


«НЕБОЖИТЕЛИ» где-то есть, но как их найти и договориться о сотрудничестве?

(По материалам выступления **Михаила Богданова** на
деловом клубе  — «ES сегодня»)



**Михаил
Богданов**
CONSORT Group

— Скоро будет четверть века как я возглавляю группу CONSORT, о которой, надеюсь, вы все слышали. С 2005 года я являюсь генеральным представителем в России и странах СНГ Международной федерации Executive Search IESF. Это крупнейшее международное объединение, имеющее 75 офисов в 22 странах. За Россию и СНГ отвечаем мы в лице CONSORT Group.

Приглашение на ваш Клуб, к которому я, конечно же, готовился, дало возможность обозреть почти четверть века работы и осознать, в каком же количестве поисков я либо непосредственно участвовал, либо был в той или иной степени к ним причастен. Я с открытым забралом пошел на эту встречу, поскольку искренне считаю, что, чем больше информации на рынке, тем лучше. Нечего бояться! Известно, что мои коллеги зачастую, к сожа-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ВАМ НУЖНО, ОБРАЗНО ГОВОРЯ, НАЙТИ ИГОЛКУ В СТОГЕ СЕНА



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



лению, не хотят делиться с эйчарами, чтобы те не отнимали их хлеб. Я же считаю, что это как раз неправильно — надо делиться, рассказывать, чтобы мы говорили на одном языке, чтобы было понимание с обеих сторон, чем мы занимаемся.

Время у нас сегодня ограничено, и поэтому не воспринимайте эту встречу как какой-то учебник, семинар или тренинг. Я буду рассказывать только об одном из возможных вариантов, придерживаться классической схемы выполнения проектов Executive Search. Потом мы сможем обсудить какие-то «навороты», современные усовершенствования, но классика — она и есть классика.

Задача нашей встречи в том, чтобы систематизировать знания об основных этапах, которые входят в понятие Executive Search. Кругом только и слышишь: «Executive Search, Executive Search...» А что же это на самом деле? Я постараюсь привести ряд

Чем вас заинтересовала данная тема?

Елена из компании «Транстехлогистик»:

«У нас транспортная компания, подбираем узких специалистов. Я считаю, что качественного специалиста может подобрать только человек изнутри компании, потому что он знает все нюансы, которые компании никому не расскажут».

живых примеров из нашей практики, в том числе отрицательных, потому что на ошибках лучше учатся. Тем более что дело все прошлое, нечего стесняться того, что было, на какие грабли, порой не один раз, наступали. Хочется, чтобы вы не повторяли наши ошибки, когда будете делать Executive Search сами.

Для начала разберемся с терминологией — без этого никуда не деться. Точного перевода на русский язык английского словосочетания Executive Search нет. Исполнительный поиск? Смешно! В общем и целом принят такой длинный перевод:

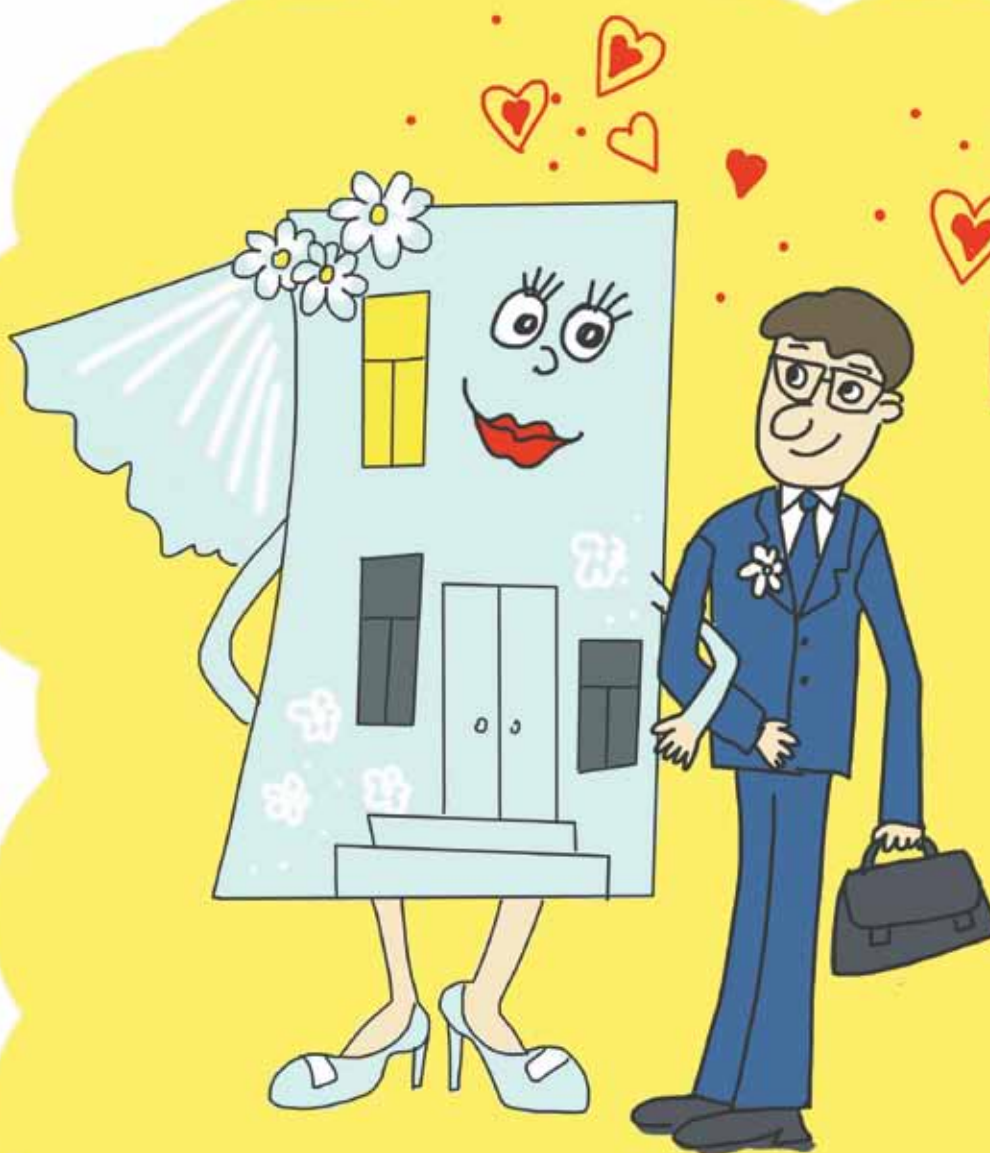
целенаправленный прямой поиск руководителей высшего звена. А что подразумевается под руководителями высшего звена? Это первое наемное лицо — генеральный директор, председатель правления банка, поиск которого заказывает собственник бизнеса, а также его ближайшее окружение — заместители, вице-президенты, начальники крупных департаментов. Классически под топами понимаются именно эти, так сказать, «небожители».

Следующее понятие, которое часто употребляют — это прямой поиск, Direct Search. Переводится как **целенаправленный прямой**



Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ Эксклюзивное интервью для РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

КОГДА Я РАЗМЫШЛЯЮ ПРО EXECUTIVE SEARCH, МНЕ ЗАЧАСТУЮ ПРИХОДИТ НА УМ СХОДСТВО ЭТОЙ РАБОТЫ С ОБЯЗАННОСТЯМИ СВАХИ. СВАХА СПОСОБСТВУЕТ ТОМУ, ЧТОБЫ ПОСЛЕ СВАДЬБЫ НОВОБРАЧНЫЕ ВЗАИМОДЕЙСТВОВАЛИ НАИБОЛЕЕ УСПЕШНО. ЕСЛИ У НЕЕ НЕУДАЧА, ТО ЕЙ ПРИДЕТСЯ БЕСПЛАТНО СНОВА ПРОДЕЛАТЬ ВЕСЬ ПУТЬ. МЫ, ХЭДХАНТЕРЫ, ПРИМЕРНО ТАК ЖЕ СВОДИМ ЛЮДЕЙ И КОМПАНИИ





поиск. Как нетрудно заметить, это очень близко к Executive Search, только отсутствует добавление «руководители высшего звена», но при этом прямой поиск распространяется также и на редких (иногда говорят уникальных) специалистов. Это когда речь идет, например, о главном инженере, главном конструкторе, главном технологe и им подобных высококвалифицированных редких специалистах. Которых очень мало и которых нужно переманивать.

У нас часто употребляется и даже злоупотреб-

ляется такое словечко, как «хэдхантер». По классике, это уничижительная кличка для консультантов Executive Search, на Западе многие консультанты обижаются, когда их называют хэдхантерами, «охотниками за головами». Но у нас в стране этот жаргонизм прижился. Хотя для иностранного уха он звучит примерно так же, как для нас эфэсбэшник или цэрэушник, мент и так далее. Ну пусть будет в этом ряду и хэдхантер!

Еще одно часто употребляемое слово — «хантинг». Если честно, я до

сих пор до конца не понимаю, что это такое — «хантинг»! Вероятно, имеется в виду такой частный случай Executive Search, когда требуется переманить одного единственного кандидата без выполнения полного объема работы.

Однако все вышесказанное не так принципиально. Самое важное заключается в том, что надо четко различать две разные технологии — поисковую (search) и подборную (selection). Когда говорят о подборе руководителей высшего звена, это, мягко говоря, не совсем правильно. Поисковая технология в корне отличается от подборной, и я сейчас попытаюсь объяснить, в чем же различия.

Итак, с одной стороны, поисковая технология — Executive Search и Direct Search и, с другой, подбор — Management Selection, Staff Selection, массовые наборы и т. п. Поисковая технология применяется, как мы уже говорили, для того, чтобы найти высшее руководство и уникальных

Чем вас заинтересовала данная тема?

Алена Андрианова, компания SonyElectronics:

«Ранее занималась подбором на стороне агентства, занималась middle-топом. Мне тема интересна. Понимание Executive search у всех разное. Если брать хороший middle, то это тоже могут называть executive search. Интересно услышать какие-то практики. Даже перейдя на сторону inhouse, мы с некоторых пор стали тоже самостоятельно подбирать и какие-то ресурсы, не в чистом виде хэдхантинг».



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



специалистов. Технология подбора — для подбора среднего менеджмента, линейных менеджеров, таких специалистов, как инженеры, бухгалтеры, юристы и так далее.

МЕТОДЫ ПОИСКА

В Executive Search это предварительное исследование рынка, консультации с ключевыми людьми в данной сфере, прямой выход на потенциальных кандидатов в ресурсных компаниях. При подборе — это поиск по корпоративной базе данных и работным сайтам. К отбору по объявлениям в СМИ добавляется иногда прямой выход на интересующих

нас кандидатов и выход по рекомендациям. Но так или иначе при подборе вы отталкиваетесь в первую очередь от базы данных (БД). Она может быть либо полмиллиона (у нас БД — поскольку мы Management Selection тоже занимаемся — это 420 тысяч отборных людей в ресурсных компаниях), а может быть всего 10 резюме, и среди них, возможно, окажется нужный вам кандидат. А

при Executive Search его, скорее всего, в вашей БД не окажется. Вам нужно, образно говоря, найти иголку в стоге сена. И вы ее начинаете искать. Так что поисковая технология абсолютно иная, чем при подборе.

Поисковые и подборные проекты отличаются глубиной изучения консультантом позиции, бизнеса и культуры компании. Оно максимально полное при Executive Search, а при подборе (его еще называют селекцией), скажем так, достаточно полное для решения поставленной задачи.

Дополнительное консультирование клиента. Полнейшее при Executive Search, включая консультирование по состоянию

Чем вас заинтересовала данная тема?

Елена Чевылева, «Сетелем Банк»:

«Тема интересная, потому что всегда нужно развитие, всегда хочется услышать какие-то новые вещи».

Чем вас заинтересовала данная тема?

«Нестле»:

«У нас подбор высокого уровня случается редко — мы стараемся развивать своих сотрудников. Если так складывается, что такое все же случается, для нас это трудности. Мы не знаем, к кому обратиться...»

Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для

НУЖЕН МНЕ РАБОТНИК: ПОВАР, КОНЮХ И ПЛОТНИК



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



рынка, ситуации в отрасли, подробно по размерам, формам и методам компенсации. При подборе же — ориентировочное консультирование по наличию запрашиваемых специалистов на рынке, ситуации в отрасли, уровню компенсации. Никто не требует от вас, чтобы вы досконально знали все без исключения, что происходит на рынке.

Кандидаты! Очень важный момент. Продуктом Executive Search является то, что вы достаете для клиента лучших из существующих на рынке, причем именно для этой вакансии. То есть могут быть и лучше, но для данной вакансии — эти самые оптимальные, и вы с полной ответственностью заявляете: «Знаете, все обыскали — ни в России, ни в СНГ лучшего мы вам предложить не можем». А вот при подборе, как уже было сказано, клиенту предоставляются лучшие кандидаты из имеющихся в базе данных либо откликнувшихся на ваше объявление.

Соответственно, по срокам исполнения поиск и подбор тоже различаются. При Executive Search наивно говорить о сроке менее 6 недель. Это самый минимум. Может быть и 8 недель, и два месяца, и четыре, полгода и даже дольше. Пока результат не будет достигнут. Когда мы говорим про селекцию, это от двух недель. Приемлемым считается две-три недели. А в случае Staff Selection или массового набора срок сокращается до 5 рабочих дней или даже менее того.

Эксклюзивность кандидата. При Executive Search кандидат не рассматривается ни на какие другие позиции категорически. А при подборе кандидат не рассматривается одновременно на другие вакансии только в случае, если вы заплатили предоплату — тогда его нельзя показывать другим клиентам. Если нет предоплаты, не стоит даже ожидать от кадровых агентств, что они будут держать кандидата, пока вы примете решение — там немножко другой цикл.

Поиск и подбор также различаются по глубине интервьюирования кандидата. При Executive Search оно максимально глубокое, и, как правило, с кандидатами проводится не одна, а несколько встреч. Ну и информация о кандидате очень детализирована, она снабжена комментариями, оценкой консультанта. Соответственно, при селекции все несколько проще.

Проверка рекомендаций. При поиске обязательна глубокая проверка рекомендаций на всех кандидатов-финалистов (мы об этом еще поговорим), в то время как при селекции процедура проверки проще.

Помощь в проведении переговоров и составлении предложения о работе. В случае Executive Search — обязательна. В случае селекции — да, такая возможна по желанию клиента.

О бесплатной замене. При Executive Search гарантия до одного года



считается нормальным явлением, хотя она может быть и шесть, и девять месяцев в зависимости от обстоятельств, сопутствующих поиску. В случае Management Selection это 3-6 месяцев, а при Staff Selection не более 3 месяцев или даже меньше.

ее задачу входит убедить потенциальных невесту или жениха в преимуществах альянса со своим клиентом, взять на себя роль посредника-конфидента в чрезвычайно деликатном деле знакомства и дальнейшего развития отношений. Сваха способ-

этот процесс. Для удобства я в своей сегодняшней программе предложу разбить его на 11 основных этапов.

Первый этап в большей степени относится к внешним консультантам, а не к вам, если вы буде-

НА ПЕРВОЙ ЖЕ ВСТРЕЧЕ С КЛИЕНТОМ ЧРЕЗВЫЧАЙНО ВАЖНО ОПРЕДЕЛИТЬ УРОВЕНЬ КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТИ В ПРОЦЕССЕ ПОИСКА

Когда я размышляю про Executive Search, мне зачастую приходит на ум сходство этой работы с обязанностями свахи. Если задуматься, ведь чем занимается сваха? Она досконально выясняет у клиента пожелания относительно невесты или жениха, потом находит такую особу методом отбора из энного количества кандидатур, а в случае отсутствия идеала уговаривает клиента изменить свои требования. Далее в

ствует тому, чтобы после свадьбы новобрачные взаимодействовали наиболее успешно. Если у нее неудача, то ей придется бесплатно снова проделать весь путь. Мы, хэдхантеры, примерно так же сводим людей и компании.

Поговорим теперь об **основных этапах поиска**. На разных тренингах я слышал о «30 шагах», кто-то упоминал 28... На самом деле все зависит от того, как схематизировать

те делать Executive Search сами. Тем не менее его нельзя не упомянуть, т. к. он очень важен.

1. Подготовка к встрече с клиентом. Перед встречей надо максимально изучить клиентскую компанию, ее собственный сайт и все публикации о ней в Интернете. Наведите справки у ключевых людей (о них мы ниже поговорим). Постарайтесь получить максимум сведений о компании от ее нынешних



или бывших сотрудников, которые, возможно, есть в вашей базе данных. То есть цепляйтесь за любые кусочки информации, чтобы создать для себе общую картину. И, конечно же, детально изучите бизнес компании, основных конкурентов, ситуацию на рынке, прогнозы и так далее. Вы должны прийти на первую встречу с клиентом тщательнейшим образом подготовленными, четко представлять себе, с кем вы имеете дело.

2. Встреча с клиентом.

В вашем случае это, наверное, будет встреча с руководством для понимания потребности организации в существующей позиции. В случае Executive Search, если говорить о внешних консультантах, необходим даже целый ряд встреч — с главой компании и другими руководителями, принимающими решение о найме.

В ходе встречи (встреч) с высшими менеджерами компании нужно подробно обсудить ситуацию и проблемы индустрии,

Чем вас заинтересовала данная тема?

Наталья Прохорова, «Москва Карго»:

«На сегодняшний день у нас произошло увеличение штата практически в два раза, это связано с тем, что мы выиграла тендер на обслуживание Аэрофлота. Что касается подбора топовых специалистов, то такое недавно имело место — подбирали силами кадрового агентства. Надеюсь, что успешно, кандидат приступил к работе. Но очень дорого!»

позицию, обязанности, требования к будущему работнику. Очень важно иметь оргструктуру компании. Если ее нет в готовом виде, мы просим руководителя, чтобы он нам ее набросал. Без этого просто нереально успешно сработать! Неоднократно бывало так: на встрече с главой компании мы просим нарисовать схематически кому подчиняется и кому будет подчиняться искомым кандидат. Смотрим и в деликатно обращаем внимание клиента на то, что такое построение подчиненности как минимум не оптимально. Кли-

ент восклицает: «Но почему?! У нас IT-директор всегда был подчинен вот сюда». Мы с консультантом объясняем, почему это не подходит, рассказываем, как сделать лучше, и клиент в конце концов соглашается: «Хорошая мысль. Надо будет переработать оргструктуру». Так что иногда у клиента глаз замыливается, и он благодарен за подсказку.

Несколько слов о том, каковы более-менее стандартные требования к топам. Это предыдущий опыт в аналогичной должности (либо на ступенеч-

ку ниже или выше, если компания меньше, с меньшим оборотом); глубокое знание своего рынка; отличные управленческие навыки. Опыт проектного менеджмента; часто нужен опыт стартапов или реструктуризации компании (реинжиниринга бизнес-процессов); опыт организации успешного предприятия, если мы ищем генерального директора. Сильная переговорная позиция, лидерские

че с клиентом, чтобы разговор сложился и к тебе отнеслись с уважением, ты должен продемонстрировать владение информацией о рынке и бизнесе клиентской компании. Понимать структуру компании, быть осведомленным о ситуации, об основных конкурентах. Очень важно вести разговор с точки зрения бизнеса, а не психологии. Я еще к этому вернусь. Ведь мы ищем кандидата для бизнеса,

собственнику, поверьте, написаны кровью. Если мы их не задаем и не получаем четких ответов на них, это может отрицательно повлиять на результат нашего поиска.

— Что для вас является критериями успеха или неуспеха предыдущего топ-менеджера?

— Готовы ли вы брать нового топа с рынка или предпочтете искать по

ЗАЧЕМ «ПРОДАВАТЬ» ХОРОШЕГО ЧЕЛОВЕКА В КОМПАНИЮ С КАКОЙ-ТО МУТНОЙ ИСТОРИЕЙ?

качества, естественно — коммуникабельность. Организаторские способности, предпринимательский подход, ориентированность на результат, проактивность и стратегическое видение своей задачи. Вот приблизительно такого персонажа мы должны искать.

Естественно, на встре-

его развития, для увеличения оборотов компании. В первую очередь это должен быть не угодный и приемлемый для руководства человек, а человек, который, фигурально выражаясь, «принесет ему миллион долларов».

Какие вопросы мы задаем? Все нижеприведенные вопросы, задаваемые

связям, либо принять рекомендованного вам назначенца?

— Очень важный вопрос: вы осуществляете только стратегическое управление бизнесом или одновременно являетесь топ-менеджером, и искомый кандидат будет только выполнять ваши указания?

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Почему это важно? Есть целый ряд собственников, «отцов-основателей», ярчайших людей, которые хотели бы передать оперативное управление своим бизнесом, поручить другому человеку, но никак не могут отойти хотя бы на шаг в сторону, им все время кажется: «Он делает не так. Он не такой, как я» и так далее.

— Что для вас важнее: деловые качества или лояльность топа — готовность «смотреть вам в рот» и беспрекословно выполнять ваши указания? (Естественно, мы говорим это все в вежливой форме, тем не менее лучше спросить.)

— Какие полномочия вы готовы предоставить топу? Насколько он будет свободен, независим в принятии управленческих решений, в том числе и непопулярных? (Опять-таки важный вопрос.) Готовы ли вы сразу определить зону ответственности, после чего не вмешиваться по мелочам в его деятельность? Окажете ли вы

новому топу протекцию, поддержку на период его адаптации или пусть выплывает сам? (Очень важно!!!)

Наряду с выяснением этих вопросов мы в ходе откровенного диалога консультируем клиента о ситуации на рынке труда в его отрасли, принятом уровне компенсации, реалистичности его требований к топу. И если наше консультирование убедительно, клиент начинает доверять консультанту, поскольку видит его компетентность: «Скажите, а сколько такие стоят? А как их найти? А что на рынке?»

С клиентом с первой же встречи надо быть откровенным и предельно честным, он должен понять, что вы не обдурить или раскатать его на деньги пришли, а реально хотите помочь его бизнесу. Клиент, к примеру, может сказать: «Хочу кандидата с MBA, с блестящим английским языком». Мы его спрашиваем: «А вы уверены, что вам для этой позиции сейчас нужен именно

такой человек? Ведь такой будет в два раза дороже стоить». Был у нас один клиент, очаровательный продавец цветов с Кавказа, владелец цветочной базы среднего размера. Приходит и говорит: «Хочу продажника такого, чтобы и с английским, и с MBA». Так и хотелось ему сказать: «Тебе бы сейчас лучше купить еще одну «ГАЗель»! Мы, конечно, объяснили ему деликатно, сказали: «Вы знаете, на данном этапе потребности вашего бизнеса, по нашей оценке, требуют продажника менее продвинутой квалификации, лучше на данном этапе вложить деньги в другое». Он был, кстати, очень нам благодарен впоследствии, понял, что мы ему помогли, немного уберегли от этих завиральных идей. Вернулся к нам с солидными заказами на следующем этапе развития своего бизнеса.

На первой же встрече с клиентом чрезвычайно важно определить уровень конфиденциальности в процессе поиска. К это-

Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для

САМ ПОИСК. ОН НАЧИНАЕТСЯ, ПО НЫНЕШНИМ ВРЕМЕНАМ, С ИНТЕРНЕТА



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



му мы будем еще возвращаться. Вообще, конфиденциальность — это один из краеугольных камней Executive Search. Необходимо постоянно помнить о том, что информация молниеносно распространяется по рынку — одно неправильное движение языком, и все может быть закончено.

компании, с которым у нас было подписано соглашение о конфиденциальности поиска: «Мне написала такая-то. Почему она знает об этом поиске и напрямую мне прислала?» Было очень неловко, еле вышли из этой ситуации. Вот вам результат прокола одного из кандидатов, несмотря на то, что эту даму пред-

с ним встретились члены правления, понравились друг другу, и наш кандидат поехал на свою нынешнюю работу. Пока он возвращался к себе, один из членов правления ассоциации вспомнил, что у него в руководстве структуры, где работал наш кандидат, есть товарищ по институту, и он решил

ЗВОНИЛИ ПОД ЛЕГЕНДОЙ, ЧТО ГОТОВИТСЯ СОВЕЩАНИЕ ИМЕННО ЭТИХ «РЕДКИХ ЗВЕРЕЙ»

Приведу плачевные примеры. Мы искали HR-директора в одну из ведущих инвестиционных компаний, я лично просматривал весьма серьезных дам с известными именами. Одна из них «по секрету» рассказала подруге, тоже HRD, что смотрится туда-то. И эта подруга напрямую посылает нашему клиенту свое резюме! На следующий день поступает гневный звонок от англичанина — руководителя инвестиционной

упреждали о конфиденциальности проекта, да и сама, как говорится, «не первый год в искусстве».

Еще один случай — только с другой, клиентской, стороны. Известной ассоциации розничной торговли нужен был исполнительный директор, а у нас был замечательный кандидат, начальник службы безопасности крупной предпринимательской структуры. Он согласился посмотретья,

навести справки. Звонит и спрашивает: «Вася, а что ты думаешь про Александра?» Этот звонок был перехвачен службой безопасности предпринимательской структуры, и когда наш кандидат (между прочим, глава этой службы) доехал до работы, его сразу вызвали и спросили: «Ты чего, на сторону смотришь? Так ты с нами или не с нами? Определяйся. У тебя есть 30 минут». Таким образом заказчик, опрометчиво сделавший



звонок, своими руками все загубил. Хотя мы заранее просили его не заниматься проверками без нашего ведома. Так что конфиденциальность порой нарушается и по вине клиента.

Поэтому мы самым тщательным образом согласовываем с клиентом методы и сроки проверок, все, что касается конфиденциальности, что можно говорить, на какой стадии. Согласовываем также, на каком этапе собираются рекомендации, кто собирает и в каком объеме.

В завершение рассказа о втором этапе подчеркну очень важную вещь. В случае если консультант считает невозможным по каким-либо причинам успешно выполнить поисковый проект, то его право и долг отказаться от подобного поиска. Лучше в письменном виде, с объяснениями причины отказа. Ответственные консультанты поступают именно так.

Возможная причина, например, явное несо-

ответствие профиля искомого кандидата и позиции. Здесь мне всегда вспоминается пушкинская «Сказка о попе...»: «Нужен мне работник: повар, конюх и плотник. А где найти мне такого служителя не слишком дорогого?» Если вы не можете такого найти — лучше так сразу и скажите. Это будет честнее.

Другим возможным поводом для отказа от поиска может быть неадекватность клиента, например, если есть подозрения, что он связан с криминалом. Или если в его компании хромает бизнес-этика — отношение к сотрудникам. Если мы чувствуем, что «что-то не так», лучше отказаться и не искать, потому что для нас, внешних консультантов, кандидаты являются важнейшим ресурсом, и мы не можем ударить в грязь лицом перед ними. Зачем «продавать» хорошего человека в компанию с какой-то мутной историей?

3. Подготовка Предложения и подписание контракта.

Не вдаваясь в подробности этого, третьего по счету этапа, поскольку это касается только нас, внешних консультантов, остановлюсь лишь на основном, что должно быть в Предложении (чаще всего по-английски этот документ называют Proposal, хотя используются и другие варианты).

Во-первых, в Предложении должны быть четко сформулированы задачи, изложено наше понимание ситуации на основе того, что мы услышали на встрече с клиентом, подробно расписана информация о позиции и идеальном кандидате, требования, обязанности, мотивация перехода идеального кандидата, отношения подчиненности, компенсационный пакет, специфические требования, личностные требования.

Вторая часть Предложения посвящена процессу поиска. Все должно быть детально прописано: сроки, рабочая группа, взаимодействие с клиен-



Чем вас заинтересовала данная тема?

Владимир Фомин, Human Capital:

«На этой встрече — я на нее, не скрою, рвался — меня интересует не только сама тема (я в этой теме довольно долго), но и в большей степени подход и личность Михаила Юрьевича, с которым мы не один десяток лет знакомы. Тем не менее каждый раз, когда я слушаю его выступления или читаю его статьи, я нахожу для себя очень много нового».

том, гонорар, расходы... Что происходит в случае отмены или изменения задачи. Направив Предложение клиенту, мы приглашаем его внести изменения, которые он считает необходимыми. В западном варианте подписание клиентом такого Предложения достаточно для начала работы. Но в России принято еще и юридический контракт подписать, а Предложение тогда ложится как «сутовое» приложение к нашему российскому юридическому контракту.

4) Составление «Карты поиска» (Search Map).

Очень важная вещь, которую необходимо согласовать с клиентом. Карта может существовать в физическом виде, может быть в голове, но без нее, без Карты, нельзя. Чтобы ее создать, мы изучаем рынок потенциальных донорских компаний, объемы их бизнеса, методы продаж. Наводим справки о профессиональном уровне их сотрудников, о компенсациях, которые там существуют. И совместно с клиентом составляем подробную, реалистичную «Карту поиска».

В качестве примера могу привести поиск ру-

ководителя крупного агробизнеса (коневодство) в Орловской области. Требовался высококвалифицированный специалист из этой сферы, причем искать надо было по всей европейской части России. Помню, заказчику представили карту на большом листе ватмана, где были обозначены чуть ли не все зверохозяйства. Заказчик был доволен тем, что специально для него проделали такую исследовательскую работу. Он что-то вычеркнул, что-то добавил, и в результате поиск прошел как по маслу.

Второй случай был связан с поиском главного конструктора шин. Поле нашей «охоты» было ограничено только теми предприятиями в России и странах СНГ, которые производят шины, а их всего штук 7, максимум — 10. Плюс мы включили различные научно-исследовательские заведения. Выяснилось, что незря: кандидат, который победил, оказался заместителем директора НИИ

шинной промышленности, имевшим до этого богатый практический опыт на предприятии. Так что «Карта поиска» обязательно должна быть создана, без нее, наверное, классический поиск вряд ли прокатит.

5) Пятый этап — это непосредственно сам поиск.

факультетов. Мы обращаемся к ним с просьбой: «Иван Иванович, вы выпускаете таких-то специалистов в течение последних 30 лет, ваши выпускники по всей стране работают, расскажите о них, пожалуйста» и в ответ слышим: «Да-да, я большинство из них помню, со многими поддерживаю контакты».

ческой промышленности. Он постоянно пишет на свою тему, знает всех более-менее значимых персонажей и вам охотно подскажет. Еще есть бизнес-партнеры, руководители профессиональных ассоциаций. (Кстати, сайты профессиональных ассоциаций очень и очень помогают!)

СУЩЕСТВУЕТ МИФ, ЧТО EXECUTIVE SEARCH, РАЗ УЖ ВНЕСЛИ ПРЕДОПЛАТУ, ДОЛЖЕН НА СТО ПРОЦЕНТОВ СРАБОТАТЬ. НЕТ! ОН НИКОГДА НА СТО ПРОЦЕНТОВ НЕ СРАБАТЫВАЕТ!

Он начинается, по нынешним временам, с Интернета, со всех публикаций по индустрии. Дальше мы выходим на ключевых людей, получаем от них информацию об основных игроках рынка.

Кто такие ключевые люди? Это могут быть в первую очередь преподаватели вузов, заведующие кафедрами или деканы

«Вы не посоветуете?» — «Нет проблем, с удовольствием порекомендую наиболее интересных ребят». Огромное количество информации можно получить от этих людей.

Также полезны журналисты профильных изданий. К примеру, вам может пригодиться редактор отдела тяжелой промышленности, хими-

В качестве примера. Когда нам остро понадобились сильные финансовые директора и очень продвинутые главные бухгалтеры, мы установили контакт с пожилой женщиной, завкафедрой бухучета Плехановки. Она нам глаза раскрыла на многие вещи. Мы с ней подружались, и она с готовностью рекомендовала своих выпускников.

Другой пример, но уже из сферы поиска уникальных специалистов, когда приходится выполнять такие задачи, как поиск персонального гоновского водителя (ГОН — гараж особого назначения, обслуживающий высокопоставленных госслужащих). «Подружился» наш консультант с главой ассоциации ветеранов —

поиска». Дополнительную поддержку может оказать собственная база данных. Там обязательно нужно пошерстить, поискать менеджеров, нынешних или бывших, выйти на них и получить информацию об интересующих вас людях. Я постоянно подталкиваю наших консультантов: «Не ленитесь контактировать со своими кандидатами,

Как то раз нам нужно было найти очень редких айтишников. Звонили под легендой, что готовится совещание именно этих «редких зверей» в газете «Рабочая трибуна». Таких специалистов было во всем СНГ 15 человек, нам удалось идентифицировать и представить клиенту троих из этих 15. Мы посчитали, что это очень хороший

ПОИСКОВАЯ ТЕХНОЛОГИЯ В КОРНЕ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ПОДБОРНОЙ

водителей спецслужб. Тот из самых лучших побуждений — помочь с работой своим «молодым пенсионерам» — представлял нам тех, кто уходит сейчас из спецслужб на пенсию, будучи еще достаточно молодым и работоспособным.

Мы ищем нужных людей в Интернете, справочниках, всевозможных рейтингах. Особое внимание обращаем на потенциальных кандидатов из компаний, входящих в «Карту

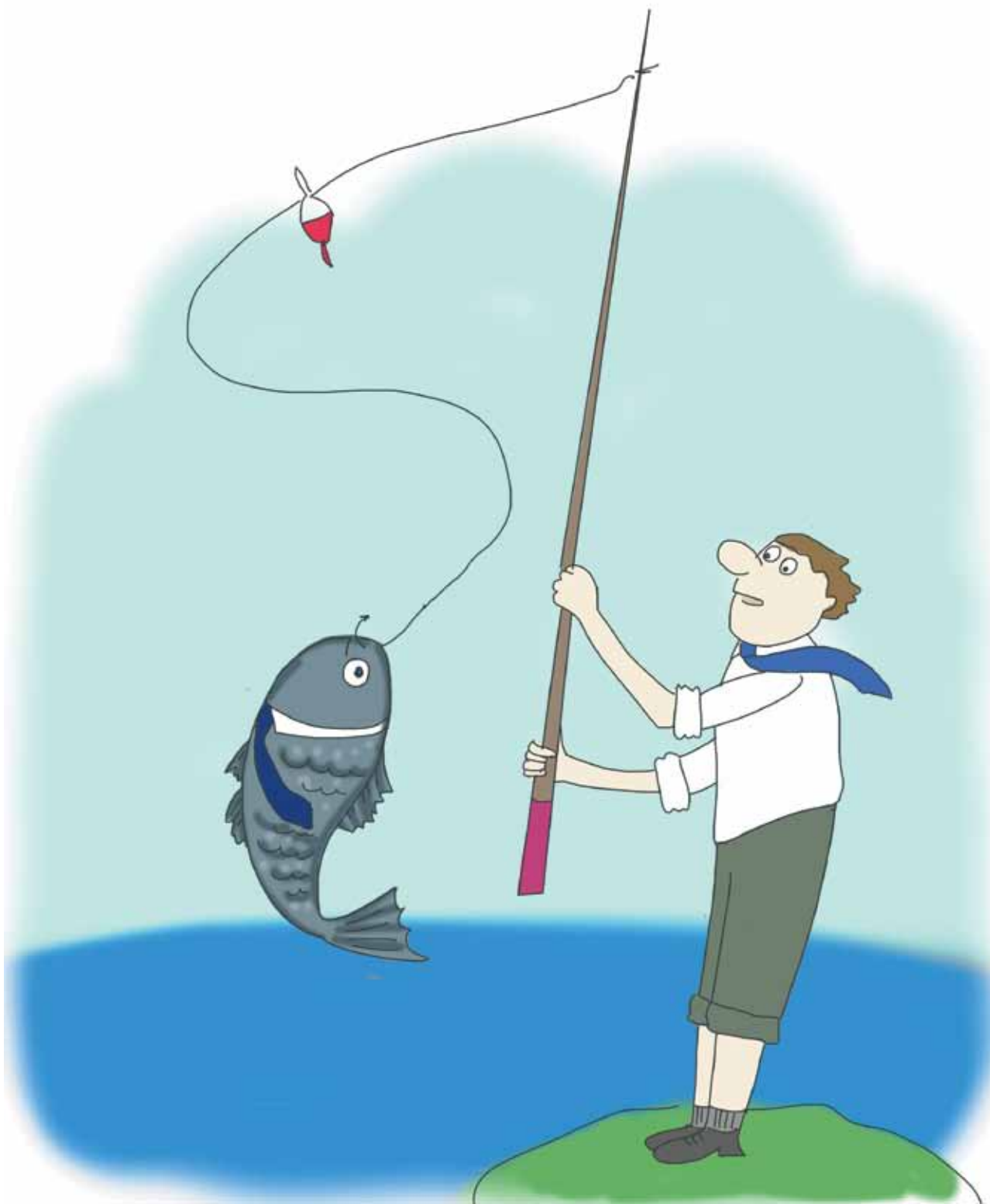
вы ведь устроили уже не одну сотню людей, вы же дружите с ними, они вам расскажут очень много интересного».

После того как проведено исследование рынка, возникает вопрос: как выйти на потенциально интересных кандидатов? Прежде всего необходимо разработать хорошую легенду. Тут перед консультантом и ресечерами разворачиваются неограниченные возможности для творчества.

результат, тем более что двое из этой троицы были взяты на работу.

Очень важно заранее подготовить ориентировочную схему первичных телефонных переговоров с предложением о возможности рассмотрения вакансии, тщательно продумать аргументы. Надо понимать психологическую остроту момента: если консультант, прорвавшись через секретарей, дозвонился «до жертвы», в его распоряжении

РЫБКА ЗАГЛОТНУЛА КРЮЧОК, И НУЖНО СДЕЛАТЬ ВСЕ, ЧТОБЫ ОНА НЕ СОРВАЛАСЬ. ЭТО САМЫЙ ОТВЕТСТВЕННЫЙ ПЕРИОД



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



всего секунд 15. За это время он должен произвести что-то такое, что не дало бы человеку повесить трубку, и он сказал бы: «Вы знаете, перезвоните мне вечером домой, поговорим на эту тему».

Когда прошли короткие телефонные интервью с потенциально ин-

говорка, что, мол, не дозвонился, не прокатывает. Один человек, насчет которого мы соврали, может основательно подпортить репутацию консультанта.

Обязательно должны быть еженедельные письменные отчеты. Поиск идет не неделю и не две, он может продолжаться и

конфиденциальности, о которых мы уже говорили.

6) «Длинный список». Так мы выходим на «Длинный список». Это следующий этап. Когда идентифицированы все более-менее интересные игроки рынка, мы представляем их список клиенту и обсуждаем в ходе

ОН РЕШИТЕЛЬНО ВЫЧЕРКНУЛ ИЗ КАНДИДАТСКОГО СПИСКА МУЖА ЛЮБИТЕЛЬНИЦЫ УТРЕННЕГО МАРТИНИ, ХОТЯ ТОТ УЖЕ ПРОШЕЛ ВСЕ ОСТАЛЬНЫЕ ИНСТАНЦИИ, БЫЛ ОДНИМ ИЗ ФИНАЛИСТОВ

тересными людьми, вся информация о результатах обязательно заносится в таблицу «Длинного списка». Может понадобиться многое из того, что вам эти люди расскажут. При этом, соблюдая взятые перед клиентом обязательства, мы должны отработать всех, кого мы согласовали при составлении «Карты поиска», без каких-либо изъятий. От-

месяц, и два месяца. Поэтому психологически важно, чтобы клиент, каждый раз уходя в пятницу на выходные, знал, что консультанты, которым он заплатил деньги, работали, они сделали то-то и то-то, и пускай они еще не достигли результата, на следующей неделе они планируют сделать то-то и то-то. Ну и, естественно, нужно соблюдать все условия

личной встречи. Совместно с клиентом мы отсеиваем неподходящих.

Как это происходит на практике? Приносится список из 10-20-30 персональных. Клиент размышляет: «Этот староват, ему под 60, а этот слишком молодой, ему только 25, он еще, наверное, не набрался опыта, хотелось бы где-то 35-40-летнего.



А этот кандидат из компании не нашего бизнес-стиля, оттуда никого не хотим». Консультант тоже делится своими впечатлениями: «Этот кандидат, вроде, подходит формально, но он наше предложение отказался рассматривать, т. к. только что пришел в компанию и пока не собирается никуда уходить. А этот вообще разговаривал с нами настолько грубо и агрессивно, что мы не хотели бы его представлять». Таким образом из длинного мы выходим на более короткий список тех, кого и клиент, и мы хотим видеть дальше.

Очень важно при этом клиенту давать абсолютно честную обратную связь с рынка, включая и причины отказов со стороны потенциальных кандидатов. Ведь бывает, что кандидат говорит: «Вы знаете, эта компания не слишком брендовая» или «Я слышал про эту компанию, что там сотрудникам не предоставляют возможности для профессионального роста» и так далее. Такие сведения вы тоже обязаны (в макси-

мально тактичной форме) довести до клиента.

Вот примеры из моей практики классически отработанных «Длинных списков». В свое время мы искали человека для Braun AG, и задача у нас была такая: из 11 компаний — прямых конкурентов — нужно либо первое лицо, либо его заместитель. То есть 22 человека. Мы проработали полностью весь список из 22 персоналий, лучшим оказался кандидат из Tefal. Все прошло как по маслу: и клиент был благодарен, и кандидат. Проект завершился очень быстро, меньше чем за три недели. Кандидат ко мне приходит и говорит: «Я еще две недели назад был генеральным директором в хорошей брендовой компании, а через две недели я в еще более хорошей компании. Как это вам удалось?» Я говорю: «Это — Executive Search!» Он говорит: «Ну надо же! А я и не подозревал, что меня «схантили».

Второй случай — когда мы для крупной розничной

сети магазинов одежды должны были найти генерального директора из 20 компаний-конкурентов. Были проработаны все 20 потенциальных кандидатов, и собственник розничной сети выбрал наиболее подходящего из них. Четко была поставлена задача, четко она и была выполнена!

7) Переходим к седьмому этапу. Это интервьюирование и создание знаменитого «Короткого списка». Мы тщательно оцениваем оставшихся кандидатов (обычно это 8-10 человек) и с ними уже проводим углубленное личное интервью. Подтверждаются данные об образовании и работе, оцениваются сильные и слабые стороны кандидата с точки зрения именно данной вакансии. Причем бывают ситуации, когда мы этого кандидата уже два раза видели, может, мы его устраивали лет 5 назад в другую компанию, но обязательна очередная личная встреча, и даже не одна.

Подчеркну еще раз: психологические момен-



ты, конечно же, важны (оценка кандидата с точки зрения корпоративной культуры компании и его личностной совместимости с ключевыми менеджерами и т. д.), но я бы все-таки предложил рассматривать в таком порядке: сначала с точки зрения бизнеса и только потом с точки зрения личностной совместимости и корпоративной культуры. В голове должно быть именно так, хотя вы можете спорить со мной, утверждая, что в российской действительности чрезвычайно большую роль играет «химия взаимоотношений».

И что еще очень важно здесь — объективно и честно презентовать кандидату клиентскую компанию! Здесь мы все иногда грешим. Мы влюбляемся в кандидата, уже видим его «там», начинаем уговаривать: «Обязательно иди туда, там же так здорово!» Тут самое главное — не перестараться с продажей! Надо честно информировать кандидата, подбирая нужные слова, если компания не очень

брендовая («может, она не такая известная, но очень активная на рынке, динамично развивающаяся, созданы все предпосылки...»). Потому что если переусердствуешь с «продажей» компании, потом кандидат, как правило, начинает разочаровываться со всеми вытекающими последствиями.

На этой стадии мы проводим так называемый Media check кандидатов «Короткого списка», своего рода предварительную проверку. Надо все-таки посмотреть, что пишут про этого кандидата в средствах массовой информации, как он представлен в Интернете. Небесполезное, надо сказать, занятие, потому что много чего можно найти на любого человека.

Могу рассказать курьезные случаи из собственной практики, чтобы немного развеселить. В одну компанию, очень серьезную, строгую, на высокую должность мы подбирали менеджера на солидную финансовую

позицию, мужчину средних лет. Его туда взяли, поскольку он идеально подошел с точки зрения бизнеса. А вопросы проверки вроде как лежали на нас, хэдхантерах, хотя это и не было оговорено договором. И только после принятия на работу служба безопасности полезла посмотреть его личные контакты в интернет-пространстве и... нашли его в женском платье, с боа на шее. Представляете, какой был конфуз, даже несмотря на то, что история эта случилась достаточно давно, когда проверки по СМИ были еще не так распространены!

Второй забавный случай тоже связан с сексуальной тематикой. Мы искали даму — финансового директора, а финансовый директор — это же очень крупная позиция. Была очень профессиональная кандидатка, но мы тоже вовремя не сделали на нее Media check. Наша дама выкинула такой трюк: заявила на финальное собеседование к генеральному директо-

ру в серьезную компанию на позицию финансового директора в платье с глубочайшим декольте. Стали проверять и выяснили, что, судя по ее персональному сайту, она эти темы ой как любит. Генеральный директор отреагировал так: «Я не понял, она на свидание пришла или

Следующий шаг — формирование «Короткого списка», и он должен содержать от 3 до 5 перспективных, уже тщательно проверенных нами кандидатов. Больше, как правило, не надо. На каждого из этих кандидатов пишется максимально подробный отчет (мы его называ-

случае нельзя пересылать по почте. В какой бы форме ни был составлен Конфиденциальный отчет, оценки консультантом кандидатов должны быть зафиксированы в письменном виде, чтобы клиент имел возможность их проверить, сравнить с собственной оценкой. Кли-

МЫ, КАК ДВА СВОДНИКА, ОТПРАВИЛИ ЖЕНЩИН В РЕСТОРАНЧИК, ЧТОБЫ ОНИ ПОЗНАКОМИЛИСЬ И ПОДРУЖИЛИСЬ, А ОНИ ВЫХОДЯТ, КАК ПОЦАПАВШИЕСЯ КОШКИ, И — В РАЗНЫЕ СТОРОНЫ

беседовать со мной в качестве финансового директора». Все-таки любым «увлечениям» есть предел, и если бы мы проверили эту любительницу декольте по СМИ, у нас возникли бы определенные сомнения, возможно, поговорили бы с ней, обратили бы внимание по-хорошему на необходимость соблюдения дресс-кода, соответствующего ее профессиональному статусу.

ем «Конфиденциальный отчет»). Помимо самой биографии он содержит оценку кандидата консультантом по отношению к данной открытой позиции, оценку мотивации кандидата (очень важно спросить кандидата, почему он хотел бы работать именно в этой компании). Тут же данные предварительной проверки и так далее. Это всегда очень авторский документ, его ни в коем

ент может сказать: «Вот консультант считает, что кандидат на 90 процентов подходит, а я считаю — на 70». Это значит, что мы несем полную ответственность за нашу оценку.

8) Отработка «Короткого списка». Мы обсуждаем с клиентом фигурирующих в списке кандидатов, совместно отбираем тех, кто лично придет на собеседование. Может воз-

никнуть и такая ситуация, когда представили список из четырех или пяти кандидатов, а клиент говорит: «Нет, то, что вы рассказываете о кандидате №3, мне не нравится, я его не хочу видеть». Поэтому кандидатов реально может остаться не пять, а четыре, не четыре, а три.

присутствовать при этой пристрелке. Позволю себе привести два примера, демонстрирующих, насколько это важно.

Когда мы искали HR-директора в крупнейшую многонациональную корпорацию, я лично представлял трех кандидатов.

да получается всего два кандидата. Надо ли еще кого-то?» Отвечает: «Только если это будет процентов 80 от Джулии (второй кандидатки), тогда нормально, буду смотреть!» Мне сразу стало понятно, что он выберет кандидата № 2, потому что она понравилась.

НАДО ПОНИМАТЬ, ЧТО НА УРОВНЕ ОБЩЕНИЯ С ТОПАМИ ДОЛЖНО БЫТЬ НЕСКОЛЬКО ИНОЕ ОБРАЩЕНИЕ С КАНДИДАТАМИ

Считается, что 3 кандидата — это оптимально, хотя бывают ситуации, когда кандидат нужен — или имеется — только один. Или два.

Далее организуется встреча в клиентской компании и, по возможности, консультант Executive Search присутствует на первом интервью. Ведь это пилотная встреча, пристрелка, и ты должен

Приходит первый, беседа с главой представительства — все нормально. Дальше — вторая кандидатка. Я смотрю: клиент «запал», он беседует и беседует, даже стал показывать ей все помещения офиса. Это хороший признак. Потом сразу приходит третья кандидатка, я смотрю — он уже зевает. Спрашиваю: «Ну как?» Он отвечает: «Ну, третью вообще не надо...» — «Тог-

Второй пример, подтверждающий важность личного присутствия консультанта на собеседованиях с кандидатами. В свое время нам доверили поиск кантри-менеджера всемирно известного производителя жевательной резины. Мы с руководителем всех европейских операций компании, немцем, сидим за чашкой кофе в холле гостиницы Baltchug Kempinsky. На-



против нас, как мне тогда казалось, идеальный, совершенно потрясающий кандидат. Долго и дружелюбно беседуем. Немец задает моему кандидату вопросы, и тот, перед тем как ответить, все что-то пишет-рисует на листе бумаги, размышляет вслух и после этого говорит: «Да, я отвечу на этот вопрос положительно». Следующий вопрос ему задают — снова пишет, потом отвечает: «Знаете, а здесь нет». Попрощались, и я спрашиваю немца: «Как впечатление?» Немец отвечает: «Да, неплохой кандидат, но он на роль кантри-менеджера не подойдет, потому что кантри-менеджер — это человек, который должен моментально принять решение, сказать «да» или «нет», а после этого объяснить свой выбор». Для меня это был колоссальный урок. Естественно, когда я узнал это требование, я уже искал соответствующих людей. Вот, что вы можете получить, присутствуя лично на собеседованиях и «разбирая полеты»!

Очень важно потом от кандидата получить обратную связь, обязательно сделать ему звонок: «А что вы думаете о сегодняшнем собеседовании?» Очень много интересного услышите с его стороны, узнаете, что он почувствовал. Соответственно, когда это все проделано, когда мы имеем обратную связь с обеих сторон, нам легче проконсультировать клиента в выборе финалиста. Нередко бывает, что клиент колеблется, не знает, кого выбрать, и зачастую можно услышать от него: «Слушай, ну сам-то скажи, Петр или Василий — кто из них лучше?» И ты должен дать ответственную, компетентную консультацию по этому вопросу, потому что для клиента это важно.

Одна дама из числа наших консультантов совершила, на мой взгляд, на редкость мужественный поступок. Для быстро набирающей обороты известной российской компании мы формировали управленческую команду

из топов с опытом работы в ведущих международных корпорациях. На одну из ключевых позиций рассматривали кандидата из Pepsi. Великолепный кандидат, его готовы были взять, уже принято окончательное решение... И вдруг в последний момент консультант говорит: «Стоп! У меня нет уверенности в нем, поскольку он слишком молод и слишком был избалован той системой поддержки продаж, которая существовала в Pepsi, этой многомиллионной рекламой и так далее. Я не уверена, что он справится в менее раскрученной российской компании без такой мощной поддержки. Я его спрашивала, был ли он пай-мальчиком в детстве или драчуном, выяснилось, что был пай-мальчиком, ботаником». Наш консультант нашла в себе мужество заявить, что он не подходит, перед самым приемом на работу. Она искала подходящего кандидата еще целый месяц, но, несмотря на отсрочку, клиент это высоко оценил и продолжил работать с нами.



9) Девятый этап — это проверка рекомендаций в соответствии с договоренностями. Тоже очень важный момент. Понятно, что никогда, ни при каких обстоятельствах нельзя брать рекомендации с текущего места работы — до тех пор, пока проект не дойдет до стадии подписания контракта. Но, есте-

закупщик), соученик, одноклассник, может быть, личный друг, соседи, ну и члены семьи. Беседа с супругой или супругом обязательна в случае переезда или интенсивных командировок. Приведу вам примеры.

Гуру и тренер нашей компании, один из луч-

что кандидат должен быть у президента страны, на дипломатических приемах, то есть вести сугубо светский образ жизни, причем вместе с супругой.

Кларк, естественно, должен был увидеть супругу. Позвонил ей, сказал, по какому он во-

ЗА ДВА ДНЯ ДО ВЫХОДА ОНА ЗВОНИТ НАМ И ЗАЯВЛЯЕТ, ЧТО, ТИПА, ПОШУТИЛА, ХОТЕЛА ПРОВЕРИТЬ СВОЮ ВОСТРЕБОВАННОСТЬ НА РЫНКЕ, А НА САМОМ ДЕЛЕ НИКУДА НЕ СОБИРАЕТСЯ УХОДИТЬ С ПРЕЖНЕГО МЕСТА

ственно, до выхода кандидата на новую работу.

Что такое проверка рекомендаций? По англо-саксонским образцам полный «комплект» рекомендодателей насчитывает 10 или 11 человек: начальник, коллега, равный по положению, подчиненный, партнер по бизнесу, конкурент, смежник, контрагент (например,

ших северо-американских хэдхантеров канадец Кларк Джексон трижды приезжал к нам в Россию и много чего интересного рассказывал. Перед ним как-то была поставлена задача найти кантри-менеджера, американца или канадца, для представления в Бразилии интересов очень крупной транснациональной корпорации. Бизнес был такого уровня,

просу. Она говорит: «Нет проблем, приезжайте к нам на ранчо завтра в 11 утра». Он приезжает в 11 утра, а супруга встречает его с бокалом мартини, и, по всей видимости, уже не первым. Увидев это, Кларк представил, а что же будет к вечеру на приеме у президента. Он решительно вычеркнул из кандидатского списка мужа любительницы утренне-



го мартини, хотя тот уже прошел все остальные инстанции, был одним из финалистов.

У нас тоже была история, когда мы очень тяжело искали главного инженера ТЭЦ. Нашли кандидата в Сибири, а надо было в Центральную Россию переезжать. Он был полностью за переезд, а когда начали разговаривать с женой, та воспротивилась: «А меня он спросил? У меня здесь дети в школу ходят, друзья, я вообще не хочу отсюда переезжать». И все рухнуло. И слава Богу, что поговорили с женой — наш кандидат, по всей видимости, забыл, что дети в школу ходят, что у нее соседи, подруги. Перебраться на другой конец страны человека в возрасте около 50 было бы тяжело. Пришлось искать других кандидатов... Кстати, это был наш самый длительный поиск — 1 год и 10 месяцев.

Сюда же, рядом с проверками, я помещу вопросы психологического

тестирования и проверки службы безопасности. Если проверка рекомендаций — это о том, что было с человеком, то психотестирование — это о том, чего от него можно ожидать. Честно скажу, что это не всегда срабатывает, а иногда срабатывает в другую сторону. У нас на российском рынке психотестированием не злоупотребляют, а на скандинавском любят очень. Немцы, бывает, увлекаются психотестами, причем иногда это контрпродуктивно, себе на голову.

Например, вдруг психотест выявляет, что у коммерческого директора или директора по продажам имеется склонность к авантюризму. Но ведь такой сотрудник и должен быть отчасти авантюристом — он должен продавать. У нас бывали случаи, когда мы чувствовали, что наш кандидат нормальный, вполне подходящий, а результаты тестов формально отрицательные, и приходилось убеждать клиента пересмотреть, более системно все про-

анализировать. Так что по ситуации надо смотреть. Тест не панацея, вовсе не обязательно, что его результат есть истина в конечной инстанции.

Что касается проверки службы безопасности, то, как правило, это не входит в пакет услуг в рамках проекта Executive Search, если нет особой договоренности. Если клиент просит организовать такую проверку, то компания Executive Search обычно делает это через какие-то свои партнерские организации. Иными словами, мы можем это обеспечить, но мы должны понимать, что от консультанта в Executive Search это особенно не требуется.

О детекторе лжи. Мы сами этим не занимаемся, но знаем, что в ряде российских компаний при приеме на работу такая практика существует. Ну и пусть, если кандидат соглашается на это. Но, естественно, консультант обязан кандидата предупредить, что его будут проверять, чтобы он был



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



к этому готов. Кто-то из наших кандидатов проходил, кто-то не проходил детектор. Это уже от нас не зависит. Чаще проходили. Потому что у хорошего консультанта глаз — алмаз. Комплекс мероприятий, который мы проводим в отношении кандидата, дает возможность очень глубоко понять, кто перед вами, что за персонаж.

Хотя от проколов и ошибок никто не застрахован. Я со стыдом вспоминаю начало карьеры, когда хотел сделать хорошее дело для приятеля, руководителя известной нефтяной компании, который попросил «по дружбе» подыскать ему HR-директора. Я привел HRD из брендовой западной компании, бывшего военного переводчика, интеллигентнейшего человека. Его работу у нефтяников я не отслеживал, потому что это был не коммерческий проект. Где-то через полгода спрашиваю у приятеля, как мой эйчар. «Мы от него были вынуждены избавиться: послали его

на вахту на вышку в Сибирь, и у него там запой случился». Самое последнее, что я мог ожидать от этого интеллигентного человека, что у него случится запой. Было впечатление, что он вообще не пил. Но почему-то именно так он себя повел, попав в условия суровой сибирской вахты. Этого я никак не мог предугадать. Поэтому всегда надо оставлять место для вероятности непредвиденного поведения человека. На сто процентов мы в голову не влезем. Не уверен, что полиграф выявил бы это.

10) Десятый этап — это финальные переговоры и заключение контракта. Я его всегда сравниваю с тем, что вот уже рыбка заглотнула крючок, и нужно сделать все, чтобы она не сорвалась. Это самый ответственный период. Мы поддерживаем обе стороны на переговорах, помогаем решить самые что ни на есть деликатные проблемы, которые могут возникнуть между клиентом и кандидатом.

В памяти сразу всплыло, как мы вместе с англичанином-руководителем искали HR-директора для крупной косметической компании. Нашли — замечательная женщина, понравилась, и англичанин говорит: «Не могу принять решение, не познакомив ее с главным человеком нашей компании, директором по продажам, профессионально сильной, молодой и энергичной дамой». Мы, как два сводника, отправили женщин в ресторанчик, чтобы они познакомились и подружились, а они выходят, как поцапавшиеся кошки, и — в разные стороны. Не договорились. В чем дело? Выясняется: они разошлись во мнениях о роли мужчины. HR-директор, взвешенная женщина, говорит: «Я считаю, что мужчина и женщина равны». А директор по продажам говорит: «Может быть, это и так, но это не в идеологии нашего бизнеса. Мы должны быть на высоких каблуках, накрашенные, а мужики пусть под ногами валяются, вот какую линию мы должны

Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для

проводить». На это наша дама-эйчар говорит: «Нет, позвольте, мужчины и женщины равны». А «продажница» в ответ: «А я считаю, что только так. С этим посылом мы ходим

ставить предложение о работе, так называемый Job offer, и участвуем в формировании компенсационного пакета, потому что здесь тоже могут возникнуть серьезные за-

Важнейшая задача — оказать поддержку кандидату в период увольнения с предыдущей работы. Все вы знаете, что такое контрпредложение, и как это бывает, когда при-

БЫЛ ЛИ ОН ПАЙ-МАЛЬЧИКОМ В ДЕТСТВЕ ИЛИ ДРАЧУНОМ, ВЫЯСНИЛОСЬ, ЧТО БЫЛ ПАЙ-МАЛЬЧИКОМ, БОТАНИКОМ

по рынку и успешны. Мы женщин настраиваем на это».

Второй раз они встретились — и опять «поцапались». В результате нам пришлось подыскивать другую кандидатуру, хотя наша кандидатка подходила по всем показателям, кроме того, что она придерживалась весьма здравого — и нам с англичанином импонировавшего — взгляда на роль мужчин. Вот что порой может произойти на стадии финальных переговоров.

Мы помогаем клиенту при необходимости со-

труднения. Зачастую расстояние между спросом и предложением достаточно большое, со стороны работодателя заявляется одно, а у понравившегося кандидата совсем другие ожидания. Задача консультанта свести их вместе. Приходишь к клиенту и говоришь: «Ну обозначь максимум того, что ты можешь дать», а кандидата спрашиваешь: «Обозначь минимум, на который ты можешь согласиться» — «Ну ладно, соглашусь по минимуму. Только потому, что мне понравилась компания». Здесь мы выступаем в роли квалифицированного посредника.

ходит человек и говорит: «Хочу попрощаться, я ухожу от вас в другую компанию». «Как, что ты, горит место! Чего тебе не хватает? Давай мы тебе в полтора, в два раза больше заплатим, хочешь?» В такую минуту человек может дрогнуть — и начинать проект с начала. Поэтому очень важно в этот самый ответственный момент убедить кандидата, что раз он объявил о своих намерениях, обратного пути нет, что контрпредложение это временно, все равно от него избавятся через несколько месяцев.

У нас было несколь-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ко случаев, когда произошло в день увольнения буквально провожать кандидата на работу или встречать при выходе с работы. Звонить вечером, звонить ночью, морально поддерживать кандидата, помогать ему пережить страшный стресс.

К сожалению, бывают случаи непорядочности как со стороны кандидата, так и со стороны клиентской компании. Вот пример кандидатской непорядочности. Кандидат на позицию HR-директора и работодатель, крупная косметическая компания, обо всем договорились, подписан Job offer и уже куплен автомобиль для новой сотрудницы. Она должна выйти на работу после недельного отпуска. За два дня до выхода она звонит нам и заявляет, что, типа, пошутила, хотела проверить свою востребованность на рынке, а на самом деле никуда не собирается уходить с прежнего места. Вы представляете, какую реакцию она спровоцировала? Руководитель клиентской

компании, иностранец, повидавший за свою долгую карьеру многое, был вне себя от возмущения: как можно себя так вести?! На таком уровне! HR-директор крупной компании разве имел право так поступить?

С другой стороны, вспоминается случай непорядочности со стороны клиента. Если кто помнит, была в свое время многотиражная рекламная газета, которую бесплатно бросали в каждый почтовый ящик. Мы для них нашли очень сильную кандидатку на одну из топовых позиций, убедили ее уйти из «Ведомостей», где у нее была прекрасная карьера. Она успешно прошла все собеседования, в пятницу «ударил по рукам» и договорились о выходе на работу в понедельник. В этот же день наша дама уволилась из «Ведомостей», всем объявила о своем переходе к другому работодателю. В понедельник приходит на новое место, а ей говорят: «Вы знаете, мы за выходные передумали,

мы вас не будем брать». В этой ситуации мы решительно встали на защиту кандидата. Мы настояли на встрече с руководством рекламной газеты и потребовали выплатить нашей кандидатке как минимум три месячных оклада — в качестве компенсации за непорядочное поведение.

11) Follow-up. Еще один этап, про который никогда нельзя забывать — это так называемый Follow-up! То есть отслеживание успешности нанятого кандидата и соблюдения принятых гарантийных обязательств.

Вы должны поддерживать связь и с клиентом, и с кандидатом через оговоренные промежутки времени. Если гарантийный срок один год, то мы должны связываться через месяц, через три месяца, через шесть, через год. Часто это забывают делать. А я уже говорил, что мы — свахи! Нужно следить за тем, как кандидат и его новая компания «притираются» друг к дру-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

гу, помогать им в этом. Ведь в наших интересах, чтобы не было никакой замены, чтобы они «долго и счастливо жили вместе».

Кандидату порой нелегко вжиться в новый коллектив. Про это ча-

— Onboarding. Это структурированный набор рекомендаций по действиям, которые необходимы для успешного вхождения топа в новый коллектив. Суть услуги примерно такова: «Если вы, уважаемый клиент, не знаете, как адапти-

обязательно дать такую-то информацию о вашем бизнесе...» Это работает и пользуется большой популярностью! Стоит, правда, дополнительных денег, поскольку это отдельная консультационная услуга, но она совершенно не

КОГДА НАМ ОСТРО ПОНАДОБИЛИСЬ СИЛЬНЫЕ ФИНАНСОВЫЕ ДИРЕКТОРА И ОЧЕНЬ ПРОДВИНУТЫЕ ГЛАВНЫЕ БУХГАЛТЕРЫ, МЫ УСТАНОВИЛИ КОНТАКТ С ПОЖИЛОЙ ЖЕНЩИНОЙ, ЗАВКАФЕДРОЙ БУХУЧЕТА ПЛЕХАНОВКИ. ОНА НАМ ГЛАЗА РАСКРЫЛА НА МНОГИЕ ВЕЩИ. МЫ С НЕЙ ПОДРУЖИЛИСЬ, И ОНА С ГОТОВНОСТЬЮ РЕКОМЕНДОВАЛА СВОИХ ВЫПУСКНИКОВ

сто забывали, но сейчас наконец-то осознали, насколько важно помогать с адаптацией новичкам, которые приходят из другой корпоративной культуры. Сегодня в рамках Международной федерации Executive Search (IESF), куда мы входим, появилась отдельная услуга

ровать вновь пришедшего топа, мы вам подскажем! Мы не можем за вас сделать все шаги, но мы вам подскажем, что вы должны представить нового сотрудника там-то и там-то, вы должны помочь ему установить контакты с такими-то подразделениями вашей компании,

лишняя. И помогает преодолевать многие сложности!

Когда я впервые услышал про этот Onboarding, сразу вспомнил об одном примере из нашей практики. Российская агропромышленная компания в Московской области,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



крупная, владельцы — молодые ребята, заводные. Обращаются к нам с просьбой найти топа на одну из руководящих должностей. Показываем кандидатов, вот этот — отличный парень, «по рукам», берем, обнялись, говорят: «У нас в команде ты свой!» Все довольны!

А этот человек, ему было лет 35, был более формализованный, т. к. уже имел опыт и в государственных, и в более крупных, чем эта, предпринимательских структурах. Изначально он им подошел по всем показателям. Но через какое-то время мы звоним, спрашиваем, как дела. А он рассказывает: «Пришел я, мне говорят: «Садись, вот тебе кабинет. Ни в чем себе не отказывай». Но ведь мне как-то работать надо, какой-то план выполнять, еще что-то. Мне ничего не рассказывают, меня ни к кому не водят». Мы советуем нашему кандидату: «Ну а ты сам как-то пихнись к ним, напомни о себе». «Пробовал, — отвечает, — ходил,

а мне: «Сиди, без тебя все решим».

Потом через какое-то время владельцы бизнеса говорят: «А что же ты вот это не сделал? И это не сделал! Что ты вообще здесь сидишь, штаны протираешь?» Еще хуже стало, когда дошло до денежного вознаграждения. Стандартного Job offer, где четко говорилось бы про деньги, не было. Договоренности были на уровне: «Ну будут там бонусы, да мы тебя не обидим, не бойся!» И наш кандидат клюнул, потому что речь шла о больших деньгах.

Это столкновение закончилось весьма печально. Когда дошло до открытого невыполнения компанией своих обещаний по выплате денег, наш топ... подал на них в суд. Сложилась на редкость неловкая ситуация, мы чувствовали приближение грозы и пытались повлиять на владельцев бизнеса, но, увы, они нас не слышали. Ситуацию с трудом удалось разрулить с помощью опытного

пожилого HR-директора этой компании, который понимал все и был на нашей стороне. Этот случай, на мой взгляд, наглядно демонстрирует, как важен Follow-up, он свидетельствует о необходимости постоянно быть в курсе процесса адаптации устроенного вами кандидата в новом коллективе.

Мне хотелось бы заключить свое выступление несколькими общими замечаниями по Executive Search.

1. Продукт Executive Search состоит из трех основных «ингредиентов» (можно назвать их субпродуктами), о которых мы сегодня говорили:

— «Длинный список», где консультант выступает как маркетолог и исследователь;

— «Короткий список», где консультант выступает как диагност-оценщик;

— и, наконец, найм на работу, где консультант

Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для



**ОНА НА СВИДАНИЕ ПРИШЛА
ИЛИ БЕСЕДОВАТЬ СО МНОЙ
В КАЧЕСТВЕ ФИНАНСОВОГО
ДИРЕКТОРА?**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



выступает как квалифицированный посредник.

Когда мы говорим о структуре оплаты, то классический вариант таков: треть — предоплата, потом еще одна треть — проплата и затем оставшаяся одна треть. Фактически эти «порционные» оплаты соответствуют трем вышеназванным субпродуктам. Зачастую российские клиенты недоуменно спрашивают: «А за что мы будем вносить предоплату?» Надо понимать, что целенаправленный прямой поиск такая же работа, как работа врача, который сначала поставит вам диагноз (за отдельную плату) и начнет лечить (плата за лечение отдельно). Поэтому у вас у всех и у вашего руководства должно быть понимание, за что берутся эти деньги.

Составные части услуги Executive Search, эти субпродукты, могут существовать как по отдельности, так и в различных комбинациях друг с другом. У нас бывали случаи, когда клиенты про-

сили провести первый этап и третий. Второй и третий. Первый и второй. Вот один из наиболее запомнившихся примