще в четвертом квартале 2018 года он увеличился на 2,7 процента по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (2,3 процента по итогам года), то в первом квартале 2019-го он вырос только на 0,5 процента, а во втором квартале — на 0,9 процента. В Hays отмечают, что помимо санкций и «структурно узких мест» рост экономики страны подавляется из-за стремительного старения населения. По прогнозам, он ежегодно будет сокращаться на 0,9 процента в период с 2018 по 2027 год.

Одновременно в России перестает работать компенсация естественной убыли населения за счет мигрантов. В 2018 году приток мигрантов, которые остаются в стране надолго, достиг минимума с 1989 года. В результате они смогли перекрыть естественную убыль только на 57 процентов. В первом квартале нынешнего года ситуация развернулась в обратную сторону — миграционный прирост был максимальным за последние десять лет (если сравнивать с аналогичными периодами предшествующих годов).

Ожидается, что по итогам года Россия даже примет рекордное число мигрантов. Однако эксперты отмечают, что с начала года особых причин для значительного роста мигрантов в 2019 году не было. По их мнению, причина такого «миграционного бума» может крыться в пересмотре Росстатом методики учета миграции. Однако в ведомстве со своей стороны заверили, что никакого пересмотра методов не производилось.

**Тяжелый случай**



Об ухудшении состояния рынка труда в России говорит ситуация в сегменте высококвалифицированных специалистов. За год индикатор, который отражает баланс между спросом на таких специалистов и предложением на рынке, вырос на 1,6 балла, с 5,6 до 7,2. Такое изменение показателя говорит о серьезном дефиците работников высокой квалификации. «Кандидаты редких или узких специальностей, осознавая свою востребованность на рынке, повышают зарплатные ожидания. Ощущая дефицит ценных кадров, работодатели вынуждены переплачивать, что приводит к неравномерному росту заработных плат», — отмечают специалисты.

Ситуация в сегменте высококвалифицированных специалистов в России оценивается как одна из наиболее тяжелых среди стран, которые были изучены в рамках исследования. Выше баллы только у Германии, Ирландии и Японии. Рост дефицита кадров в России связывают с проблемами демографии, а именно с отложенным влиянием ситуации начала 1990-х, когда в стране упала рождаемость. Еще одной причиной стал отток человеческого капитала за рубеж.

Помимо острого дефицита высококвалифицированных кадров в России наблюдается и серьезный разрыв между запросами работодателей и навыками соискателей. В прошлом году отражающий этот баланс индикатор был на уровне 4,2 балла, а в нынешнем ухудшился до 4,3 балла. Такая динамика объясняется тем, что рынок меняется слишком стремительно, особенно в таких сферах, как IT, Digital и Telecom, где постоянно появляются новые профессии и специализации. В результате вакансии открываются быстрее, чем кандидаты успевают получить необходимый для них опыт работы.

Однако проблемы в этой области наблюдается не только в России, но и далеко за ее пределами — соответствующий индикатор продолжает ухудшаться в 16 из 34 изученных рынков труда. В США, Швеции, Испании, Люксембурге и Франции он вообще достигает максимальных 10 баллов. Почти такой же высокий уровень несоответствия возможностей сотрудников требованиям работодателей наблюдается в Австрии, Дании, Португалии и Японии. Российский же показатель находится на уровне Германии, Чехии и Китая.

Помимо вопроса дефицита и низкой квалификации кадров развитию рынка труда мешает «неповоротливость» трудового законодательства. По данным исследования, в России оно просто не успевает вслед за изменениями в экономике. В 2019 году индикатор, который оценивает гибкость законов, в России оказался на уровне прошлого года — 7,6 балла. До этого он несколько лет подряд рос: в 2016-м уровень гибкости трудового законодательства был на уровне 7,3, а в 2017-м — 7,7 балла. Ситуация с негибкостью законодательства в России оказалась одной из самых тяжелых среди 34 стран, которые изучались в рамках исследования. Хуже результат только в Бразилии, Китае, Колумбии, Франции и Индии. Еще одним сдерживающим фактором стало замедление темпов роста зарплат в России, что приводит к снижению покупательной способности населения.

**Большое дело**

В 2019 году неожиданный уровень оказался у индикатора вовлеченности трудоспособного населения в экономику страны — показатель упал с 6,2 балла до 5,8 балла. Снижение говорит о росте числа граждан, которые вовлечены в экономику и ведут трудовую деятельность. Однако в условиях плохой демографической ситуации в России специалисты связывают явление с повышением пенсионного возраста в стране с 1 января 2019 года.

Согласно пенсионной реформе, женщины теперь могут выходить на пенсию не в 55, а в 60 лет, а мужчины не в 60, а в 65 лет (пенсионный возраст повышается постепенно, и до 2028 года объявлен переходный период на новые правила). Именно с помощью повышения пенсионного возраста правительству удалось на некоторое время задержать в экономике рабочую силу и квалифицированных специалистов, а также ослабить давление на бюджет, у которого уменьшились обязательства по выплатам пенсионерам.

Однако одновременно с негативными тенденциями на российском рынке труда происходят положительные изменения. С каждым годом в стране улучшается один из важнейших показателей — уровень гибкости образования. Он отражает, насколько быстро и эффективно образовательная система страны может адаптироваться под нужды бизнеса. Чем ниже показатель, тем больше шансов на то, что она легче и быстрее приспособится к меняющимся потребностям работодателей.

В России в последние годы индикатор падает: в 2019 году он, по подсчетам специалистов, составил 6,4 балла, в 2018-м был 6,8 балла, а в 2017-м — 7,0 балла. Наблюдающийся в России позитивный тренд связан с развитием онлайн-образования и разнообразием курсов по переподготовке. Кроме того, вузы открывают наборы на новые направления для получения образования — эти направления соответствуют требованиям современного рынка. Эксперты утверждают, что именно гибкость системы образования со временем позволит обеспечить рынок труда квалифицированным специалистами и устранить дефицит кадров.

**Медленно, но верно**



Несмотря на успехи последних лет, пока в общемировом контексте российская система образования остается неповоротливой. Из 34 стран хуже или такой же результат только у семи государств, среди которых присутствуют и США — у остальных стран он лучше. В таких государствах, как Китай, Индия и Сингапур, показатель меньше 1 балла. В США и Великобритании, чьи вузы считаются одними из лучших в мире, уровень гибкости образования оценивается в 6,5 и 4,6 балла соответственно.

Медленный переход к положительным изменениям (в российском образовании — прим. «Ленты.ру») можно объяснить наличием на рынке труда профессий, где прошлый опыт работы кандидата имеет гораздо большую значимость, чем его образование», — заключили специалисты. Говоря о ключевых рекомендациях, которые помогают построить эффективный рынок труда, они призывают бизнес к тесной работе с учебными заведениями и к инвестициям в программы переподготовки.

Другими важными факторами развития рынка труда эксперты называют стимулирование сотрудников к работе по гибкому и удаленному графику. Такой подход позволяет увеличить приток высококвалифицированных специалистов, в том числе из-за рубежа, в экономику страны — талантливые работники смогут получить работу вне зависимости от места проживания или управлять проектами в разных точках мира. Однако одним из главных способов улучшить ситуацию на рынке труда России является решение вопроса гендерного разрыва в профессиях, в которых доминируют мужчины. Приток в «исконно мужские» профессии женщин, с одной стороны, позволит сократить разницу в оплате труда между сотрудниками обоих полов, а с другой — повысить вовлеченность россиян трудоспособного возраста в экономику, что критически важно для страны в условиях затяжного демографического спада.

# Как нужно искать и нанимать сотрудников

Терпеть не могу выражение «лучший кандидат». Можно подумать, существует рейтинг, позволяющий определить, кто идеально подходит на ту или иную должность. Кадровики постоянно меня спрашивают: как Netflix, где я возглавляла HR-отдел с 1998 по 2012 год, ухитрялась всегда нанимать лучших? Я отвечаю: «В океане есть остров, на котором живут самые крутые специалисты, только о нем мало кто знает».

Если серьезно, тот, кто оказывается на хорошем счету в одной компании, может не справляться с работой в другой. Универсальной формулы успеха не существует. Многие сотрудники, не прижившиеся в Netflix, впоследствии прекрасно проявляли себя в других организациях.

Лучший кандидат — даже не тот, кто отлично вписывается в корпоративную культуру. Когда мы говорим, что человек влился в коллектив, обычно это означает «хороший парень, я бы с ним выпил». Но способность качественно выполнять работу не зависит от типа личности. Стратегия найма, нацеленная на совпадение культур, не обеспечивает кадрового разнообразия, ведь зачастую сотрудники, с которыми нам легко, — это люди нашего круга.

Выбрать лучшего кандидата — значит найти идеальную пару «человек — должность». Нередко это сочетание оказывается непредсказуемым. Возьмем случай Энтони Парка. Резюме не выдавало в нем подходящего кандидата для компании из Кремниевой долины. Он работал в аризонском банке программистом, а не разработчиком ПО. Да и выглядел довольно чопорно. Мы позвонили ему, потому что в свободное время он создал и выложил на своем сайте приложение, расширяющее возможности Netflix. Он приехал на собеседование и сразу всех очаровал. Когда ближе к вечеру он дошел до меня, я сказала, что мы сделаем ему предложение. Он выглядел ошеломленным. «Я буду делать то, что люблю, а вы — платить мне за это кучу денег!» — воскликнул он. Я не знала, уживется ли он с нашими профи, — атмосфера могла показаться ему слишком напряженной.

Пару месяцев спустя я пришла на собрание его отдела. В разгар общего спора молчавший прежде Энтони вдруг спросил: «Можно я скажу?». Наступила тишина. Энтони говорил мало, но его слова были столь точны, что мы все недоумевали: «Черт, как я об этом не подумал?». Сегодня Энтони наш вице-президент. Он живое доказательство того, что организации способны принять самых разных людей.

В этой статье я поделюсь знаниями о найме, накопленными за 14 лет работы в Netflix и последующие годы консультирования в сфере культуры и лидерства. Подбирать персонал — значит копать глубоко, не ограничиваясь просмотром резюме; привлекать будущих руководителей соискателя к каждому этапу отбора; относиться к внутренним рекрутерам как к бизнес-партнерам; воспринимать жизнь как непрерывный процесс найма; соотносить зарплату с уровнем собственных требований и представлением о будущем компании. Мои наблюдения могут быть полезны быстрорастущим технологическим фирмам, ведь стремительное внедрение инноваций требует постоянного привлечения новых кадров. Однако свежий взгляд на наем и вознаграждение не повредит и другим организациям.

**Копать глубоко**

Netflix приходилось разыскивать таланты буквально повсюду: нам часто нужны были люди с редкими техническими навыками. Например, когда мы стали подбирать экспертов по большим данным, никто еще толком не понимал, что это такое. Поиск по ключевым словам точно бы не сработал. Нам пришлось перебрать все компании, чтобы понять, какие из них обрабатывают большие массивы данных, — это были, например, страховые и кредитные организации. Кроме того, нашим рекрутерам не хватало знаний, чтобы оценить технический уровень кандидатов.

Помню, лучшим специалистом по подбору технических кадров у нас была Бетани Бродски. Когда она пришла в Netflix, то фактически не разбиралась в технологиях — зато отлично понимала потребности и задачи нашего бизнеса. Кроме того, она считала, что подход кандидата к решению проблем важнее, чем опыт работы.

Однажды Бетани провела отличное собеседование с сотрудником Lawrence Livermore — государственного центра ядерных исследований. В то время Netflix начинала использовать Xbox, Roku и TiVo для приема потокового видео. На собеседовании Бетани сообщала кандидатам, что на услуги Netflix за месяц подписался миллион владельцев одного из этих устройств, и предлагала угадать, какого именно. Тогда в моду входила система TiVo, и большинство уверенно называло ее. Но этот соискатель спросил, на каких условиях предоставлялась подписка. Бетани ответила, что владельцам Xbox требовался золотой статус. Соискатель решил, что пользователи Xbox уже готовы платить больше за дополнительные услуги, и указал на это устройство. Он был прав, и Бетани поняла: это «тот самый» кандидат.

У меня была похожая история на собеседовании с Кристианом Кайзером — руководителем группы программистов в AOL (под его началом работало 25 человек). Сначала мы пытались переманить его подчиненных: они обладали ценными техническими навыками. Но никто из них не хотел уходить из AOL. Я не знала, что и думать: Netflix считалась более привлекательным работодателем. Все они в один голос твердили: «У нас потрясающий начальник! С ним приятно общаться. Я никогда не уйду от него». Тогда я сказала рекрутерам: «Добудьте мне этого парня».

Кристиан оказался совершенно не таким, каким я его себе представляла. Он говорил с сильным немецким акцентом, к тому же заикался. И это с ним приятно общаться? Еще он явно нервничал. Разговор был мукой и для него, и для меня. Но когда я попросила объяснить в двух словах, чем он занимался, Кристиана словно подменили. При всем несовершенстве речи он рассказывал так интересно, что я поняла: «Он умеет понятно говорить о сложном». Мы наняли его — и он сплачивал команды как никто.

Мы всегда старались рассматривать людей и их резюме под необычным углом. Однажды Бетани решила проверить, нет ли общих деталей в резюме наших лучших аналитиков. Оказалось, их объединяет интерес к музыке. С тех пор Бетани с коллегами обращали внимание на это качество. Она вспоминает: «Когда удавалось найти очередного “музыканта”, мы кричали: “Этот играет на пианино!”». Бетани предполагает, что подобные люди с легкостью задействуют оба полушария — важный навык для работы с данными.

**Максимально вовлекать руководителей**

Большинство организаций считает, что наем сотрудников не имеет отношения к бизнесу и даже к работе HR-отдела. На этапе становления многие прибегают к аутсорсингу. Netflix росла так быстро, что мы решили пойти иным путем: вложились в собственную команду опытных рекрутеров. Я предвидела значительную экономию на хедхантерах — и действительно впоследствии мы сберегли уйму средств.

Наш бизнес — высокотехнологичный, поэтому менеджеры должны были принимать активное участие в подборе подчиненных. Но, я считаю, что всем, кто набирает себе команду, следует четко понимать, как компания подходит к найму персонала, и действовать соответственно.

Наши рекрутеры, среди прочего, «натаскивали» менеджеров. Они создали специальную презентацию и просматривали ее с каждым из них отдельно: «Из чего состоит процесс собеседования? Кто присутствует на нем с нашей стороны? Как заинтересовать кандидата?». Мы не хотели унифицировать процесс рекрутинга или собеседования, но настаивали, чтобы люди планировали беседу, а не импровизировали.

В конце концов, именно менеджер принимал решение о найме. Его коллеги высказывали свое мнение, мы с отделом кадров тоже говорили свое веское слово — но окончательная ответственность, в том числе за работу создаваемой команды, лежала на менеджере.

Важно, чтобы руководители высшего звена подавали пример. Однажды Бетани помогала нашему гендиректору Риду Хастингсу найти нового топ-менеджера. В четверг утром они встретились, чтобы обсудить, кто им нужен. А в пятницу днем Рид написал Бетани, что разослал 20 писем кандидатам, которых нашел на LinkedIn, и получил три ответа. С одним из ответивших он поговорил по Skype, пришел в восторг — и хотел, чтобы тот срочно приступил к работе.

Когда менеджер заинтересован в процессе, как Рид, рекрутеры рвутся в бой. Бетани приложила все усилия, чтобы отыскать человека, который бы понравился боссу еще больше (в конечном итоге мы наняли кандидата Хастингса, чем гендиректор безмерно гордился).

**Относиться к рекрутерам как к партнерам по бизнесу**

При таком подходе к работе рекрутеры должны считаться ключевыми помощниками в построении бизнеса. Важно, чтобы они понимали потребности компании, а менеджеры, занимающиеся наймом, относились к ним как к партнерам.

Чтобы эти две группы эффективно взаимодействовали, менеджеров нередко приходится подстегивать. Как-то раз одна из лучших рекрутеров пожаловалась мне на нового топ-менеджера: «Он не отвечает на звонки и письма. Я шлю ему резюме — ноль реакции. Я в отчаянии: нам надо срочно собрать для него команду». Я ответила: «Переключись на кого-нибудь другого. А этим зай­мусь я». Топ-менеджеру я сообщила, что открепила от него рекрутера. «Я поручила ей другой проект, — написала ему я, — похоже, у вас своя методика найма и в ее услугах вы не нуждаетесь. Если понадобится помощь, сообщите».

Через пару минут он прибежал ко мне в негодовании: «Какого черта?!». Я спросила: «Правда ли, что вы отменили уже две встречи с рекрутером?». Он огрызнулся: «Я занят! Тружусь за десятерых». Я продолжила: «Правда ли, что она направила вам резюме подходящих кандидатов, но вы не отреагировали? Строить команду — ваша задача, не ее. Кстати, уже трое менеджеров поблагодарили меня за то, что я переключила рекрутера на них. Она могла бы быть вам очень полезной. Но если вам не нужна наша поддержка, тем лучше». Понимая, что без рекрутера ему не обойтись, топ-менеджер сменил тон и стал обращаться с сотрудницей уважительно.

Меня злит, что менеджеры зачастую не ценят кадровиков. Руководители, когда я их спрашиваю, почему они не хотят работать с рекрутерами, фыркают: «Они не смыслят в бизнесе и технологиях». «Требуйте, чтобы смыслили!» — отвечаю я. Настраивайте их на предпринимательский лад и вовлекайте в управление компанией — и они будут действовать как бизнесмены.

В некоторых случаях возглавлять HR-отдел может не кадровик, а человек из бизнеса. Как глава любого подразделения, он должен знать все о деятельности фирмы: как она получает прибыль, кто ее клиенты, какова ее стратегия и т. д.

**Нанимать как дышать**

В Netflix была поговорка: «Вся жизнь — рекрутинг». Кандидаты встречаются везде: на профессиональной конференции, на детском футбольном матче, в самолете. Процесс собеседования и найма оставляет яркое первое впечатление о том, как работает компания, — и это впечатление может быть положительным или отрицательным. Я ввела правило: если сотрудник видит, что в штаб-квартире одиноко сидит человек, ожидающий собеседования, нужно подойти к нему и сказать: «Добрый день, меня зовут так-то. Вы ждете собеседования? Давайте я помогу вам найти нужного менеджера». Если я не успевала на встречу с кандидатом и говорила: «Извините! Надеюсь, с вами уже кто-то поговорил?», — мне порой отвечали: «Уже шесть человек».

Рекрутингу придавалось такое значение, что собеседование считалось важнее любой встречи: из-за него можно было пропустить даже совещание топ-менеджеров. Вы оцениваете кандидатов, а кандидаты оценивают вас. Об этом часто забывают. Мы задались целью, чтобы каждый, кто приходит на интервью, уходил с желанием заполучить эту работу. Даже если нам не нравились соискатели, мы хотели, чтобы они думали: «Как здесь круто! Быстро, толково, вовремя, все вопросы по делу, народ приятный». Я говорила сотрудникам: «Пусть этот человек нам не подходит, зато, может, его сосед подойдет».

Когда решение было принято, мы действовали быстро: никакого обсуждения, как это бывает, в отделах компенсации и кадров. Мои люди работали напрямую с будущими руководителями кандидатов, определяя зарплату, наименование должности и прочие детали. Рекрутеры подготавливают базу — менеджеры делают предложение. За счет скорости и эффективности мы часто успевали перехватить кандидатов, за которыми охотились и другие крупные компании.

**Назначать оплату, которая подходит вам**

Чтобы привлечь лучших, нужна конкурентоспособная зарплата. Компании пытаются соотносить уровень оплаты с ситуацией на рынке — но это непросто. Существуют сложные алгоритмы для анализа информации о компенсациях; отраслевые исследования учитывают множество деталей и выдают подробнейшие выкладки. Но ни должности, ни люди не укладываются в теорию. Специальность бывает настолько узкой, что исследователи обходят ее стороной, а кандидат может обладать такими характеристиками (скажем, здравым смыслом, умением работать в команде), которые невозможно учесть в исследованиях.

Допустим, вам нужен программный инженер. Это должен быть опытный программист, знакомый с передовыми разработками в области поисковых систем? Да еще и способный управлять пятью подчиненными? Кроме этого, он должен разбираться в системах онлайн-рекламы, чтобы разрабатывать стратегии продвижения вместе с отделом маркетинга? Ни одно исследование не скажет вам, сколько сейчас платят таким людям — и сколько им должны платить именно вы.

Отделы компенсации тратят уйму времени, сопоставляя должностные инструкции и анализируя другие факторы. Но и это дает лишь базовое понимание ситуации. Чтобы найти нужного сотрудника, зачастую приходится отбросить все расчеты и ответить на реальные запросы рынка.

Причем сами по себе эти запросы — не всегда правильный ориентир: они отражают текущий момент, а наем ориентирован на будущее. Система компенсации отстает от жизни: она основана на том, что сотрудники уже сделали, а не на их потенциале по созданию стоимости.

Представьте себе, что рекрутер нашел программного инженера со всеми необходимыми качествами и этот сотрудник понравился коллективу — но ваш основной конкурент уже по­обещал этому кандидату на $35 000 в год больше, чем планировали вы. Что делать? Предложить больше или искать ему замену, что непросто и зай­мет месяца три — да и удастся ли найти столь же подходящего сотрудника? Сколько денег принесет компании инженер, которого вы уже нашли? Точно ли он поможет вам обойти конкурента при запуске новой поисковой системы (учитывая, что вы приступите сегодня, а не через три месяца)? Насколько увеличится доход от рекламы, если он улучшит таргетинг? Насколько ценны его управленческие навыки: если ключевого сотрудника из его команды попытаются переманить, откажется ли тот из лояльности к боссу? Сколько вы выиграете от того, что он не будет работать на конкурентов (особенно в отраслях со стремительными инновациями)?

Ни текущие запросы рынка, ни обзоры компенсаций не помогут вам подсчитать будущую выгоду. Я не хочу сказать, что проводить анализ бессмысленно, но ориентироваться на зарплаты в других компанях не советую: это все равно что сравнивать теплое с мягким. Лучше подумайте, сколько вы готовы платить за нужную вам работу и желаемые результаты.

Даже наняв человека, надо держать руку на пульсе. Я поняла это, когда Netflix стала терять людей из-за заоблачных предложений конкурентов. Помню, я узнала, что Google посулила одному из наших сотрудников вдвое больше того, что он получал у нас. Я была в шоке. Мы нуждались в нем, и начальник хотел удержать его. Я вступила в переписку с этим руководителем и парой вице-президентов компании. Я пыталась образумить их: «Google не должна определять уровень зарплат только потому, что у нее денег куры не клюют!». Мы пререкались несколько дней. Все писали мне: «Ты не понимаешь, насколько он для нас ценен!». Я была непреклонна.

А потом я вдруг подумала: «А ведь и правда! Неудивительно, что Google охотится за ним. Он стоит того!». Этот сотрудник работал над важной технологией персонализации. В мире была лишь пара экспертов его уровня. Я осознала, что у нас он существенно изменил свою рыночную стоимость. И я тут же ответила всем: «Признаю свою ошибку. Кстати, я поговорила с отделом компенсаций, и теперь мы можем удвоить зарплату всей его команде». Этот случай изменил наш подход к вознаграждению сотрудников. Мы поняли, что люди, работающие у нас на некоторых должностях, приобретают ценные и редкие навыки, и, если строго придерживаться внутренней зарплатной сетки, можно сыграть на руку конкурентам, которые готовы предложить больше. Мы решили, что систему, при которой люди вынуждены уходить, чтобы много зарабатывать, нужно ломать. Более того, мы рекомендовали сотрудникам ходить на собеседования в другие компании. Это надежный способ доказать конкурентоспособность нашей зарплаты.

Мне часто говорят: «Мы не в состоянии платить выше рынка. Netflix могла: она была на подъеме. Но мы так не растем, у нас нет такой прибыли». Звучит убедительно. Думаю, платить всем по максимуму просто невозможно. В таком случае я советую выявить должности, от которых в наибольшей степени зависят показатели компании, и быть готовым «раскошелиться», чтобы нанять на них лучших из лучших. Задумайтесь: что, если на максимальную зарплату вы сможете взять уникального специалиста, который будет работать за двоих и приносить организации невероятную пользу? Вспомните правило 80/20: 20% ваших продажников обеспечивают 80% дохода. Я не раз убеждалась, что это правило касается не только продаж.

Нередко приходится слышать еще один аргумент против высоких окладов «звездных» сотрудников: коллеги на их фоне будут получать слишком мало. Менеджеры Netflix нередко жаловались на это. Если мы собирались взять человека на зарплату, вдвое превышающую стандартную, глава отдела, бывало, спрашивал: «То есть остальным я плачу половину их реальной стоимости?». Я отвечала: «А если благодаря этому новичку мы будем развиваться вдвое быстрее? Если мы его наймем, кто из твоей команды сможет занять его место у предыдущего работодателя?». Обычно в ответ я слышала что-нибудь вроде: «И правда, развитие пойдет намного быстрее» и «Его никто не заменит: ни у кого нет нужного опыта».

Акцент на создании стоимости особенно важен в период быстрого роста организации. Не так давно ко мне обратился глава компании со штатом 150 человек. Он сказал, что планирует удвоить количество сотрудников и попросил у меня совета. Я удивилась: «Вы называете точную цифру — откуда она взялась?».

Он ответил: «У нас будет вдвое больше работы». Я продолжила: «Новички будут делать то же, что старая гвардия, или нечто иное? Возможно, компания запустит новую линейку продуктов? Если команды разрастутся, появится ли потребность в более опытных менеджерах? Вдвое больше работы значит вдвое больше клиентов? Если так, надо усилить клиентскую службу. Но не обязательно нанимать вдвое больше продажников: возможно, эффективнее будет аутсорсинг». Наконец, я задала вопрос, который чаще всего заставляет людей задуматься: «Вы уверены, что вместо 150 новых сотрудников вы не можете нанять 75 и платить им вдвое больше, потому что у них будет вдвое больше опыта — и они будут продуктивнее работать?».

Мой опыт показывает: если вы постараетесь найти лучших и платить им как лучшим, велика вероятность, что рост вашей компании неоднократно окупит ваши затраты.

**Об авторе. Пэтти Маккорд (Patty McCord)** — основатель Patty McCord Consulting и бывший директор по персоналу Netflix.

# «Совершенно секретно»: как искать замену действующему топ-менеджеру

**5 июня 2019**|**Адам Дин**

Когда в компании хотят сменить топ-менеджера, отправив человека, занимающего ключевой пост, в отставку, процесс поиска и найма нового руководителя должен проходить в обстановке строжайшей секретности.

Конфиденциальность необходима по нескольким причинам. Во-первых, если руководитель, о котором идет речь, узнает о готовящихся изменениях, он или она может тотчас же покинуть компанию и даже нанести ее умышленный вред. Кроме того, исследования показывают, что, когда руководители поставлены в известность о своей скорой замене, они часто пытаются повлиять на процесс отбора и руководствуются при этом принципом преемственности , а не тем, что будет на самом деле лучше для компании.

Конфиденциальность иногда необходима и для защиты компании на рынке. Когда конкуренты узнают, что организация недовольна работой какого-либо из своих подразделений, они могут начать выискивать в ее деятельности недостатки, которые смогут использовать в своих интересах. Если же поиск занимает месяцы (а для тщательного поиска это нормальная продолжительность), конкуренты могут подумать, что у компании возникли проблемы с поиском человека на эту должность. Слухи распространяются быстро, и многие, в том числе потенциальные соискатели, вполне могут поверить в наличие у бизнеса достаточно серьезных проблем, из-за которых высококлассные специалисты отказываются претендовать на вакантное место.

Сохранить в тайне поиск руководителя бывает очень трудно. Я руковожу фирмой, которая как раз занимается таким поиском. Мне приходится общаться не только с потенциальными кандидатами, но и с людьми, которые знакомы с их деятельностью людьми.

Также я координирую работу групп руководителей внутри организаций, которые участвуют в процессе отбора нового топ-менеджера. Любого из них могут связывать личные отношения с человеком, которого предстоит заменить. По этой причине они могут поставить его или ее в известность о поиске замены или же упомянуть об этом в разговоре с кем-нибудь еще. Так и начинают появляться слухи.

В современном мире, где мы все взаимосвязаны, особенно сложно защитить секреты компании. Показательный пример: псевдоним Роберт Гэлбрейт, под которым публиковалась Джоан Роулинг, был раскрыт после того, как ее адвокат поделился этой информацией с лучшим другом своей жены, который, в свою очередь, опубликовал это в твиттере.

Необходимо приложить все усилия, чтобы поиск проводился в условиях конфиденциальности. В моем практике были случаи, когда руководители нанимали меня для поиска замены их подчиненных и не догадывались о том, что в это же время я искал замену и им самим. Однажды, к примеру, я был приглашен на ужин, где в числе гостей случайным образом оказался человек, для которого я искала замену. (Я не мог ни отказаться от ужина, так как это вызвало бы подозрения, ни избежать обычных разговоров и вопросов о том, как у этого человека обстоят дела на работе.)

Когда в процессе поиска появляется список основных претендентов на ключевой пост, приходит время для собеседований с представителями компании. Я организовываю такие встречи в конференц-залах отелей и прошу участников комитета по поиску приходить туда как можно более незаметно. В отеле мы просим не указывать информацию о компаниях или участниках встреч и даже пользуемся вымышленными фамилиями.

Ниже я перечислил несколько тактик, которые помогут сохранить процесс поиска топ-менеджера в секрете.

**Избегайте конкретики.** Когда я обращаюсь к своим источникам в разных отраслях за рекомендациями наиболее подходящих кандидатов, я часто не говорю ни слова ни о компании, нанявшей меня, ни о должности, для которой нужно найти человека. Вместо этого мы беседуем о лидерских качествах. Это может звучать примерно так: «Я ищу кандидатов, имеющих превосходные лидерские качества для управления людьми, нацеленных на достижение высоких результатов и строящих отношения на принципах сотрудничества. Кто из известных вам людей обладает таким набором качеств?»

Начиная общаться с потенциальными кандидатами, я применяю аналогичное правило. Сначала я не говорю им, какую именно компанию я представляю, а рассказываю об отрасли, об уровне должности (выше их нынешней или того же уровня) и определяю их собственные цели и устремления. Это позволяет мне получить начальное представление о кандидатах, не разглашая ничего из того, что мой клиент не готов раскрыть для рынка.

**Используйте надежные соглашения о неразглашении информации.** То, как их выполняют сотрудники, бывает сложно проконтролировать, однако такие соглашения очень важны в процессе конфиденциального поиска руководителей. Некоторые стандартные соглашения неэффективны. Чтобы обеспечить их обязательное выполнение, нужно включать в них четкие ограничения и положения о том, что вся известная информация (от названия компании до имени действующего должностного лица и компенсации) конфиденциальна.

**Ограничьте количество членов комитета, который занимается поиском руководителя.**Не более четырех человек внутри компании должны знать о процессе отбора и участвовать в нем. На собственном опыте я убедился, что такой небольшой группой легче управлять. С одной стороны минимизируется вероятность утечек, а с другой остается возможность обеспечить разнообразие подходов при оценке кандидатов. При этом все эти люди одинаково убеждены в том, что руководителя необходимо сменить.

**Избегайте электронной почты (за одним исключением из этого правила).** Пользуясь электронной почтой, слишком легко ошибиться: отправить сообщение не тому человеку, переслать его кому-то другому или оставить незакрытое окно с текстом письма на экране, который может увидеть проходящий мимо человек. Лучше вообще не обмениваться сообщениями о процессе поиска друг с другом.

У меня есть только одно исключение для этого правила. Члены комитета по поиску получают от меня отчеты с тщательной оценкой компетентности кандидатов, с которыми предстоит встреча. У них должен быть онлайн-доступ к этим документам, поэтому я отправляю им защищенные паролем отчеты, а в сопровождающих их текстах не упоминаю их содержание.

Конечно, все люди ошибаются, поэтому абсолютно надежных способов вести конфиденциальный поиск не существует. Но за годы моей практики действенность вышеупомянутых правил была подтверждена не раз: утечки информации встречались крайне редко, и компании были гораздо лучше защищены от них.

Понимание причин, по которым рекрутеры многое должны сохранять в тайне, и методов, используемых для достижения этой цели, необходимо и самим кандидатам. Возможно, некоторые из вещей, о которых мы вас просим (например, не называть свое настоящее имя на стойке регистрации отеля), могут показаться глупыми. Но если компания собирается поменять руководителя и не совершить при этом серьезную ошибку, конфиденциальность должна быть превыше всего.

**Об авторе. Адам Дин** — основатель и президент компании Dean Executive Search.

# Великолепная семерка: секреты найма лучших топ-менеджеров

**24 января 2019**|**Ярослав Глазунов**

Великолепная семерка — такое кинематографичное название лучше всего подходит для того, чтобы кратко описать подход к формированию топ-команд, которые способны вывести бизнес на новый уровень. Этот подход основан на моем опыте работы в двух ведущих глобальных компаниях, где подбор руководителей является основным бизнесом на протяжении последних 60 лет и где каждый день наш аналитический и исследовательский центр выводит эту работу на уровень научной деятельности.

Итак, с моей точки зрения, лучший результат в таком ответственном деле, как поиск и подбор кандидатов на ключевые посты, достигается при обязательном выполнении семи шагов:

* выявление потребности в новом топ-менеджере;
* описание задач и требований к идеальному кандидату;
* создание пула кандидатов;
* оценка кандидатов и выбор финалиста;
* переговоры и завершение найма;
* онбординг (интеграция) нанятого руководителя
* и, наконец, непрерывность в повышении эффективности поиска и подбора топ-менеджеров.

Хотя для успеха крайне важны все семь шагов, за мой почти двадцатилетний стаж в области подбора СЕО и членов совета директоров крупнейших корпораций, мне так и не удалось обнаружить хотя бы одну компанию, в которой всем этим шагам уделялось одинаково внимание.

**Шаг 1. Выявление потребности в новом топ-менеджере.**Спросите любого акционера, председателя совета директоров или СЕО о запланированных финансовых показателях или целевых KPI и вы с высокой долей вероятности получите четкий ответ. Спросите их о качестве и результативности текущей команды, а уж тем более о том, кто нужен, чтобы двигать компанию вперед через год-два-три и вы получите крайне абстрактные ответы. Это неудивительно: все люди больше разбираются в том, о чем чаще размышляют и говорят, а вопросы об управленческой команде получают меньшее внимание при стратегических обсуждениях, чем финансовые цели компаний. Но какой смысл обсуждать такие цели, если те, кто должны реализовать их, не годятся для этого?

**Шаг 2. Описание задач и требований для идеального кандидата**. Практически никто не может начать с самого начала, а точнее с «конца», то есть визуализировать и переложить на бумагу, какую ключевую задачу должен решить будущий руководитель и какие для этого ему требуются опыт, знания и навыки. Представьте, что мы хотим построить дом и вместо архитектурного плана сразу начинаем заливать фундамент, класть кирпич и выбирать бытовую технику. Невозможно построить таким образом надежный и долговечный дом и учесть на ходу всю сложность электрики, коммуникаций, планировки и дизайна. Аналогично обстоят дела и с подбором СЕО или топ-менеджера. Мы повсеместно видим, что акционеры или советы директоров пытаются пропустить этот шаг. Он кажется им скучным и второстепенным. Они считают, что с их опытом уже прекрасно знают, какие «фундамент» и «кирпичная кладка» важны, и поэтому сразу прыгают в «стройку».

**Шаг 3. Создание пула кандидатов.**Путь, который ведет к талантливому кандидату, всегда лежит через тех, кто может знать о «скрытом таланте». Вместо потери времени, связанной с множеством обычных практик (пустых звонков, просмотра баз данных или социальных сетей), следует обратиться к людям, которые «уже в теме» (поставщикам, клиентам, партнерам, руководителям отраслевых ассоциаций, журналистам) и могут сходу назвать нескольких высококлассных специалистов, причем порой не только за пределами, но даже внутри самой компании.

**Шаг 4. Оценка качеств кандидатов.** Это, пожалуй, один из наиболее любопытных аспектов. Работая с яркими и харизматичным акционерами и влиятельными председателями советов директоров, я часто наблюдаю, что они используют только один инструмент — свою интуицию. Интуиция, проверенная десятилетиями, дорогого стоит. Вместе с тем, как правило, интуиты теряются, когда нужно определить способен ли кандидат создать прорывную стратегию, масштабировать бизнес, провести интеграцию приобретаемых компаний, повысить дивиденды для акционеров. В этих случаях все вопросы сводятся к однму – «Расскажите о своем опыте и своих достижениях».

Улучшение качества оценки оказывает более значительный эффект, чем расширение пула кандидатов. Что же представляет собой такая улучшенная система оценки? Во-первых, это наличие профессиональной группы интервьюеров, знающих предметную область и способных к трезвым оценкам, особенно тогда, когда они встречают более талантливого, чем они сами, специалиста. Во-вторых, необходимо правильное количество людей, способных грамотно провести интервью. Эмпирический опыт показывает, что собеседование с тремя интервьюерами топ-уровня достаточно для соблюдения «золотого баланса», когда потеря ценного кандидата становится крайне маловероятной. В-третьих, важно помнить о правильной технике проведения интервью и умении задавать открытые вопросы: отвечая на них, кандидат описывает контекст, рассказывает о том, с кем и что он делал. Например: «Вспомните, пожалуйста, пример из вашей работы, когда вам нужно было вывести бизнес на другой рынок, либо удвоить долю рынка или повысить прибыль. Расскажите об этой ситуации, о том, какие были сложности, кто был вовлечен, кто вас поддерживал и какого результата удалось достичь. Если я спрошу вашего руководителя, который ставил вам на тот момент эту задачу, как он ответит на вопрос о том, чего вам не хватило и что он хотел бы видеть в больших масштабах или сделанным по-другому?» В-четвертых, следует помнить о сборе рекомендаций. Это один из значимых этапов, к которому нужно подходить с той же тщательностью, что и к интервью: готовить вопросы, оценивая качества и опыт, заложенные в требования; общаться с рекомендателями лично или по видеосвязи; выделять достаточное время, чтобы задать уточняющие вопросы.

**Шаг 5. Переговоры и завершения найма.** Множество компаний находят «кандидата своей мечты», но затем они упускают его на заключительном этапе. Отказ вполне возможен, поскольку часто у кандидата есть несколько предложений о работе. Здесь имеет значение все: быстрота действий, регулярность коммуникации, глубокое понимание мотивов кандидата, уважительное отношение и демонстрация заинтересованности. Время шальных денег уже в прошлом: теперь кандидат не закрывает глаза на недостатки за накинутые с барского плеча пару миллионов долларов, и размер компенсаций для топовых позиций в компании стал прозрачным. Кандидат на должность СЕО совет директоров понимает порядок цифр еще до вступления в переговоры, а всю большую важность в переговорах приобретают такие вопросы, как качество команды, стиль работы акционера или председателя совета директоров, уровень автономии будущего СЕО, масштаб предстоящих задач.

**Шаг 6. Интеграция новичков.** Около половины топ-менеджеров покидают свои высокие посты в течение двух лет по причине трудностей при вливании в компанию. Причины хорошо известны и даже ранжированы исследователями в порядке убывания по степени их важности. Причина №1 — это провал в попытке почувствовать себя «своим» в компании и отторжение корпоративной культурой. Поэтому лучшие компании всегда приставляют к новоиспеченному топ-менеджеру ментора из числа ветеранов или всеми признанных «звезд» либо привлекают профессиональных консультантов для проведения через программу интеграции.

**Шаг 7. Непрерывность в повышении эффективности поиска и подбора топ-менеджеров.**Наличие в стратегической повестке компании темы, связанной с определением того, кто и когда нужен, чтобы выводить организацию на новый уровень. Именно поэтому самые успешные СЕО и предприниматели считают себя главными HR своих компаний. Нужно вкладывать в эту конкретную область неимоверное количество усилий, ведь, как говорит один из моих клиентов, входящий в топ-10 одного из рейтингов Forbes, «лидер определяется по силе лидеров вокруг него».

\*\*\*

Классический вестерн Джона Стерджеса «Великолепная семерка» вошел в национальный реестр фильмов США как «культурно, исторически и эстетически» значимое кинопроизведение. Фильм с сюжетом, построенном на одной стрельбе никогда не смог бы стать шедевром. Главное, что подкупает и зрителей, и искусствоведов в нем, — жертвенность героев, идущих на смерть ради высокой идеи и защищающих неизвестных им людей. Почему же зритель вообще верит в правдивость этой истории? Потому что добрая ее половина посвящена тому, как главный стрелок, которого сыграл Юл Бриннер, тщательно и честно подбирает людей в свою команду. Ему удается собрать профессионалов и талантливых новичков, которые лишь из «любви к искусству» отправятся в Ничто, расположенное посреди Нигде, и блестяще выполнят там свою миссию.

**Об авторе. Ярослав Глазунов** — управляющий партнер российского офиса компании Spencer Stuart.

# Стоит ли брать на руководящую должность находчивого и дерзкого кандидата

**Гендиректор спрашивает: «Стоит ли брать на руководящую должность находчивого и дерзкого кандидата?». Что ответить?**

*Беседуя с финальными кандидатами на управленческие позиции, наш гендиректор устраивает им провокации. Спрашивает: «Ваши цели на 5–10 лет?». А получив ответ, удивляется: «Что ж Вы до сих пор их не достигли?» Объяснения обрывает: «Это все отговорки. Может быть, Вам недостает напористости?!» Многие кандидаты теряются. Но недавно растерялся сам шеф, когда соискатель ответил: «Допустим, я не напористый. А Вы? Почему Вашего имени нет в списке Forbes? И не говорите, что не ставили такой цели. Это все отговорки». Гендиректору понравилась смелость кандидата. Но он не знает, брать ли его на работу – не слишком ли ершистый, не наломает ли дров. Руководитель компании просит совета у меня. Что сказать?  
Семен О., руководитель службы персонала (г. Нижний Новгород)*

Скажите, что для ответа Вам нужна дополнительная информация от гендиректора. Спросите, каковы планы самой компании на 5–10 лет. Уточните, собирается ли шеф **расширять организацию, менять структуру** и схемы работы. Или он **нацелен на стабилизацию** и поддержку текущих процессов?

Если гендиректор выберет второй вариант, значит, дерзкого кандидата лучше не брать. Он наверняка не сойдется характером с коллективом. Если же намечаются большие перемены, попросите шефа дать, по возможности, развернутый ответ: и о планах компании, и о роли кандидата в них.

Если то, что скажет гендиректор, соответствует желаниям «пробивного» человека (а кандидат наверняка такой), скажите, что его в принципе стоит взять. Но надо приготовиться к рискам, связанным с особенностями его личности. Назовите риски и спросите, готов ли шеф к ним.

**Во-первых**, легко с кандидатом точно не будет. И изменить его вряд ли удастся. Придется в чем-то подстраиваться.

**Во-вторых**, если новичок может принимать смелые и эффективные решения, наверняка он будет негативно реагировать на ограничения, часто нарушать правила, провоцировать конфликты. Значит, их придется регулярно разрешать либо создавать «буферную зону» между новым сотрудником и коллегами. Возможно, подбирать ему новую команду.

**В-третьих**, если новичок покажет себя высокоэффективным управленцем, его придется специально удерживать в компании, создавая особые условия. Например, долгосрочную индивидуальную систему мотивации. Вплоть до того, что напрямую увязать его доходы с прибылью компании.

Если шеф и после того, как узнал о рисках, затруднится принять решение, предложите ему перенести разговор, пока Вы не получите дополнительную информацию о кандидате. Например, свяжитесь с его бывшим шефом и уточните, как проявлялась в работе «ершистость» соискателя – с пользой или во вред компании. А кандидату дайте проверочное задание: подготовить стратегический план развития компании и описать свою роль в этом. Оценив дополнительную информацию, Ваш шеф сможет принять взвешенное решение.

# 5 ключевых моментов в найме звездных сотрудников

Как поднять компанию на новый уровень. Итак, у вас есть лишние деньги, будь то прибыль от клиентов или вложения инвесторов, и вы готовы расширяться. Очевидно, в первую очередь вам предстоит нанять новых сотрудников. Это непростая задача для развивающегося бизнеса. Правильные люди могут помочь вам взобраться на вершину, а неправильные - уничтожить то, что уже было создано.

Будучи бизнес-тренером, я не раз помогал новым руководителям проводить собеседования. Будучи владельцем бизнеса, я не раз проводил их сам. Будучи основателем копирайтингового агентства, я всегда нанимаю лучших из лучших. И я составил для вас список советов о том, как это сделать.

**1. Привлеките к процессу всех членов команды**

Если у вас в штате насчитывается всего несколько человек, они в любом случае будут участвовать в процессе отбора новых членов коллектива. Если штат уже приличный, вам придется назначить тех, кто будет вам помогать. Вам нужны те, кто сможет ужиться в коллективе и пробудет в нем достаточно долго. Если людям предстоит работать в одной комнате, они должны друг другу нравиться, иначе в скором времени один из них положит вам на стол заявление об уходе.

Помощь может быть разной - например, прочесть и покритиковать список вопросов, который вы подготовили для беседы с кандидатом. Любое участие поднимает командный дух и снижает вероятность возникновения конфликтов в будущем. Разумеется, последнее слово останется за вами, но при этом вы должны уметь прислушиваться к окружающим.

**2. Ищите тех, кто любит свое дело**

Довольные сотрудники хорошо работают. К сожалению, далеко не все стартапы могут позволить себе раздавать сотрудникам бонусы уровня Google. Но даже если ваши бонусы ограничиваются бесплатными напитками и загородными прогулками, вы все равно можете найти людей, которым понравится у вас работать. Гейм-дизайнер вряд ли захочет настраивать у вас принтеры. Художник-импрессионист вряд ли станет рисовать для вас рекламные буклеты.

Ищите подходящих людей, которые смотрят на вещи так же, как и вы. Например, если вы разрабатываете охранные системы для музеев, вы точно найдете себе художника.

**3. Учитывайте все мелочи**

Если кандидат опоздал на собеседование, это сильно понижает его шансы на успех. Уделяйте внимание мелочам! Он одет неопрятно? Это непрофессиональный подход! Он не принес с собой копию резюме? Скорее всего, он не готовился к встрече с вами! Любая мелочь имеет значение.

Это вовсе не значит, что вам стоит отказывать всем тем, чьи представления о моде и стиле не соответствуют вашим. Отсутствие стиля сложно перепутать с нежеланием прикладывать усилия. Тот, кто надел галстук не того цвета, определенно имеет преимущества перед тем, кто его вообще не надел.

**4. Делайте выводы только после личной встречи**

Я видел немало соискателей, которые приходили на собеседования наудачу. Они составляли пробивное резюме и надеялись, что им повезет. К сожалению, опытные люди далеко не всегда талантливы. Когда я вижу человека, который хочет сменить работу, я неизменно задаю вопрос - а почему? Он хочет двигаться вперед или ищет новое место, где к нему не будут придираться?

Именно поэтому личные встречи играют куда большую роль, чем резюме. Я всегда советую давать людям шанс, даже если "на бумаге" они выглядят не слишком выгодно. Неопытный, но талантливый кандидат, который любит свою работу, принесет вам куда больше пользы, чем халтурщик с огромным послужным списком.

*Эшли Шталь - автор статьи. Коуч, карьерный консультант. Основала свою компанию в 2013 году.*

**5. Заставьте кандидатов сделать выбор в вашу пользу**

Если вы интересуетесь миром высоких технологий, вы наверняка знаете, с каким трудом в нем завоевываются новые кадры. Вам понравился специалист? Теперь вы должны его убедить. Вы можете пообещать ему высокую зарплату и какие-нибудь бонусы, а можете просто сказать ему, что вы в нем заинтересованы.

Да, вам придется платить больше. Но на хороших сотрудниках нельзя экономить! Если вам нужны лучшие из лучших, придется обращаться с ними соответствующим образом. Сайты вроде LinkedIn позволяют без труда вычислить тех, кто вам подходит. Рекламируйте себя! Не ждите, что очередь из желающих работать у вас выстроится у вашей двери сама собой.

И еще раз: Не пытайтесь сэкономить! За что платите, то и получаете... Это касается не только товаров и услуг, но и сотрудников!

Может, вы и найдете идеального кандидата, который любит свою работу и готов выполнять ее за бесценок, но это маловероятно. Помните об этом, и вы не прогадаете!

Эшли Шталь

**Используем поведенческие вопросы для найма топ-менеджеров**

Джон Боринг, директор компании-разработчика моильных приложений для рекрутинга делится своим наработками

Как понять образ мышления руководителей высокого уровня с помощью поведенческих вопросов. Ни для кого не секрет, что топ-менеджеры редко говорят то, что думают, поэтому для работы с ними часто используются поведенческие вопросы.

Мой последний проект включал в себя поиск финансового директора для одного небольшого стартапа из Кремниевой долины. Всю профессиональную жизнь я работаю с кадрами. Я никогда не имел дела с финансами, поэтому задание поначалу показалось мне очень сложным. Я начал придумывать самые глубокие и каверзные вопросы, которые можно было бы задать, чтобы они не звучали банально (как, например, "Расскажите о себе").

**Составляем поведенческие вопросы**

Вступив в должность, новый финансовый директор должен был столкнуться с определенными проблемами. Я решил, что вопросы для собеседования должны быть основаны именно на них.

Успешному кандидату предстояло взять на себя ответственность за финансы динамично развивающейся компании, которой недавно удалось привлечь инвесторов для переезда в новое здание. Финансовый директор также должен был заведовать материальной базой, потому что компания не могла позволить себе нанять менеджера по эксплуатации.

Ранее финансами заведовал трудолюбивый бухгалтер, который организовывал всю работу при помощи одного сотрудника с частичной занятостью. Неожиданный всплеск развития компании создал потребность в расширении штата, причем новые сотрудники должны были появиться в недавно созданном отделе. Прежний бухгалтер был вынужден уволиться в связи с переездом в Сингапур, и дорабатывал на своем месте последние шесть недель.

Генеральный директор компании, очень приятный человек, не привык иметь дело с цифрами, поэтому ему требовался партнер в лице финансового директора. Тем не менее, он настаивал, чтобы партнером стал человек, способный не только считать деньги, но и учитывать потенциальные потребности при распределении бюджета для IT-инфраструктуры, управлении чистым потоком денежных средств и составлении годовых операционных планов. При этом было необходимо учитывать тот факт, что в коллективе присутствовали другие руководители с сильным эго и желанием настаивать на своем.

В описанной ситуации новый финансовый директор должен был принять на себя ряд обязательств, каждое из которых могло послужить основой для поведенческих вопросов.

Любой хороший поведенческий вопрос для собеседования состоит из трех неотъемлемых частей. Первая часть - это вступление. Вторая - описание ситуации. В третьей части мы "поднимаем планку", т.е. усложняем исходный вопрос.

Вступление может звучать так: "Пожалуйста, расскажите о..." Во второй части описывается проблема, которую предстоит решить будущему финансовому директору. Пример:

Пожалуйста, расскажите о том, как бы вы...

...управляли переездом компании в новое здание.

*...создавали финансовый отдел с нуля.*

*...выступали партнером генерального директора.*

*...наводили порядок в IT-инфраструктуре компании.*

*...управляли чистым потоком денежных средств, составляли годовые операционные планы.*

*...создавали и внедряли финансовую политику.*

Для повышения сложности вопросов к ним добавляются уточнения:

*...в динамичной среде.*

*...если до этого инфраструктура не существовала.*

*...с учетом присутствия в команде других сильных лидеров.*

*...в условиях ограниченного времени.*

*...и как это повлияло на общую культуру компании.*

При наличии этих трех компонентов можно без труда составить поведенческие вопросы, которые подойдут для собеседования с любым кандидатом, претендующим на руководящую должность высокого уровня.

**Получаем глубокие ответы**

Неотъемлемой составляющей процесса найма топ-менеджеров является собеседование с использованием поведенческих вопросов. Поведенческие вопросы особенно хороши потому, что руководители высокого уровня редко высказываются и действуют напрямую. Для того чтобы понять истинный смысл высказывания, придется немного в него углубиться. Задав вопрос в начальной формулировке, тщательно выслушайте ответ. Определите обсуждаемую **проблему**, выделите предпринятые **действия** и оцените достигнутые **результаты**. Итак, проблема, действия и результат.

Основой поведенческого собеседования является тщательный анализ ответов. Далеко не в каждом ответе содержатся все нужные компоненты, поэтому ваша задача заключается в том, чтобы заставить кандидата предоставить вам всю недостающую информацию.

Напишите план собеседования, включив в него несколько вопросов. Помимо этого, план должен содержать блок для заметок и форму оценки.

Если искушение включить в список как можно больше вопросов велико, постарайтесь сделать так, чтобы самые важные из них всегда были на виду. Как правило, для собеседования длиной в 45 минут достаточно четырех или пяти вопросов, а на остальные попросту не остается времени. Помните о том, что вам еще придется отвечать на встречные вопросы.

**Составляем форму оценки**

Форма оценки должна включать в себя мнение о соискателе на основании его ответов на ваши вопросы. Мнение может формироваться непосредственно на ответах или навыках, которые они подчеркивают.  К примеру, вы попытались определить, каким образом кандидат на должность финансового директора выстраивает партнерские отношения с генеральным директором, не спрашивая его об этом напрямую. Это означает, что вам необходимо оценить:

1. Способность кандидата справляться с общими функциональными обязанностями руководителя.
2. Способность вписаться в команду и общее соответствие корпоративной культуре.
3. Степень заинтересованности кандидата в компании и должности.
4. Степень заинтересованности компании в кандидате.

Все эти показатели должны оцениваться на каждом собеседовании, но для кандидатов на руководящие должности высокого уровня они имеют особое значение.

**Выводы**

Если вы до сих пор боитесь использовать поведенческие вопросы для найма топ-менеджеров, оставьте свои страхи! Поведенческие вопросы подходят для таких собеседований как нельзя лучше. Хорошие вопросы - это основа для великих открытий.

Помните, что хороший поведенческий вопрос включает в себя три компонента:

* Введение
* Описание проблемы, с которой придется столкнуться сотруднику
* Уточнение, повышающее сложность вопроса

Слушая ответ, старайтесь определить обсуждаемую **проблему**, выделить предпринятые **действия** и оценить достигнутые **результаты**.

Оценивая кандидатов, обращайте внимание не только на технические или функциональные навыки, но и на соответствие в культурном плане. Всегда указывайте в форме оценки конкретные выводы, которые вы сделали после беседы.

Кстати говоря, мне удалось нанять чудесного финансового директора...

**7 советов по привлечению талантливых работников**

Хотите привлечь лучших? Прочтите это!

В наши дни привлекать новые таланты стало сложно как никогда. В прошлом году уровень безработицы в США опустился до рекордно низкой отметки, и война за таланты разгорелась с новой силой.

Выигрышные стратегии, как правило, не ограничиваются одной лишь зарплатой. Люди хотят ощущать себя частью здорового коллектива, поддерживать баланс между работой и личной жизнью, тратить поменьше времени на поездки в офис и заниматься чем-нибудь значимым.

Я сделала этот вывод, исходя из личного опыта, а также из опыта взаимодействия с кандидатами, которых мы нанимали для Radiate.

По большему счету, все эти стремления были нам понятны. Мы не могли соперничать с крупными корпорациями по уровню заработной платы, но мы могли предложить гибкий график и другие дополнительные возможности. Мне показалось, именно это и привлекло в нашу компанию лучших специалистов, и я попыталась выяснить, какие способы привлечения талантов используются в других компаниях. Вот что мне удалось узнать.

1. **Ответственность**. Лучшие специалисты хотят иметь больше свободы действий и ответственности. Основатель Venture For America Эндрю Янг советует: "Скажите им, что их работа принесет компании огромную пользу, а вы окажете им всю необходимую поддержку. Судя по моему опыту, это всегда срабатывает".
2. **Партнерство.**Если вы хотите заполучить лучших специалистов, предложите им партнерство. По опыту дизайнера обуви Тамары Меллон, при таком подходе все сотрудники будут чувствуют себя совладельцами предприятия и преследуют те же цели, что и руководство".
3. **Доверие.**По словам со-основателя и генерального директора Uptake Technologies Брэда Кейвелла, доверие - это очень важно: "Доверяйте людям, которые присоединяются к вашей команде, верьте в их способности и предприимчивость, в умение доводить дело до конца, правильно распределять время и нагрузку и приводить в команду новых людей для усиления состава".
4. **Творческая свобода.** По мнению Джона Чена, работодатель должен создать для сотрудников благоприятную среду, в которой они могли бы развиваться и творить самостоятельно. Председатель правления и генеральный директор BlackBerry поясняет: "Дайте людям понять, что они смогут добиться успеха, а потом создайте условия, чтобы они могли выполнять работу и преуспевать".
5. **Самостоятельность.**"Миллениалы обычно делают то, что им хочется. Позвольте им это", - советует основатель About.com Скотт Курнит. - "Создайте культуру, в которой каждый сможет принимать свои собственные решения и делать то, что ему нравится".
6. **Профессиональное продвижение.**"Опишите людям, которых вы хотите привлечь, потенциальный путь их развития в вашей компании", - советует председатель правления и генеральный директор Loews Hotels Джонатан Тиш. - "Те, кто готов к вам присоединиться, должны знать, что в будущем они смогут перейти в другой филиал, переехать в другой город или изменить свою карьеру другими способами, какой бы ни была их стартовая должность".
7. **Дополнительный отпуск.** Основатель сети розничной торговли Tommy John Том Паттерсон несколько лет назад позволил своим сотрудникам брать отпуск любой продолжительности. "В Tommy John все работают очень усердно и заслуживают хороший отдых. Дополнительный отпуск - это меньшее, чем мы можем их наградить".

Какие приемы для привлечения талантов используются в вашей компании? Я буду рада прочесть ваши комментарии!

# 3 лучше стратегии поиска талантов 2017 года

В условиях современного высококонкурентного и насыщенного информацией рынка HR-специалисты любой ценой стараются сделать так, чтобы поток талантов никогда не иссякал. Привлечение и удержание талантливых сотрудников давно стало основным приоритетом. Фактически, более 83% лидеров в области рекрутинга признают, что эти аспекты деятельности поглощают большую часть их времени. Но как можно соперничать с другими компаниями, которым нужны люди с теми же навыками, что и вам?

Ответ очевиден - вам нужна надежная стратегия привлечения талантов, которая позволит выделиться на фоне других компаний. Взгляните на список основных стратегий, которые использовались в прошлом году, и узнайте, как использовать информацию, технологии и межфункциональный опыт в будущем.

**Что такое привлечение талантов и чем оно отличается от рекрутинга?**

Рекрутинг - это краткосрочные тактические усилия по заполнению вакансий активными кандидатами. Привлечение талантов - это долгосрочные стратегические усилия по поиску квалифицированных кадров, установлению связей с ними и подготовке почвы для их перехода в вашу компанию. Стратегия привлечения талантов призвана убедить лучших из лучших в том, что они хотят у вас работать, вне зависимости от наиличия подходящих вакансий.

Привлечение талантов играет особую роль для:

* Нишевых рынков: Некоторые отрасли - например, высокие технологии, медицина, юриспруденция или финансовый менеджмент - нуждаются в талантливых людях с особыми навыками.
* Отрасли с высокой конкуренцией: Чем выше конкуренция, то есть чем больше денег и привилегий предлагают другие компании, тем большую важность приобретает стратегия.
* Компании, которые развиваются рекордными темпами: Компании, которые расширяются в ускоренном режиме, нуждаются в передовых стратегиях, чтобы максимально сократить время на поиски новых сотрудников.
* Руководство высшего звена: Хорошая стратегия привлечения талантов позволяет планировать преемственность и взращивать руководителей для сложных рынков, отраслей, продуктов и направлений деятельности.

Несмотря на то, что в вышеперечисленных случаях правильная стратегия приносит максимальную выгоду, это вовсе не значит, что для всех остальных компаний стратегия будет бесполезна. Иными словами, вы сможете заблаговременно планировать свои потребности и активно искать людей, вне зависимости от размера организации и отрасли, в которой вы функционируете.

# Лучшие стратегии по привлечению талантов 2017 года

С развитием технологий и рынков развиваются и стратегии привлечения талантов. Ниже мы перечислим три основные тенденции, которые господствовали в этой сфере в прошлом году, чтобы вы могли оптимизировать и эффективно применить их в будущем.

**1. Сбор и анализ информации для принятия кадровых решений**

Лидеры с хорошей стратегией по привлечению талантов не нанимают случайных людей в надежде, что им повезет. Они принимают решения на основе анализа данных и полным пониманием причин, по которым тот или иной человек им подходит.

Сегодня HR-специалисты все чаще пользуются данными, но в большинстве организаций этот процесс еще не оптимизирован, ведь отслеживание показателей вроде количества времени, потраченного на отбор, - это только первый этап оценки опыта взаимодействия с кандидатами.

Современные инструменты для рекрутинга учитывают и долгосрочные показатели, в том числе среднюю производительность труда, процент удержания кадров и общее соответствие новых сотрудников корпоративной культуре. Вооружившись этой информацией, HR-специалисты могут предсказывать успехи кандидатов, основываясь на их прошлых свершениях. Кроме того, информация позволяет доказать состоятельность усилий по рекрутингу, найму и привлечению талантов.

Как применить? Обязательно отслеживайте основные рекрутинговые показатели, чтобы иметь возможность проанализировать производительность работы рекрутеров и новых сотрудников.

Проведите A/B тестирование, чтобы внести изменения в систему подачи заявок, корпоративный сайт, описания вакансий, e-mail-рассылку и так далее. Вот примерный список вопросов:

* Получим ли мы больше обращений, если уберем из формы подачи заявок последние три пункта?
* Будут ли кандидаты активнее обращаться к нам через сайт, если мы разместим на нем ролик с участием наших сотрудников?
* Какой канал связи с кандидатами эффективнее - телефонные звонки или электронные письма? А как насчет переписки в системах обмена мгновенными сообщениями?
* Какое описание вакансии находит больший отклик - А или Б?
* На какое письмо кандидаты отвечают охотнее - А или Б?
* Какой заголовок письма привлекает больше внимания - А или Б?

**2. Совместная работа с другими отделами для интеграции стратегии по привлечению талантов**

Хороший рекрутинг тесно связан с другими аспектами деятельности предприятия. Придумайте новые способы взаимодействия с другими отделами, чтобы привлечь их к процессу работы с талантливыми кандидатами.

К примеру, руководитель отдела маркетинга мог бы помочь вам в создании бренда работодателя или обновлении печатной и цифровой продукции, призванной привлечь к вашей компании внимание общественности. Снимите ролик о корпоративной культуре или покажите "один день из жизни" сотрудника в определенной должности. Если у вас уже есть подобные ролики, снятые несколько лет назад, вы можете создать ретроспективу, сравнив "тогда" и "сейчас". Оживите свои социальные каналы, проверьте результаты поиска по названию вашей компании в Интернете - одним словом, приведите в порядок все, что может попасться на глаза кандидатам.

Кроме того, вы можете связаться с бухгалтерией, аналитиками или другими отделами, которые занимаются анализом данных. Попросите у них рекомендации по использованию рекрутинговых данных и наглядному представлению этих данных в будущем.

Разрабатывая стратегию по привлечению талантов, не забывайте о способах, которые помогут вам улучшить процесс взаимодействия с кандидатами (можете даже провести ревизию). Скорее всего, коллеги из других отделах предложат вам иные варианты, основываясь на своем уникальном опыте.

Как применить? Определившись со стратегией, очертите области, в которых вам не помешала бы помощь или свежие идеи. Если помощь нужна в создании бренда работодателя, запланируйте регулярные встречи с представителями отдела маркетинга. Если вам нужно проанализировать данные, призовите на помощь гуру аналитики. Если вам не хватает аргументов, чтобы заставить кандидата принять ваше предложение, обратитесь к специалистам по продажам с большим опытом заключение сделок.

В некоторых случаях действенная помощь исходит от людей из той же категории, что и те, кого вы хотите нанять. Например, если вы хотите привлечь лучших веб-разработчиков, опросите разработчиков из числа имеющихся сотрудников, чтобы понять некоторые ключевые моменты.

* Почему им нравится работать в вашей компании?
* Что заставило их выбрать вашу компанию?
* Что могло бы заставить их сменить место работы?
* Как бы они искали новое место работы?

Изучив подобные тонкости, вы сможете предложить потенциальным сотрудникам то, что им действительно нужно.

**3. Использование автоматизации, искусственного интеллекта и машинного обучения для эффективной агитации**

Современные рекрутеры и HR-лидеры имеют доступ к невероятно мощным инструментам поиска новых талантов и связи с ними, и эти инструменты развиваются семимильными шагами.

Искусственный интеллект позволяет с легкостью предсказывать человеческое поведение - например, с какой вероятностью тот или иной кандидат ответит на ваше сообщение. Интеллектуальные системы поиска учитывают важные аспекты их нынешней работы, частоту обновления профилей в социальных сетях, среднее время пребывания других специалистов в нынешней должности кандидата и так далее. Все это позволяет без труда вычислить кандидата, который почти готов к переходу.

При правильном использовании ценным инструментом являются и автоматизированные системы рекрутинга. Они сокращают количество времени, которое тратится на первоначальный отсев кандидатов и оценку их личных качеств, а также минимизирует влияние стереотипов на окончательное решение (кстати говоря, каждый второй рекрутер в США признает существование этой проблемы). Автоматизация упрощает процесс просмотра резюме, одобрения и отклонения кандидатур, планирования встреч и проверки рекомендаций. При правильном использовании автоматизированные системы ощутимо экономят время, которое можно потратить на стратегическое привлечение талантов.

Если у вас еще нет опыта работы с искусственным интеллектом и автоматизированными системами, он обязательно появится в самое ближайшее время. По данным исследования от Harvey Nash Human Resources, проведенного в 2017 году, примерно 15% HR-лидеров утверждают, что эти технологии оказывают существенное влияние на их планы, и еще 40% предполагают, что нечто подобное произойдет с ними в течение следующих пяти лет.

Как применить? Изучите инструменты, которые вы используете на данный момент (в частности, систему отслеживания соискателей, систему управления взаимоотношениями с кандидатами, программу адаптации, карьерный сайт, программы для проведения собеседований и мобильные приложения). Соответствуют ли эти инструменты выбранной вами стратегии?

Если нет, настало время их пересмотреть. Оцените систему отслеживания соискателей. В ней должны присутствовать ключевые функциональные элементы, позволяющие нанимать людей быстро и эффективно. Обратите внимание на новые решения, помогающие предсказывать успехи кандидатов.

# «Хотите найти крутого руководителя? Успешные способы есть. Но вы не хотите их признавать»

 27.02.2018

«После этого текста многие собственники на меня обидятся. Но, может, кто-то услышит. Главная проблема найма — в головах собственников. Льстецы говорят «интуиция», но чаще это просто непросвещенность».

**Ольга Чебыкина, директор компании «**[**HR-Лидер**](http://ekb.dk.ru/wiki/hr-lider#binding)**»:**

— Советское государство говорило нам, что все люди равны. Современная наука доказала, что это — абсурд! Данный каждому от рождения базовый набор качеств усиливается разнообразием среды и требованиями социума, и примерно к 25 годам мы должны бы получать некую готовую уникальную личность. Но это в идеале, а что на практике? А на практике в мир выходят еще не сформировавшиеся дети. Мы уже предлагаем таким детям выбирать специальность, профессию, будущее. А им этого не надо, рано им, да и страшно. Такой человек не может еще принять решение, он еще не сформировался до конца.

С руководителями и исполнителями схожая история. Как вы считаете, можно заставить типичного вроде бы молодого специалиста откуда-то «изнутри родить» желание возглавить большой коллектив и повести его к новым свершениям? Тем более, если это совсем молодой человек. Не думаю! Это качество невоспитуемое, оно либо с рождения присутствует в человеке, либо нет.

У меня есть прекрасный пример студента 22 лет, которому, оказалось, зачем-то интересно организовывать работу 150 человек в вузовском комитете. По профессии он технолог водоочистных сооружений, и я понимаю, что этот человек — готовый технический директор на каком-нибудь заводе или проектном институте. Ему 22 года, но он — личность и руководитель. А кто-то всю жизнь работает, к примеру, бухгалтером и абсолютно счастлив в этой должности, а когда к нему приходят и говорят: «Вы завтра будете главным бухгалтером», человек начинает под стол прятаться, потому что «зачем мне это ответственность нужна». И мир, в котором эти две категории людей четко понимают границы своих возможностей и развиваются в интересном для них направлении, был бы миром очень гармоничным.

***Почему такой гармонии не получается? В чем же проблема? Проблема в том, что с некоторых пор у нас возник и укрепился миф, что стать начальником — естественный рост для каждого.***

Или еще вот «Лидерство — это хорошо, все должны быть руководителями». А зачем мы будем руководителями? Будем больше зарабатывать!

Дикая мода на лидерство опошлила саму идею руководства людьми. Огромная масса тех, кому не стоит идти руководить или заниматься бизнесом, бросились в эти опасные воды. Раньше категория лидерства и связанного с ним успеха вообще не культивировалась. Не было и манипулятивной среды маркетинга и рекламы, которая ежеминутно вбивает нам в голову «не жди — получи все сейчас; торопись, скорее действуй».

Откуда корни этого явления? Дело ведь не только в современной рыночной экономике, это может лишь подтолкнуть. Но откуда-то же берется уверенность, что подобное вообще возможно.

Я считаю, это такой большой еще советский миф — хороший специалист может стать хорошим начальником. Что нам говорили в 20 веке: «Если у вас высокий IQ (читай — ты умный), все будет хорошо. Вы достигнете успеха в жизни». Но сейчас уже доказано, что если у человека высокий IQ, но, к примеру, низкий уровень социализации и эмоциональной восприимчивости, то руководитель из него, мягко говоря, плохой.

В современном мире количество изменений на единицу времени огромно, мы теперь живем в мире коммуникаций, а не знаний, в мире нестабильности, признанной за норму. Чтобы быть успешным в этой среде, нужно иметь минимум два хорошо развитых интеллекта: один — IQ, то есть быть умным, и EQ — то есть быть социализированным. Кроме того, есть еще такое понятие, как амбиция. Это какое-то эфемерное понятие, которое даже описанию пока плохо поддается. Это жажда управлять процессом созидания, выстраивать, перестраивать, делать завтра больше, чем ты делаешь сегодня. И эта жажда есть далеко не у всех.

***Современный руководитель — это наличие минимум четырех вещей: хорошо развитый логический интеллект, хорошо развитый эмоциональный интеллект и амбиция, которая еще при этом должны быть здоровой. Не разрушительной. И последнее — адекватная самооценка.***

Вот вам типичнейший пример. Ищем на производственном предприятии людей для кадрового резерва. В группе 16 человек, и у одного из членов группы абсолютно непривлекательная внешность, про харизму лидера говорить вообще не приходится. Но к нему прислушивается даже сильная часть группы. У нас, экспертов, был диссонанс конкретный. Откуда высокий авторитет в группе при такой внешности и отсутствии желания руководить? Он в одном из заданий не участвовал, задание было инженерное — кубик собирать. Я спрашиваю — почему, он отвечает: «Посмотрите, какая толпа. Там мое мнение неважно, они сами разберутся». Никакой амбиции тоже нет, но огромный авторитет. Группа решает задачу и обязательно прислушивается к тому, что скажет этот человек.

И когда мы с ним встречаемся на обратной связи после ассессмент-центра, я его спрашиваю, как он к нам попал, интересуюсь, хочет ли он быть руководителем. Оказывается, что он — самый квалифицированный технический специалист в цехе, и там его авторитет непререкаем. Но участвовать в «классовой борьбе», которая происходит на уровне руководства, он не будет. Это думающий человек, с хорошим IQ, хорошим рассуждением, самоанализом, адекватной самооценкой. В итоге после непродолжительных поисков мы нашли ему отличное место преподавателя в корпоративном учебном центре. А ведь легко мог оказаться в числе руководителей — его начальство давно приметило и хотело продвинуть. Много бы он «наруководил»? Скорее всего, закончилось бы все нервным срывом, а в худшем случае человек просто бросил бы эту работу.

А вот пример из другой крайности. Молодой человек, высокий логический интеллект, эмоциональный интеллект средний, адекватная самооценка, плюс хороший опыт, стаж около трех лет на предприятии. И есть сильная амбиция развиваться в управлении — вроде бы готовый руководитель с перспективами. Перед назначением его на должность меня спрашивают, готов ли этот человек быть руководителем. А я смотрю самый банальный тест Герчикова и вижу у этого «перспективного кандидата» четко выраженный профессиональный тип мотивации. Это значит, что при всей его амбиции и заявлении, что он готов, на сегодня внутренне он — специалист, и будет специалистом, как его ни повышай. Таких примеров только в моей практике сотни. И их число множится с пугающей скоростью!

***Я призываю собственников бизнеса: одумайтесь! В 20 веке еще можно было закрыть глаза на назначение руководителем хорошего спеца, но сегодня лучше не назначать руководителя вовсе, чем ставить на такую должность сотрудника с психологией исполнителя.***

Современные критерии и требования таковы, что я вынуждена признать: сегодня уже нельзя не признавать факт, что руководителями рождаются, эти качества нужно найти в кандидате, но воспитать в таком объеме невозможно!

Тут, вероятно, вы скажете, что самое сложное: найти того самого нужного кандидата и понять, что выбранный — наиболее достоин. Вовсе нет! Вы удивитесь, но все уже давно придумано: эффективные технологии оценки руководителей существуют много лет. Даже простые тесты Холла или Герчикова дадут вам очень значительную степень точности. Но, к сожалению, первые лица бизнеса не хотят меняться. Не хотят менять своего зачастую интуитивного подхода к назначению руководителей. Заносчивость и непросвещенность в сочетании с неспособностью воспринимать другое мнение играет со многими бизнесменами злую шутку. Ну что ж, значит, их научит опыт. А он, говорят, очень дорого берет за свои услуги.

Помните, если перед вами по сути своей исполнитель, и вам кажется, что он хороший кандидат на управленческую должность, проявите терпение и мудрость. Не торопитесь! Как бы ни чесались руки «назначить, а там видно будет», ищите реального руководителя. Не пожалеете!

# Вам нужны умные сотрудники

[Маршалл Голдсмит](http://hbr-russia.ru/blogs/1175/)

05.10.2015

**Вопрос недели**:

*Опять та же история: я нанял, как мне казалось, идеального специалиста, и все снова обернулось кошмаром. Почему так трудно найти «своего» человека?*

Найти идеального сотрудника ой как непросто! Миллионы менеджеров терзаются каждый день этим же вопросом. Я попросил моих друзей Джеффа Смарта и Рэнди Стрита из Гарвардской школы бизнеса, соавторов бестселлера «Who: The A Method for Hiring», ответить на этот вопрос. И вот что я от них услышал.

**Джеффри и Рэнди**: Найти идеального специалиста трудно, потому что руководители предпочитают «методы магии вуду», которые не работают. Неудачи в найме — главная головная боль любого управленца. Но правилам найма не учат ни в школе, ни в университете, ни даже в Гарвардской школе бизнеса!

Менеджеры придумывают собственные секретные способы, чаще всего совершенно нежизнеспособные, и не только зря тратят время, но и в 50% случаев промахиваются. А в трудные для экономики времена, вроде нынешних, привести свое хозяйство в порядок, в особенности в сфере отбора персонала, крайне важно, если вы намерены выйти из этого шторма живым.

Мы провели крупнейшее исследование с целью решить данную проблему. Проанализировали 13-летний опыт консалтинга в сотнях фирм, провели эксклюзивные интервью с 20 миллиардерами и 60 гендиректорами топовых компаний и инвесторами, собрали их советы и бизнес-кейсы, изучили карьерный путь 313 топ-менеджеров.

Читайте материал по теме: [Почему кадровым данным нельзя доверять](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p15335/)

Что мы поняли? Мы выяснили семь способов, с помощью которых управленцы могли бы повысить шансы правильного выбора сотрудника с нынешних в лучшем случае 50-ти до 90%. На этих приемах мы построили «Метод найма-А».

1. Составьте список с четкими количественными указаниями, каких результатов вы требуете от новых людей. Тут главное точность, не надо общих слов.

2. Перечислите ключевые принципы корпоративной культуры вашей компании, которым должен соответствовать будущий сотрудник.

3. Отыщите лучших кандидатов с помощью своей сети, не слишком полагаясь на объявления, сайты вакансий и рекрутеров.

4. Предложите большую премию тому сотруднику, который сумеет найти в команду первоклассного игрока. Одна весьма успешная фирма в Штатах выплачивает премию в $100 000 (по $10 тысяч в год) с момента прихода нового сотрудника в компанию на протяжении 10 лет — при условии, что и новый сотрудник, и тот, кто его рекомендовал, все еще работают в компании.

Читайте материал по теме: [Почему вашей компании так нужны новобранцы](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14699/)

5. Проведите с кандидатом как минимум трехчасовое интервью, детально изучите прежний профессиональный опыт. Загляните под каждый камушек. По каждому месту работы, обозначенному в резюме соискателя, выясните:

* Каковы были его обязанности?
* Что он считает главным своим достижением?
* Какие он допустил ошибки?
* Как относятся к нему начальники? (этот аспект можно сверить с рекомендациями)
* Почему он оттуда ушел?

6. Следите за тревожными сигналами: соискатели, которые не признают ошибок или плохо отзываются о своих предыдущих начальниках, токсичны.

Читайте материал по теме: [Большие данные в кадровой политике: проблема и решение](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p16104/)

7. Проверяйте кандидатов на соответствие пяти С:

* Совпадение (с вашей компанией)
* Семья (одобряет переход в вашу компанию)
* Свобода (принятия решений)
* Счастье (и успех, стремление к нему)
* Смех (умение радоваться жизни)

У вас все получится. Овладейте данным методом найма, и вы добьетесь новых успехов в карьере, заработаете деньги и для себя, и для фирмы.

**МГ**: Мы получили замечательные советы от Джеффа и Рэнди. Спасибо им за них!

**МАРШАЛЛ ГОЛДСМИТ**

*Признанный наставник и коуч лидеров. Среди его тридцати книг — «Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха»*

# Как найти топ-менеджера

[Алексей Макуренков](http://www.hbr-russia.ru/blogs/30) — управляющий партнер кадрового агентства APRIORI

25.07.2011   
Несмотря на то, что кадровое агентство, в котором я работаю, специализируется на подборе персонала высшего звена, однозначного ответа на вопрос, где и как искать топ-менеджеров, у меня нет.

Кому-то может показаться, что все успешные топ-менеджеры работают и их ничего не интересует, а неуспешные — бегают по рынку и размещают свои резюме на различных сайтах. Отчасти это так, особенно с последними, но никак не с первыми. В нашей стране 99% топ-менеджеров рассматривают предложения о новой работе. Для меня это стало откровением, когда я занимался своим первым проектом по подбору топ-менеджера на позицию коммерческого директора в управляющую компанию крупного холдинга лет восемь назад.

Тогда, прошерстив все открытые источники, я понял, что людей с заявленными работодателем требованиями попросту нет. Но задача была поставлена и ее нужно было решать, причем срочно. Пришлось подойти к решению задачи творчески: был составлен список потенциальных кандидатов, о которых было известно лишь место их работы и фамилии (было это сделано через поисковики в Интернете по последним ссылкам), быстро выяснены их рабочие контакты. Дальше наступил самый сложный момент: нужно было организовать личную встречу с каждым кандидатом. Я звонил в компании и уверенным тоном представлся секретарю, убеждая, что мне нужно поговорить с адресатом, что мы с ним знакомы и он меня помнит (хотя это был совершенный блеф). Далее секретарь представлял меня нужному топ-менеджеру и каким-то чудом он меня «вспоминал». Я здоровался и говорил: «Мы с Вами не знакомы, пришлось ввести Вашего секретаря в заблуждение, это было сделано для того, что бы меня с Вами соединили». И я предлагал встретиться, чтобы обсудить «очень ответственную позицию» в крупной компании (название опускается).

О, чудо! За крайне редким исключением, мне отвечали, что поговорить об этом было бы интересно! Дальше мы с топ-менеджером встречаемся, на встрече он мне рассказывает о себе, о своей карьере, попутно обо всех основных игроках рынка трубной промышленности (а заказ как раз был от крупной металлургической компании) с названиями компаний, а иногда и с именами и фамилиями, общаемся часа два, расстаемся почти друзьями — ну, по крайней мере, партнерами уж точно — я обещаю ему, что представлю его в компанию заказчика, обратную связь дам ему по итогам представления в компанию.

По итогам встречи потенциальный кандидат не знает, о какой компании идет речь, пока заказчик не увидит его резюме и не скажет, что он ей интересен, только на стадии его приглашения в компанию работодателя кандидат узнает, куда он номинирован.

С тех пор многое изменилось: до крупных топов «с улицы» уже не достучишься, секретари на пушечный выстрел не подпустят, поэтому сегодня используются уже совершенно другие схемы. И работать приходится на опережение! Во-первых, за годы накопились базы людей, с которыми постоянно поддерживается контакт, во-вторых, мы, рекрутеры, посещаем бизнес-мероприятия: конференции, семинары, деловые клубы и т.д. Конечно, помогают интернет-ресурсы, социальные сети, но самым главным оружием все равно остается интеллект рекрутера.

Сейчас, чтобы быстро найти Того Самого топ-менеджера, просто необходимо быть участником профессионального делового сообщества — неважно, активным или пассивным — но тебя должны воспринимать, как «своего», тогда и достучаться до нужных людей значительно проще.

**[Лариса Васильева](http://www.hbr-russia.ru/users/14540)**  
Алексей, большое спасибо за совет! Есть только одно но, что на бизнес-мероприятия, исключая, конечно, международные экономические форумы приходят не ТОРы, а их зам или помощники. Ведь так часто бывает! Как быть в этой ситуации?

10 августа 2011 [**Алексей Макуренков**](http://www.hbr-russia.ru/users/15331)   
Лариса, день добрый.  
Спасибо за Ваши комментарии. Бизнес мероприятия бывают разные, я, например, и наши сотруднники постоянно посещаем конференции Ведомостей. Там каждый второй - руководитель вышего звена. Если не посещали - очень рекомендую.

16 августа 2011 [**Кирилл Бурнусуз**](http://www.hbr-russia.ru/users/19137)   
"Я звонил в компании и уверенным тоном представлся секретарю, убеждая, что мне нужно поговорить с адресатом, что мы с ним знакомы и он меня помнит (хотя это был совершенный блеф). Далее секретарь представлял меня нужному топ-менеджеру и каким-то чудом он меня «вспоминал». Я здоровался и говорил: «Мы с Вами не знакомы, пришлось ввести Вашего секретаря в заблуждение, это было сделано для того, что бы меня с Вами соединили». И я предлагал встретиться, чтобы обсудить «очень ответственную позицию» в крупной компании (название опускается)."  
Это наиболее достоверный вариант отлавливания нужного Топа, знающего себе цену и уже имеющего своего проверенного хентхантера...))

# Как сделать компанию желанным местом работы для талантов?

После того, как Ласло Бок присоединился к [Google](http://www.dk.ru/wiki/google) как вице-президент по вопросам персонала, компания с 6 тыс. сотрудников выросла в могущественную глобальную корпорацию, в которой работает 60 тыс. человек.

Со своей командой Бок перестроил стратегию менеджмента так, чтобы сделать Google одним из самых желанных мест работы для технических талантов и самой счастливой компанией в Америке.

Вот правила управления персоналом, которыми он пользовался.

**1. Наполняйте смыслом работу сотрудников.**

Ваша компания не сможет расти, если ваши сотрудники будут работать просто ради денег или чтобы стать лидером рынка. Работа должна быть связана и с более высокими ценностями, вот почему у Google есть миссия, которую невозможно выполнить. Нанимая сотрудников, которые хотят «сделать поиск по всей мировой информации доступным и удобным всем», Google преследует и высшие, и бизнес-цели, и по крайней мере одна из них – вечна.

**2. Доверяйте вашей команде.**

Как менеджер, вы должны направлять развитие ваших сотрудников. Вы не должны заниматься микроменеджментом, чересчур контролировать всех и пытаться сделать работу вместо них. Этот уровень доверия принесет пользу всем. У Google есть полугодовой анонимный опрос для сотрудников, в котором они составляют рейтинг менеджеров, а затем менеджеры обсуждают результаты с командой.

**3. Нанимайте только тех, кто лучше вас.**

Никогда не идите на компромиссы с качеством, какой бы ни была ситуация. Найдите кого-нибудь, кто будет делать работу лучше вас.

**4. Разделяйте беседы о развитии с подведением итогов и выставлением оценок.**

Если единственным временем, когда ваши сотрудники получают «фидбек» станет время составления годовых и полугодовых отчетов, то сотрудники начнут ассоциировать вашу критику с провалом задач.

Лучше регулярно говорить с сотрудниками об их работе, а результаты оценивать строго относительно выполнения или невыполнения поставленных годовых целей. Если вы будете делать это хорошо, то итоговые оценки не будут сюрпризом, потому что вы общались с сотрудниками на протяжении всего пути, и сотрудник постоянно имел возможность прибегнуть к вашему совету и поддержке.

**5. Уделяйте внимание вашим лучшим и худшим работникам.**

Определите, что делает ваших лучших сотрудников таковыми, и пусть они научат этому остальную команду.

И смотрите на ваших худших сотрудников. Вспомните, почему вы их наняли и затем определитесь, в чем дело: сотруднику не подходит его должность или он сам не подходит компании? Если первый вариант, то дайте ему новые обязанности и шанс проявить себя. Если второй – дайте ему уйти не только ради компании, но и ради него самого.

**6. Тратьте обдуманно.**

Многие знаменитые «плюшки» сотрудникам Google или бесплатны для компании или относительно недороги. Нет необходимости тратить деньги на дорогие тренинговые программы, которые не гарантируют результата. Используйте в качестве учителей ваших лучших сотрудников или пригласите друзей компании.

Сохраните деньги для того, чтобы дать сотрудникам привилегии, которые им действительно нужны – например, позаботьтесь об их здоровье или пустите их на выплату премий уходящим на пенсию. Например, в Google мы много тратим на бесплатные ланчи.

**7. Платите непрозрачно.**

В Google бывали времена, когда один сотрудник получал в разы больше другого на аналогичной позиции. Чтобы понять логику, сравните с профессиональной бейсбольной командой: тот, что получал больше, был элитный игрок.

Команда «Detroit Tigers», например, платила Джастину Верлендеру $28 млн, потому что он – звезда, и не хотелось бы, чтобы он ушел в другую команду.  Google имеет достаточно ресурсов, чтобы переманить лучших из лучших у конкурентов, но по большому счету эта же логика применима и для маленьких компаний.

**8. Подталкивайте ваших сотрудников в правильном направлении.**

Не нужно требовать от них быстрых перемен. Показывайте дорогу искусными жестами.

Например, если вы хотите выработать у сотрудников командный дух, вы можете делать массовую рассылку, в которой будет рассказываться о рабочих успехах каждого.

**9. Облегчайте перемены.**

Вы можете допустить ошибки, пытаясь улучшить производительность вашей команды. Если вы хотите экспериментировать, пусть ваши цели будут известны и понятны сотрудникам.

Это позволит превратить их из критиков в сторонников, и они не закидают вас камнями, если у вас не получится.

**10. Веселье и новаторство.**

Важно понимать, что нет такой вещи, как идеальная рабочая обстановка или офисная культура: с управлением персоналом нужно постоянно экспериментировать и вносить что-то новое, это не должно превратиться в рутину. Все эти усилия цепляются друг за друга и вместе помогут вам создать креативную и высокопродуктивную организацию.

Подготовлено по[материалам](http://www.businessinsider.com/google-laszlo-bock-management-tips-2015-5) Business Insider

# Как нанимать лучших сотрудников

Энни МакКи

Всем хорошо известно, что руководителем должен быть тот, кто умеет управлять своими и чужими эмоциями. Такие люди быстро справляются со стрессом, преодолевают трудности и вдохновляют других на работу ради достижения общей цели. Обладая этими умениями, начальники выходят из конфликтов с минимальными потерями и создают крепкие, сплоченные коллективы. И они в целом счастливы и любят свою работу. Однако часто управленцам недостает навыков коммуникации и элементарного умения разобраться в себе. Они не до конца осознают собственные чувства и не успевают адаптироваться к стремительно меняющемуся миру. Кроме того, зачастую руководители не умеют проявлять эмпатию к другим людям, не понимают их потребностей, а потому не могут пойти навстречу им или вдохновить на какие-то действия.

Мы так редко видим проявления эмоционального интеллекта (EI) на работе, потому что нанимаем людей, не учитывая этот фактор. Нас интересует формальная сторона вопроса: где человек учился, какие у него были оценки, имеются ли нужные навыки и соответствующие сертификаты. И мы не спрашиваем, как этот соискатель уживается с другими людьми и способен ли он выстраивать команду. А еще важен ум, мы отбираем кандидатов по уровню интеллекта.

Разумеется, в компании нужны умные и опытные специалисты, но также нужны и такие, кто способен адаптироваться к переменам, понимает и вдохновляет других, держит себя в руках, а также старается создать такую среду, где каждый покажет себя с наилучшей стороны. Проблема в том, что эмоциональный интеллект мы еще не научились толком оценивать, хотя тратим немало времени на личностные тесты и на гонорары хедхантерам, а нас этому и *не учат!* Тем не менее, вы все-таки можете и сами отбирать кандидатов, исходя из эмоционального интеллекта, и вам не придется платить за это баснословные гонорары псевдоспециалистам. Начните с простого перечня того, что (не) нужно делать:

Читайте материал по теме: [Почему вашей компании так нужны новобранцы](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14699/)

**Нельзя:**

* **Использовать личностные тесты как способ оценить эмоциональный интеллект.** По большей части эти тесты замеряют параметры личности и никак не учитывают специфику эмоционального интеллекта: осознанность, позитивность, ориентацию на успех, эмпатию или способность вдохновлять других.
* **Требовать от кандидата адекватную самооценку.** Это не работает по двум причинам. Во-первых, если человеку недостает осознанности, если он «не видит себя», как же он сумеет оценить свой эмоциональный интеллект? А если он знает себе цену и понимает свои недостатки, так он возьмет и напишет вам правду, когда речь идет о заветной вакансии?
* **Полагаться на метод 360 градусов.** Он вполне себе надежен и замеряет ряд аспектов эмоционального интеллекта. Самый очевидный пример — это тест ESCI. Но такой инструмент все-таки следует применять скорее для развития уже нанятого сотрудника, а не для оценки пригодности того или иного соискателя. Если использовать его при отборе, начинаются манипуляции: кандидат отбирает себе подходящих рекомендателей и даже учит их, где какие проставлять галочки.

**Нужно:**

* **Получите рекомендации и *поговорите* с теми людьми, кто работал с этим соискателем.** Самих по себе письменных заверений в надежности кандидата недостаточно, чтобы оценить эмоциональный интеллект соискателя: в разговоре с автором такой записки можно задать конкретные вопросы, которые помогут выяснить, как именно проявляются у соискателя те или иные аспекты EI. Соберите побольше подробных примеров, в особенности поинтересуйтесь тем, как этот человек обращается с другими людьми.
* **Проведите интервью именно с прицелом на эмоциональный интеллект.** Это может показаться делом несложным, многие люди уверены, что они уже это делают. Но на самом деле в большинстве случаев это самообман, поскольку мы позволяем интервьюируемому давать расплывчатые ответы и не задаем дополнительные вопросы. Даже отвечая на прямой вопрос о навыках и качествах, относящихся к сфере эмоционального интеллекта, люди склонны приукрашивать себя и говорить о том, какими они хотят быть, а не как они ведут себя на самом деле. Лучше всего расспросить кандидата о примерах его поведения на последнем рабочем месте с разбором конкретных ситуаций.

Читайте материал по теме: [7 способов умного найма персонала](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p16537/)

Подобная методика — замечательный способ выявить компетенции специалиста и увидеть, как они применяются им на практике. Вот что нужно сделать:

В начале собеседования помогите кандидату расслабиться. Собеседование должно происходить в формате неофициальной и теплой беседы. Именно такой подход поможет вам докопаться до истины. Задайте традиционные вопросы о стаже и опыте.

А теперь переходите к примерам. Попросите соискателя припомнить ситуацию на работе, когда ему и другим сотрудникам пришлось решать трудную задачу. Просите описать такой случай, когда соискатель выступал «протагонистом» и о котором можно рассказывать с гордостью. Попросите для начала описать эту ситуацию вкратце, а потом пройдитесь по всему сюжету еще раз, задавая конкретные вопросы о мыслях этого кандидата, его чувствах и поступках на разных этапах.

Затем попросите рассказать другую историю, где успеха добиться не удалось, но благодаря которой соискатель чему-то да научился. И опять-таки: пусть сперва расскажет кратко, а затем вникайте во все детали.

И наконец, чтобы закончить на оптимистической ноте, попросите поделиться еще одной историей успеха.

Так вы сумеете выяснить, как ваш кандидат воспринимает сложные задачи, как он реагирует на вызовы, как общается с людьми. А главное, поймете, как он себя чувствовал в стрессовой ситуации. Как минимум, вы сможете сделать вывод, насколько этот человек отдает себе отчет в своих чувствах, а также — как он справляется со своими эмоциями и в какой мере осознает влияние их на других людей (все это — свойства эмоционального интеллекта). Непременно нужно добиться, чтобы соискатель рассказал, как именно он поступал, какие находил способы выхода из той или иной ситуации — тут-то вы и увидите, как его эмоциональный интеллект проявляется вовне.

Это не волшебство, как видите. Нужна практика, прежде всего — научитесь добывать все детали. Не смущайтесь, возвращаясь к одному и тому же эпизоду по нескольку раз, даже лучше, если собеседник расскажет свою историю с нескольких точек зрения — что он думал, что чувствовал, а потом — как поступал. И никуда не спешите, за полчаса все равно не управиться. Но на такой разговор стоит потратить время.

Если вы сумеете оценить эмоциональный интеллект соискателя, как он проявляется в деле, то примете на работу лучшего. Или отсеете непригодного. И то, и другое только на пользу вашей организации.

# 10 вопросов для найма лидеров от бывшего рекрутера Apple

Если вам нужен новый руководитель высшего звена, не стоит немедленно бросаться шерстить LinkedIn. Вот что можно сделать вместо этого.

Дженни Реттиг занималась рекрутингом еще до появления LinkedIn. Как вы знаете, раньше этот процесс был куда сложнее, чем сейчас. Google упразднил все остальные источники информации, а LinkedIn заменил все остальные способы поиска кандидатов. Разумеется, сейчас Реттиг является активным пользователем LinkedIn, но не забывает и о старых, умных и изобретательных методах.

Она начинала свою карьеру в Apple - сначала в отделе розничных продаж, а затем в маркетинговом отделе, в команде по продвижению iPod. С тех пор Реттиг значительно расширила свой опыт поиска руководящих кадров, успела поработать в Yahoo и JCPenney вместе со знаменитым создателем Apple Store Роном Джонсоном. Сейчас она возглавляет отдел рекрутинга в компании Looker.

Проще говоря, Дженнифер Реттиг занималась подбором кадров на все уровнях, в том числе и в крупных организациях, где не было права на ошибку. Сегодня она хочет поделиться с вами своими знаниями и опытом о подборе руководителей высшего звена, от которых, как известно, зависит многое. Главный совет Реттиг звучит так: Чтобы найти хорошего руководителя, вовсе необязательно обращаться в рекрутинговое агентство и платить ему огромные деньги. Вместо этого и в числе прочего Реттиг предлагает провести внутреннее исследование.

Перед тем, как начать поиски, ответьте на простые вопросы

Совет о проведении исследования кажется очевидным, однако Реттиг рекомендует не ограничиваться образом идеального кандидата.

Если в вашей компании есть рекрутер или команда рекрутеров, они могут тщательно изучить роль и тип людей, которые могут достичь в ней успеха. Задачу следует поручить тем, кто обладает глубокими знаниями о том, как функционирует бизнес. Многие рекрутеры хорошо общаются с людьми и умеют закрывать вакансии, но не имеют деловой хватки. Это случается сплошь и рядом, как в больших, так и в маленьких организациях, но для поиска руководителей высшего звена деловая хватка просто необходима.

Кстати, это вовсе не означает, что рекрутингом руководителей могут заниматься только самые опытные специалисты. Проведение исследований предоставляет неисчерпаемые возможности для саморазвития, поэтому его можно поручить молодым рекрутерам, чтобы они попали в поле зрения руководства. В прошлом Реттиг успешно поручала исследования молодым специалистам, недавно окончившим колледж. Она мотивировала это тем, что бывшие выпускники хорошо помнят, чему их учили в школе, и что для исследований требуются именно академические знания, а не реальный опыт. Кстати говоря, если у вас нет рекрутеров, эта обязанность ложится на плечи руководителя, которому нужен новый сотрудник.

Итак, у вас есть вакансия руководителя высшего звена и вы хотите узнать, какой человек подходит на эту должность. Прежде всего, существующее руководство должно обдумать следующие вопросы и дать на них ответы сообща:

Почему мы нанимаем на эту должность?

В каком направлении мы планируем ее развивать?

Почему она важна для нас на данный момент?

Как новый сотрудник будет взаимодействовать с существующим руководством?

Как определяется успех для этой должности? Что значит быть хорошим вице-президентом по выпуску продукции, финансовым директором, членом совета и так далее?

Каким образом мы планируем оценивать успех нового сотрудника в течение первых шести месяцев работы? Первого года работы?

Есть ли в других компаниях сотрудники, которые успешно справляются с этой должностью? Пишут ли о них в газетах?

Кем из конкурентов мы восхищаемся? Как они добились таких успехов?

Есть ли у них талантливые люди, которые им помогли?

Каким опытом должен обладать идеальный кандидат?

Честно ответьте на вопросы и запишите ответы на бумаге. Они станут отправной точкой в вашем исследовании и помогут определить, каких кандидатов вы будете искать, как завоевать доверие заинтересованных лиц и задать для них ожидания относительно потенциальных сотрудников.

"Если вы попросите членов команды описать идеального кандидата, скорее всего, они расскажут вам о ком-то, кого они действительно знают", - утверждает Реттиг. - "С одной стороны, это хорошо, а с другой - плохо, потому что это сильно ограничивает круг поисков".

Ответив на вышеприведенные вопросы, вы сможете мыслить масштабнее. Возможно, вам нужен человек, у которого есть опыт публичной раскрутки компании, запуска новой линии продуктов или внедрения принципиально новых услуг. Ответы позволят вам сократить круг поисков от бесконечного до вполне обозримого. "К примеру, я рассматривала кандидатов, работавших в компаниях, которым удалось раскрутиться за последние пять лет", - вспоминает Реттиг.

Создайте экосистему

Первая и основная цель любого рекрутингового исследования заключается в создании экосистемы, которая способствовала бы этому исследованию. В экосистему входят отрасли, компании, бренды, организации, ассоциации, публикации, конференции, сертификации, наименования должностей, ученые степени, локации и другие категории и объекты, имеющие отношение к вакансии, которую вам необходимо заполнить. Экосистема позволяет составить список параметров для оценки потенциального кадрового резерва.

К примеру, для руководителя, который будет заниматься продвижением продуктов, потребуется экосистема, включающая в себе потребителей, проекты, а также компании, поставляющие программное и техническое обеспечение. В систему можно включить транспортные компании и СМИ, розничных продавцов и крупные бренды с внушительным присутствием в медийном пространстве.

"Лучшие руководители по продвижению продуктов, далеко не все обучались компьютерным наукам. Среди них есть музыканты, лингвисты и историки", - говорит Реттиг. - "Не ограничивайте себя слишком рано. Проанализируйте программы, которые установлены в вашем телефоне. Какими из них вы пользуетесь чаще всего? Узнайте, с кем сотрудничают их разработчики, и последуйте этому примеру".

Если ваша компания базируется в области залива Сан-Франциско, включите в поиск Сиэтл, Остин, Боулдер, Нью-Йорк и другие города, откуда люди часто переезжают. Кандидаты, которые учились в Сан-Франциско, нередко хотят вернуться обратно.

Если вам нужен руководитель с опытом работы с личными данными или корпоративной социальной ответственности, ищите их в общественных организациях или в публичном секторе (например, в университетах и государственных агентствах). Не забывайте о тех, кто управляет группами по отраслям деятельности (например, Международной ассоциацией специалистов в области защиты неприкосновенности частной жизни) или выступает на конференциях по вопросам социальной ответственности бизнеса.

Создание экосистемы - это трудоемкий процесс, однако он позволяет широко раскинуть сети. "Разумеется, лучший кандидат может прийти к вам от прямого конкурента, но если вы досконально изучите экосистему, вы получите доступ к кандидатам, о которых и мечтать не могли", - утверждает Реттиг.

Этот шаг особенно важен, если вы нанимаете руководителя на должность, которая только что открылась. "Позвольте я расскажу вам историю. Когда я работала в Target, электронная коммерция только входила в моду. Проще говоря, раньше ее не существовало. И вот внезапно мне пришлось нанимать человека, который мог бы управлять продажами товаров через Интернет. Само собой, у меня не было ни опыта, ни резерва", - вспоминает Реттиг. - "То же самое происходило в Apple, когда мы создавали команду для продвижения iPod. Никто из нас никогда и в глаза не видел эти iPod!"

Сначала Реттиг поискала кандидатов в Sony, Microsoft и подобных им компаниях, но ей никто не подошел. Тогда она решила создать список брендов, которые ей нравились, и вдохновиться их прогрессом. Список возглавили Nike и Range Rover, и именно автомобильный концерн дал Реттиг подходящего кандидата.

Если вы управляете стартапом, скорее всего, вы делаете то, что до вас никому не приходило в голову. Для вас не существует шаблонов и стандартных представлений о том, каким должен быть руководитель, так что сотрудники конкурентов, скорее всего, тоже вам не подойдут. Экосистема же поощряет творческое мышление, стремление смотреть дальше и шире.

На этапе составления списка организаций и связей Реттиг советует отказаться от использования LinkedIn. "LinkedIn - то очень ограниченное и закрытое пространство, оно сильно ограничивает полет мысли. Вряд ли вы найдете в ней все возможные профессиональные организации и программы, которые могли предоставить вам кандидатов", - говорит она. - "Старайтесь не упустить ни единой мелочи. Гуглите. Ищите другие лазейки. Узнайте, куда заведет вас тропинка из хлебных крошек. Скорее всего, вам удастся поговорить с тем, с кем вы никогда не говорили, и познакомиться с кандидатами, которых вы никогда не нашли бы через LinkedIn".

Подпитывайте новые отношения

При создании экосистемы вы узнаете немало людей, которые отлично разбираются в своем деле, - профессоров, генеральных директоров, инвесторов, советников и так далее. Не пренебрегайте возможностью поговорить с ними - не только потому, что они могут стать вашими кандидатами, но и потому, что они могут знать хороших специалистов и порекомендовать их вам. Отношения можно считать одним из главных инструментов исследования и расширения экосистемы.

К примеру, когда Реттиг искала директора по конфиденциальности для Yahoo, она начала с изучения всех компаний и ассоциаций, связанных с вопросами безопасности и неприкосновенности частной жизни. Он составила список сертификатов, которыми мог бы обладать нужный человек. Выяснилось, что в одной из рассматриваемых организаций, Международной ассоциации специалистов в области защиты неприкосновенности частной жизни, работали люди, которые занимались вопросами конфиденциальности в разных отраслях. Тогда Реттиг позвонила президенту ассоциации.

"Я представилась, но не стала задавать вопросы "в лоб" и просить кого-нибудь мне порекомендовать. Я хотела узнать об основных течениях в отрасли - о чем говорят люди, что их беспокоит, какие проекты и задачи их интересуют. В конце я спросила, готов ли кто-нибудь из ассоциации сменить государственное учреждение на техническую компанию. Собеседник проявил поразительное участие. Люди любят помогать! А еще они любят говорить о том, в чем хорошо разбираются". По итогам этого разговора Реттиг удалось подкорректировать профиль идеального кандидата.

Поддерживая подобные отношения, вы не только получите информацию, но и приобретете вес в глазах кандидатов. Если влиятельное в отрасли лицо сошлется на вас или напрямую представит вас ценному специалисту, последний выслушает вас внимательнее, чем обычно, и наверняка рассмотрит возможность, которую вы предлагаете. На крайний случай, разговор с умными людьми еще никому не вредил. Вы по меньшей мере усвоите правила, по которым общаются люди в нужной отрасли, и сможете применить их в беседе с кандидатом. Например, если вы упомянете одну из последних тенденций или предстоящую профессиональную конференцию, собеседник поймет, что вы не просто повторяете заученный жаргон, а действительно понимаете, чем он занимается.

Не забывайте поддерживать установленные связи. Если вы попросили человека познакомить вас с кем-то нужным, обязательно перезвоните и расскажите, как все прошло. Всегда отвечайте на входящий звонки. Предложите свою помощь. Заработайте себе репутацию и заставьте людей думать, что их вклад действительно для вас важен.

Бесконечных резервов не бывает

В начале пути вам может показаться, что вы ищете иголку в стоге сена. Процесс исследования и создания экосистемы устраняет это ощущение и превращает рекрутинг в четкую и упорядоченную схему.

"Вам необходимо методично обойти все места, где может прятаться нужный человек, шаг за шагом сужая область поиска", - говорит Реттиг. - "Будучи рекрутером, я часто слышу предложения поискать кандидатов, скажем, в Netflix или Facebook. Моя цель заключается в том, чтобы провести исследование и ответить, что я уже поискала, нашла 5 подходящих человек и трое из них мне ответили, и теперь мне нужно обсудить с руководством варианты выгодного представления нашей возможности. . . "

В конце исследования вы должны получить список мест и имен людей, с которыми вы хотели бы связаться. После этого вам останется лишь пройтись по списку, поговорить с людьми, вычеркивая ненужные варианты, и остановиться на одном-единственном, лучшем из лучших.

# Как сформировать бренд работодателя, который будет привлекать таланты

Игорь Столяров, генеральный директор группы компаний CPC

Окончил МГИМО и школу бизнеса при МГИМО. С 1992 года работал в компании Coca-Cola. В 1995 году — коммерческий директор Duracell в составе группы Gillette, через пять лет — территориальный директор Gillette International в СНГ и Балтии. В 2005 году признан лучшим коммерческим директором по версии Ассоциации менеджеров. В 2014–2017 годах занимался спортивным маркетингом в Infront Sports & Media AG. С 2017 года — в нынешней должности.

Если раньше рынок труда принадлежал работодателям, то теперь все наоборот: кандидаты выбирают, куда устроиться, изучают информацию и отзывы о будущем месте работы, требуют лучших условий труда и т. д. По данным маркетингового агентства Zoom Market, 64 процента респондентов обращают внимание на бренд и имидж компании, выбирая место работы. Расскажу, как сформировать бренд работодателя, который будет привлекать таланты.

Привлекайте кандидатов через новые каналы

Для каждого сегмента целевой аудитории подбирайте оптимальные каналы и инструменты трансляции ключевых сообщений и не забывайте о потребностях. Например, для людей с оконченным высшим образованием и опытом работы важны стабильность и размер зарплаты. Для студентов — возможность совмещать работу с учебой и расти вместе с компанией.

Какие каналы выбрать. Если вам нужны продавцы в розничные торговые точки, разместите объявление о вакансии на сиденьях в маршрутках. Такую рекламу использовал «Вкусвилл». Хотите привлечь студентов — обращайтесь в вузы: устраивайте встречи, организовывайте стажировки. Например, компания McKinsey берет на работу молодежь. Для этого приглашает на стажировку выпускников вузов. «Фишки» компании — обращение на «ты» ко всем сотрудникам, включая руководство; возможность взять дополнительный отпуск между проектами; оплата такси тем, кто задержался на работе после 21:00, и т. д.

Чтобы охватить как можно больше соискателей, проявите активность в соцсетях, устраивайте PR-акции. Если вам нужны квалифицированные специалисты с опытом, примените таргетирование через соцсети: благодаря специальным настройкам ваши сообщения увидит нужная аудитория. Например, можно таргетировать по географическому положению и привлекать сотрудников из определенных компаний. Если вы хотите нанять человека с опытом продаж нефтепромыслового оборудования и знаете, что офис подобной организации расположен в «Новинском пассаже», то сделайте таргетирование по этой локации. Хотите сотрудников из Pepsi — таргетируйте офис компании на Ленинградском проспекте и т. д.

Подумайте, что вы можете предложить работникам

Работников можно обучить, но сотрудничество не принесет результата, если люди не разделяют ценностей организации. Когда команда состоит из тех, кто одинаково мыслит, эффективность увеличивается в разы. Например, компания McKinsey ввела систему «Расти или уходи». Если сотрудник просидел оговоренное в трудовом договоре число лет на одной должности без попыток вырасти, его увольняют.

Мы, к примеру, в объявлении о вакансии не писали про традиционные компетенции: гибкость ума, аналитическое мышление. Вместо этого указали, что требуются менеджеры с бизнес-азартом — те, кто хочет быть лидером и готов работать на результат.

Не будьте компанией-клоном

Как выделиться среди конкурентов. В объявлениях пишут одно и то же о перспективах роста, стабильной зарплате, дружном коллективе. Как потенциальный работник отличит компанию, А от компании В? Придумайте «фишки». К примеру, организуйте комнату отдыха для персонала, устраивайте занятия йогой в офисе, создайте корпоративные детсады и т. д.

О чем задуматься. Нельзя обещать заботу о детях сотрудников, если в договоре вы указали ненормированный график как обязательное условие. Тем сотрудникам, чей рабочий день изначально ненормирован в силу специфики деятельности, предложите реализовать их главное качество — амбициозность. Чтобы сбалансировать нагрузку на сотрудников, за перевыполнение плана предложите им дополнительные оплачиваемые выходные.

Если предоставляете гибкий график, заранее продумайте, сколько дней в неделю сотрудники смогут работать удаленно, и сразу скажите об этом. К примеру, мы практикуем «удаленку» два-три раза в неделю для ряда сотрудников: сейлзов, маркетологов и пр.

Если гарантируете обучение, то создайте программу тренингов или корпоративный университет. Например, каждые две недели у нас проходят тренинги по нормам деловой переписки, навыкам общения с клиентами и т. д. Прийти на них могут все сотрудники.

Если, говоря о корпоративной культуре, которая основана на взаимоуважении и доверии, вы кричите на подчиненных, то тем самым демотивируете сотрудников. Чтобы стимулировать персонал с помощью корпоративной культуры, введите приятные правила: чествование на общих собраниях работников, которые достигли успехов, встреча именинников аплодисментами и т. д. Например, я еженедельно собираю команду и говорю спасибо отличившимся сотрудникам (рисунок).

**

Оценивайте лояльность сотрудников

Сотрудники — живая реклама фирмы. Они распространяют положительную и негативную информацию о ней.

Как оценить лояльность. Один раз в год исследуйте индекс eNРS — показатель степени и частоты позитивной рекомендации работодателя другим людям бывшими или нынешними сотрудниками. Попросите работников ответить на вопрос: «Какова вероятность, что вы порекомендуете нашу компанию друзьям и знакомым?» (по шкале от 0 до 10, где 10 — «точно порекомендую», 0 — «точно не буду рекомендовать»). Чтобы сотрудники не боялись отвечать честно, сделайте опрос анонимным. Исследование проводят агентства, которые работают как с текущими сотрудниками, так и с теми, кто ушел. Для анализа данных используют автоматизированные системы.

В зависимости от ответов сотрудников делят на три группы.

1. «Промоутеры» — те, кто поставил оценки 9 и 10. Они лояльны к компании и с высокой вероятностью порекомендуют ее другим.

2. «Нейтралы» — те, кто оценил работодателя на 7 или 8. Это пассивные сотрудники.

3. «Критики» — те, кто дал оценку от 0 до 6. Это недовольные работники, которые не порекомендуют компанию.

Индекс eNРS рассчитывают как разницу в процентном соотношении между «промоутерами» и «критиками». Если eNPS выше 50, у вас лояльные сотрудники. При низком показателе проведите повторный опрос — уточните, что не устраивает работников. Когда устраните проблемы, организуйте акцию: предоставьте бонус за приведенного сотрудника или за репост новости о компании в соцсетях. Вовлеченные сотрудники привлекут в фирму таких же лояльных работников. Исследование показало, что людей демотивирует отсутствие четких критериев выплаты премий и бонусов. Система KPI решила проблему.

Также читайте

«Тренинги: чему обучать менеджеров и где найти подходящего бизнес-тренера»

Будьте с командой, и команда будет с вами

Прививайте каждому работнику ощущение связи с командой и мысль, что от него зависит общий успех. Когда я работал в Coca-Cola, нам говорили: «Мы лидеры, лидером должен быть и ты». Для поддержания лидерского духа сейлзам перед встречей с клиентами показывали ролик, как грузовик Coca-Cola рушит стену из банок Pepsi. Сотрудники чувствовали себя частью команды-победителя и стремились проявить лидерские качества.

Чтобы сотрудники стали ближе к компании, руководитель должен быть ближе к подчиненным. Для этого многие организации прибегают к временной ротации персонала. К примеру, финансовый директор Red Bull разгружает товар, бухгалтеры из P&G встают за прилавок и т. д. Когда я работал коммерческим директором Duracell, то продавал батарейки в киоске в переходе станции метро. Этот метод помогает руководителю почувствовать команду и сплотить коллектив.

# Подбор топ-менеджера высшего звена с рынка: хорошо или плохо?

13 декабря 2017

Бакшт Константин Генеральный Директор компании Baksht Consulting Group, Москва

Глупо нанимать топ-менеджера компании с рынка труда. Обычно в грамотно организованном бизнесе на всех уровнях формируется кадровый резерв. И один из простых способов решить эту проблему - обеспечить наличие заместителей у большинства высших и средних руководителей компании.

Заместители должны отвечать как минимум двум критериям.

Они берутся с расчетом на то, что могли бы справляться с работой их непосредственных топ-менеджеров. Возможно, в какой-то момент они могли бы это делать даже лучше, чем их нынешние руководители.

Вам же будет лучше, если заместители будут меньше любить своих непосредственных начальников, и больше любить те рабочие места, которые эти начальники занимают.

Тем не менее, умение нанять топ-менеджеров в компанию, эффективно подобрать топ-менеджеров все равно необходимо. Более того, это важный стратегический фактор успеха развития компании и безопасности бизнеса.

Даже с самыми проверенными и лояльными менеджерами высшего звена в компании иногда возникают фатальные форс-мажоры. Также часто возникает необходимость открытия новых направлений бизнеса и привлечения людей с такой квалификацией, каких еще не было в вашей компании.

Есть два эффективных способа подбора топ-менеджеров: вербовка и проведение полномасштабного конкурса на основе кадрового ассессмента.

Если вы владеете обеими этими технологиями, вы в любой момент можете взять с рынка труда самых лучших и подходящих вам профессионалов на адекватных и выгодных вам условиях в том количестве, в котором вам нужно.

Фактически обычно вы могли бы нанять в несколько раз большее количество профессионалов, чем вам реально нужно, если вы используете эти технологии найма. Поэтому тот, кто умеет организовать эффективно подбор топ-менеджеров, обычно испытывает только одну проблему – выбор из нескольких в высшей степени привлекательных и интересных для вас кандидатов.

В этом случае, чтобы облегчить выбор, снизить риски и дать больший потенциал вашей компании, не забывайте, что правильно спланированные позиции заместителей позволят вам нанять с конкурса больше людей, если эти люди вам по-настоящему интересны. А как только эти люди приступят к работе в вашей компании, очень скоро будет на практике ясно, насколько они действительно хороши и перспективны.

# Как найти умных и общительных сотрудников, используя израильский тест для абитуриентов

9 января 2018

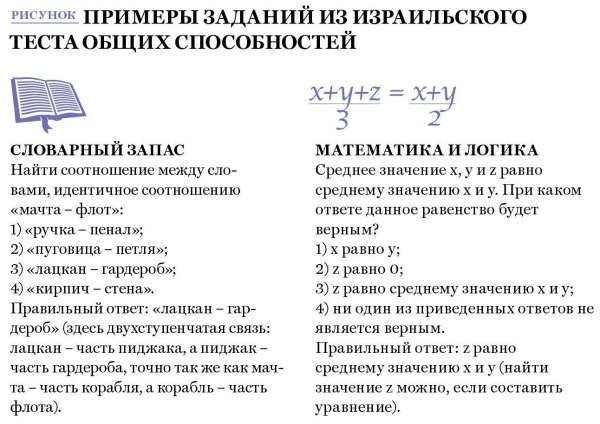
Автор: [**Домброван Игорь**](https://www.gd.ru/person/1232-dombrovan)  *Глава представительства Saxo Bank в Москве*

При открытии московского офиса мне было нужно найти сотрудников на должность консультанта. Это основные контактные лица при общении с клиентом, они рассказывают о продуктах и услугах, выезжают к заказчикам в другие города, организуют участие в выставках, форумах и конференциях.

Первичный отсев произвели по формальным критериям: наличие профильного образования, опыт трейдинга или продаж в области финансов, знание английского языка. Однако потом вместо стандартного собеседования я решил использовать двухуровневую систему отбора.

**Уровень 1. Израильский тест для абитуриентов.**На первом этапе в конкурсе приняли участие около 60 человек, всех кандидатов разбили на три потока. Им предстояло пройти израильский тест общих способностей – психометрический тест, созданный для абитуриентов технических вузов. C его помощью проверяют логику, количественное мышление, словарный запас и уровень владения английским языком.

Кроме того, он позволяет определить, способен ли человек структурировать информацию в стрессовой ситуации. Эту ступень преодолели около 20 кандидатов. Возраст прошедших первый этап – 25–35 лет, у всех высшее образование, у некоторых два и более, многие знали несколько языков. Иными словами, тестирование было устроено так, чтобы отбирать наиболее активных, успешных, способных людей.



**Уровень 2. Командная ролевая игра.** В рамках ситуации, близкой к реальной, профессиональный психолог предлагал кандидатам выполнить определенное задание. Например, есть два соискателя, один пользуется телефоном на базе Android, другой – на базе iOS. Они должны были убедить друг друга, что одна платформа лучше другой.

Некоторые опирались на преимущества своего продукта, другие говорили о недостатках альтернативы. Были люди, которые не хотели слушать собеседника, были и те, кто явно не собирался продвигать продукт. Мы отдавали предпочтение кандидатам, которые пытались выяснить у оппонента, почему он использовал те или иные функции телефона. Основываясь на предпочтениях визави, они описывали положительные характеристики своего товара. Я принимал участие в этом этапе отбора, наблюдая за претендентами.

Чтобы закончить психологический портрет каждого кандидата, мы провели [индивидуальные беседы](http://e.gd.ru/article.aspx?aid=287894). Задавали вопросы об опыте в продажах, о финансовых рынках, отдельно интересовались, что известно соискателю о нашем банке. По ответам судили о подходе кандидата к работе: насколько он основателен и любознателен.

Кстати, были соискатели, пришедшие на собеседование в пляжной одежде, они были отсеяны, хотя благополучно дошли почти до конца конкурса. По каждому кандидату мы создали файл, включающий психологический портрет и рекомендации. Финальную оценку я составлял на основе пяти критериев:

* профильное образование;
* опыт профессиональной деятельности;
* уровень владения английским языком;
* психологический портрет;
* внешний вид.

В результате было выбрано три человека, наилучшим образом отвечающих требованиям компании.

С тех пор прошло четыре года, и за это время все отобранные тогда сотрудники значительно продвинулись по карьерной лестнице. Двое продолжают работать в нашем банке, еще один руководит отделом продаж в другой компании. Благодаря новым сотрудникам мы смогли обеспечить высокие темпы роста компании в России и получить ряд наград на глобальном и локальном уровне.

# Лучшие способы найма умных сотрудников

[Маршалл Голдсмит](http://hbr-russia.ru/blogs/1175/) 05.10.2015

**Вопрос недели**:

*Опять та же история: я нанял, как мне казалось, идеального специалиста, и все снова обернулось кошмаром. Почему так трудно найти «своего» человека?*

Найти идеального сотрудника ой как непросто! Миллионы менеджеров терзаются каждый день этим же вопросом. Я попросил моих друзей Джеффа Смарта и Рэнди Стрита из Гарвардской школы бизнеса, соавторов бестселлера «Who: The A Method for Hiring», ответить на этот вопрос. И вот что я от них услышал.

**Джеффри и Рэнди**: Найти идеального специалиста трудно, потому что руководители предпочитают «методы магии вуду», которые не работают. Неудачи в найме — главная головная боль любого управленца. Но правилам найма не учат ни в школе, ни в университете, ни даже в Гарвардской школе бизнеса!

Менеджеры придумывают собственные секретные способы, чаще всего совершенно нежизнеспособные, и не только зря тратят время, но и в 50% случаев промахиваются. А в трудные для экономики времена, вроде нынешних, привести свое хозяйство в порядок, в особенности в сфере отбора персонала, крайне важно, если вы намерены выйти из этого шторма живым.

Мы провели крупнейшее исследование с целью решить данную проблему. Проанализировали 13-летний опыт консалтинга в сотнях фирм, провели эксклюзивные интервью с 20 миллиардерами и 60 гендиректорами топовых компаний и инвесторами, собрали их советы и бизнес-кейсы, изучили карьерный путь 313 топ-менеджеров.

Читайте материал по теме: [Почему кадровым данным нельзя доверять](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p15335/)

Что мы поняли? Мы выяснили семь способов, с помощью которых управленцы могли бы повысить шансы правильного выбора сотрудника с нынешних в лучшем случае 50-ти до 90%. На этих приемах мы построили «Метод найма-А».

1. Составьте список с четкими количественными указаниями, каких результатов вы требуете от новых людей. Тут главное точность, не надо общих слов.

2. Перечислите ключевые принципы корпоративной культуры вашей компании, которым должен соответствовать будущий сотрудник.

3. Отыщите лучших кандидатов с помощью своей сети, не слишком полагаясь на объявления, сайты вакансий и рекрутеров.

4. Предложите большую премию тому сотруднику, который сумеет найти в команду первоклассного игрока. Одна весьма успешная фирма в Штатах выплачивает премию в $100 000 (по $10 тысяч в год) с момента прихода нового сотрудника в компанию на протяжении 10 лет — при условии, что и новый сотрудник, и тот, кто его рекомендовал, все еще работают в компании.

Читайте материал по теме: [Почему вашей компании так нужны новобранцы](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14699/)

5. Проведите с кандидатом как минимум трехчасовое интервью, детально изучите прежний профессиональный опыт. Загляните под каждый камушек. По каждому месту работы, обозначенному в резюме соискателя, выясните:

* Каковы были его обязанности?
* Что он считает главным своим достижением?
* Какие он допустил ошибки?
* Как относятся к нему начальники? (этот аспект можно сверить с рекомендациями)
* Почему он оттуда ушел?

6. Следите за тревожными сигналами: соискатели, которые не признают ошибок или плохо отзываются о своих предыдущих начальниках, токсичны.

Читайте материал по теме: [Большие данные в кадровой политике: проблема и решение](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p16104/)

7. Проверяйте кандидатов на соответствие пяти С:

* Совпадение (с вашей компанией)
* Семья (одобряет переход в вашу компанию)
* Свобода (принятия решений)
* Счастье (и успех, стремление к нему)
* Смех (умение радоваться жизни)

У вас все получится. Овладейте данным методом найма, и вы добьетесь новых успехов в карьере, заработаете деньги и для себя, и для фирмы.

**МГ**: Мы получили замечательные советы от Джеффа и Рэнди. Спасибо им за них!

**МАРШАЛЛ ГОЛДСМИТ**

*Признанный наставник и коуч лидеров. Среди его тридцати книг — «Прыгни выше головы! 20 привычек, от которых нужно отказаться, чтобы покорить вершину успеха»*

# 8 фатальных ошибок при поиске исполнительного директора

25.04.2018

Полная статистика будет доступна после того, как публикация наберет больше 100 просмотров.

*Человек, который совершил ошибку и не исправил ее, совершил еще одну ошибку*

*Конфуций*

Некоторые ошибки при подборе топ-менеджеров могут быть фатальными для вашего бизнеса

**Сценарии использования статьи: кому полезна и почему**

**Собственникам, топ-менеджерам** — поможет избежать бесконечного поиска исполнительного директора и других топ-менеджеров, а также затрат, связанных с выходом на работу неподходящих кандидатов.

**HR-специалисту** — упрочить свои позиции в компании, как квалифицированного специалиста.

**Почему без топ-менеджеров компания программируется на неудачу**

Когда собственник начинает бизнес, то до поры до времени справляется с управлением. Постепенно появляются начальники отделов и департаментов, по некоторым направлениям - подрядчики и аутсорсеры. Но ими тоже кто-то должен управлять.

Есть простое правило: если у сотрудника (будь это курьер, начальник отдела или главный бухгалтер) нет руководителя, то его руководитель - генеральный директор.

Я решил начать эту статью с рассказа о поиске исполнительного директора, т.к. в большинстве компаний, которые мне доводилось консультировать, именно отсутствие топ-менеджера, отвечающего за оперативное управление, наиболее критично.

*Если у сотрудника нет руководителя, то его руководитель — генеральный директор*

В одной из компаний, собственник которой обратился ко мне за консультацией, управляющего не могут найти уже более 3-х лет, в другой — более года, а в третьей собственник и не подозревал, что “так можно”. Если вы до сих пор задаётесь вопросом “а нужен ли мне исполнительный директор?”, рекомендую начать со статьи “[Исполнительный директор (управляющий): обязанности, ключевые зоны ответственности и функции, мотивация, риски, возможности](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/executive-director-for-what/)”.

Многие собственники одновременно в том или ином виде играют роль генерального директора и управляющего. В одной из компаний, с которой мне доводилось работать, это выглядело так. Должность ген. директора занимал один человек, который подписывал бумаги и выполнял функции контролёра самого низкого уровня (сообщить о проблемах, но не решать их). При этом собственник формально не занимал никакой должности в компании, но играл роли и генерального директора, и административного директора, пытаясь заниматься одновременно и стратегическим, и оперативным управлением. В итоге и стратегическое и оперативное управление оставляли желать лучшего.

Осознавая необходимость в топ-менеджере, собственник немедленно приступает к поиску. Но, как иллюстрируют приведённые мной выше примеры, “приступить к поиску” и “найти” — две большие разницы. И ищут их годами из-за одних и тех же ошибок.

**Типовые ошибки при подборе исполнительного директора и других топ-менеджеров**

Кроме указанных ниже, есть немало и других ошибок, которые допускаются в самом алгоритме поиска (тактические ошибки). Уверен, что их удастся избежать, познакомившись с алгоритмом в одной из моих следующих статей.

Здесь же я разберу **стратегические ошибки**, которые окажут фатальное воздействие на результат, даже при прекрасно отполированном алгоритме поиска. Фатальность заключается в том, что некоторые из них могут привести к потере бизнеса и/или большим денежным потерям как в виде прямого ущерба, так и потраченного времени и нервов собственника.

**1. “У меня есть партнёры по бизнесу, нам не нужны топ-менеджеры” (смешение ролей “собственник” и “работник компании”)**

Действительно, на ранних стадиях бизнеса, партнёры закрывают ключевые роли в компании (именно поэтому их и берут, собственно, в партнёры). Но при масштабировании компании партнёры (как и собственник) далеко не всегда растут в профессиональной и управленческой сфере так же быстро, как это необходимо растущему бизнесу: увеличивается количество процессов, сотрудников и т.д.

В какой-то момент партнёры начинают уделять больше времени своим хобби, чем работе топ-менеджером

Более того, в определённой точке развития бизнеса, интересы владельцев компании начинают сильно расходиться с ролями топ-менеджеров, которые они вынуждены играть. Например, они хотели бы больше путешествовать, заниматься хобби, семьёй и т.д. Но время — ресурс ограниченный. Если совладельцы тратят время на свои личные дела, то на работу его не хватает, а значит роль топ-менеджера, которую партнёр играл раньше эффективно, на данный момент страдает и сильно. Это нормально, здесь главное вовремя эти обязанности от них передать.

К тому же одновременная роль совладельца и топ-менеджера нередко приводит к конфликтам из-за их смешения. Подробнее об этом в статье “[Как «играющий собственник» разрушает бизнес своими руками: можно ли спасти свою компанию от проблем, которые создают совладельцы-партнёры?](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/playing-owner/)”.

Таким образом, рано или поздно роли совладельцев и топ-менеджеров должны быть разделены. И если кто-то из партнёров стал плохо играть свою роль топ-менеджера, то на эту роль необходимо найти наёмного сотрудника, при этом партнёр, естественно, останется совладельцем.

**2. “Где бы мне найти собственного клона?” (собственник пытается найти человека, который думает так же, как он)**

Собственник хочет найти управляющего (или другого топ-менеджера), который думает точь в точь как он сам. Данный подход оправдан если вы, как собственник, например, сейчас превосходно играете роль генерального директора, но хотите отойти от дел и найти другого генерального директора.

Но если вы — генеральный директор, а ищете исполнительного директора, то “поиск клона” приведёт к фатальным последствиям: с высокой вероятностью либо вы его никогда не найдёте, либо он НЕ справится со своим обязанностями.

Подробнее о том, почему так происходит, и “если не искать клона, то тогда кого?”, читайте в статье “[Как собственнику делегировать ключевые функции топ-менеджерам и руководителям среднего звена, и избежать при этом типовых ошибок”](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/key-functions-delegation/).

**3. “Топ-менеджер должен решать абсолютно все проблемы и задачи: и стратегическое развитие, и оперативное управление, и…”**

Если для компании из 2-5 человек такой топ-менеджер “человек-осьминог” еще будет актуален (на этом этапе, как правило, ограничены финансы), то при дальнейшем росте фирмы один топ-менеджер не сможет “закрыть собой” все направления. Озвученная проблема — обратная сторона медали проблемы с поиском “менеджера-клона”. Ответ на вопрос “*почему?*” вы найдёте в статье, на которую я ссылался в описании предыдущей ошибки.

**4. “Хочу найти надёжного человека среди своих знакомых!” (надёжность ставится значительно выше, чем профессионализм)**

Один из негативных факторов, который становится миной замедленного действия, — списание части профессиональных недостатков кандидата из-за надёжности человека, при принятии решения о найме. Механизм действия мины-ловушки простой: сейчас вы недостатками пренебрегаете и они вам кажутся небольшими трещинками. Но с течением времени вы будете делегировать топ-менеджеру всё более сложные задачи, и вчерашние трещины превратятся в непреодолимые пропасти.

Бойтесь как огня надёжных дураков!

Ещё один фактор, о котором многие вспоминают, лишь когда “жареный петух клюнул”. В российском менталитете необходимость разделять роли “знакомые/родственники” и “начальник/подчинённый” — это проблема. И её решение требует серьёзного управленческого мастерства руководителя.

Но некоторые люди **не способны разделять озвученные роли** при всём своём желании. Их можно выявить ещё на стадии предварительных переговоров. Поэтому, если всё-таки вам попался “гипер-талант” среди своих знакомых, и вы мечтаете его увидеть в своей компании, тогда до старта совместной работы рекомендую вам сформировать верные ожидания - как свои, так и второй стороны, с помощью внимательного совместного изучения статьи “[Родственники-подчинённые: что делать руководителю, когда они садятся на шею](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/work-with-relations/)”.

**5. “Будем выращивать в своём коллективе!” (рассматриваются только кандидаты, которые работают в компании)**

Этот вариант уместен в единственном случае — когда в вашем коллективе более 5-7 кандидатов на должность топ-менеджера (в случае ухода одного из них “строй сомкнётся”), а также выстроена система обучения сотрудников управленческим компетенциям и подготовки к должности топ-менеджера. Получается своего рода внутренний конкурс, побочным эффектом которого является проблема “оставшихся шести”, вернее их временной демотивации, после того как седьмой займёт заветное кресло. Но эта проблема решаемая, особенно если в вашей компании действует правильный принцип “*все заслуги перед партией аннулируются в полночь*”.

Гораздо **хуже, когда есть всего 1-2 выращиваемых кандидата** в топ-менеджеры, и при этом вы занимаете твёрдую позицию “берём только из своих”. Во-первых, эти люди не чувствуют конкуренции с внешними соискателями, а значит и меньше стараются. Во-вторых, если они уйдут по каким либо причинам из компании или вы решите с ними расстаться — новых придётся выращивать как минимум 1-2 года.

Вывод: конкуренция с внешними соискателями всегда пойдёт на пользу внутренним кандидатам, а также снизит незаменимость “выращиваемых”.

**6. “Я им сказал, и они его найдут” (собственник рассчитывает, что задача будет выполнена без его участия)**

В более или менее крупной компании собственник пытается решить задачу по поиску топ-менеджера по принципу самонаводящейся ракеты: “выпустил и забыл”. Задача “выстреливается” либо в HR-специалиста, либо в кадровое агентство. Увы, я вынужден рассеять несбыточные надежды, что поиск топ-менеджера обойдётся без участия собственника и ключевых топ-менеджеров компании.

Я найду исполнительного директора! — Нет, я!

Сейчас на рынке немало HR-агентств, специализирующихся на подборе топ-менеджеров “под ключ”. Стоимость услуги варьируется от месячного до годового заработка кандидата, принятого на работу. Прежде, чем возмущаться “*Да мой HR-специалист сейчас всех* *“порвёт”найдёт!*”, ознакомьтесь с плюсами и минусами каждого варианта.

**Плюсы агентства (вытекают из минусов HR-менеджера)**

* Нередко внутренний HR-менеджер компании, если таковой есть, **не обладает компетенциями подбора топ-менеджеров** или попросту не заинтересован в решении вопроса из-за конфликта интересов (например, при отсутствии исполнительного директора деятельность HR, как правило, остаётся бесконтрольной). Если говорить о добросовестном агентстве, оно заинтересовано и может выполнить свою работу качественно.
* У агентства, как правило, **большой опыт и отработанные технологии** (которыми, конечно же, оно с вашей компанией НЕ поделится!), поэтому оно поможет сформулировать чёткие требования к кандидатам + организует проведение финальных собеседований с вашим участием. Даже если у HR есть горячее желание, то возможностей (знаний, опыта) может и не быть.
* Как правило, **есть гарантии на подбор**, но здесь возникает вилка: если агентство заработало сверхприбыль на поиске, то ему будет выгодно найти замену за свой счёт, если нет — вы можете столкнуться с проволочками и выделением ресурсов по “остаточному признаку” (вывод: заботьтесь о том, чтобы вашим подрядчикам было выгодно с вами работать!).

**Минусы агентства (вытекают из плюсов HR-менеджеров)**

* **Технология подбора топ-менеджеров остаётся внутри агентства**, а не в вашей компании. Чрезмерные затраты на замену уже нанятых топов могут стать серьёзной преградой на пути к их заменимости. (Ох уж эта незаменимость! Рекомендую на тему статью “[Как избавиться от незаменимых сотрудников и избегать возникновения незаменимости: пошаговый алгоритм действий](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/indispensable-employee/)”.
* Степень личного участия и вовлечения собственника и ключевых лиц компании в процесс подбора будет немалой что при агентстве, что при HR-специалисте, ибо агентство сэкномит время только на этапах: размещение вакансии и поиск подходящих кандидатов, их первоначальная фильтрация, а также фильтр по итогам предварительного собеседования. Поэтому при необходимости регулярного подбора топ-менеджеров (или формирования кадрового резерва), выгоднее иметь технологию внутри компании.

**Промежуточный вариант решения**

* Привлечь консультантов для создания системы подбора топ-менеджеров внутри компании (помогут отладить процесс с участием вашего внутреннего HR-специалиста). Обязательное условие: они должны полностью передать вашей компании технологию подбора топ-менеджеров (мы именно так действуем в рамках услуги “[Системы подбора и отбора сотрудников: построение, внедрение, развитие](http://openstud.ru/services/management/find-personnel-system/?utm_source=openstud-site&utm_medium=openstud-blog&utm_campaign=article-122&utm_content=link-in-article-01)”).
* В случае “горящих” форс-мажоров (одновременный поиск нескольких топ-менеджеров и т.д.), опция на использование кадрового агентства по-прежнему остаётся.

Самое важное, что во всех вариантах участие собственника и ключевых лиц компании в подборе топ-менеджеров остаётся значительным, и потребует немалого количества времени (будьте к этому готовы!). Особенно на этапах: “подготовка к поиску”, “проведение собеседований с подходящими по критериям кандидатами” и “выход на работу”.

**7. “Те, кто НЕ откликнулся на размещённую нами вакансию, нам НЕ нужны!” (весь поиск заключается только в размещении вакансий)**

С этим фундаментальным заблуждением приходится сталкиваться особенно часто. В компании решили искать топ-менеджера своими силами и разместили вакансию. Весь поиск сводится к изучению резюме только тех, кто откликнулся.

Ошибка вытекает из факта, что **значительная часть квалифицированных управленцев и специалистов не откликается на вакансии**, так как руководствуется зеркальным принципом: “кто меня не пригласил, тот не мой работодатель” (не самая лучшая стратегия для кандидатов), а некоторые просто ищут работу в вялотекущем режиме “посижу, поизучаю приглашения”.

Поэтому при поиске топ-менеджера необходимо обязательно покупать доступ к базам резюме работных сервисов (hh.ru и другие) и отбирать кандидатов вручную. Вероятность найти топ-менеджеров увеличивается в разы. А затраченные деньги на доступ к базе окупятся многократно.

**8. “В нашем регионе нет грамотных топ-менеджеров”**

Действительно, если вы ищете директора по производству на завод или исполнительного директора, который должен управлять офисом, то единственный шанс получить его — найти в своём регионе или организовать его переезд из другого (кстати, этот сценарий почему-то сильно недооценён!), так как его личное присутствие по месту нахождения компании жизненно необходимо.

Для топ-менеджеров, в присутствии которых нет необходимости, возможен дистанционный формат работы

Но если речь идёт о директоре по развитию или директоре по продажам, то здесь запросто можно обойтись дистанционным форматом сотрудничества. При этом ничто не мешает время от времени (1 раз в 2-3 месяца) организовывать его приезд на производство или в офис (в случае необходимости что-либо “прощупать своими руками”).

Подробнее про организацию работы в удалённом формате, в том числе и топ-менеджеров, читайте в статье “[Дистанционные сотрудники на службе компании: выгоды от работы, примеры из практики, риски и как их предупредить](http://openstud.ru/blog/for-businessmen/remote-employees/)“.

**Почему опыт чужих ошибок необходимо изучать?**

В каждой истории успеха есть интересный феномен - так называемые “ошибки выживших”. Они становятся фатальными в тот момент, когда вы решаете повторить чей-то успешный путь.

Что такое “ошибки выживших”? Те, кто успеха НЕ достиг, как правило, умалчивают о своих ошибках. А вот те, кто его достиг, могли лишь по случайности избежать фатальных промахов, или не придали им должного значения, ну а может быть не рассказывают о них, чтобы “не портить” свою красивую историю успеха. Отсюда возникает впечатление, что впереди гладкая дорога.

Бизнес — это дорога, на которой встречаются стометровые пропасти; повороты, не нанесенные на карту; гигантские булыжники и скрытые выбоины. Чтобы минимизировать риск столкновения с ними, используйте в качестве ориентира чужие ошибки.

**Автор статьи - Евгений Севастьянов**

Генеральный директор Открытой Студии

Консультировал в области регулярного менеджмента более 70-ти компаний: от 10 до 9.000 человек (включая: холдинги, сети магазинов, фабрики, сервисные компании, строителей, государственных служащих, веб-агентства, интернет-магазины). Ученик Александра Фридмана.Один из соавторов книги "Социальные технологии Таллиннской школы менеджеров. Опыт успешного использования в бизнесе, менеджменте и частной жизни".

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |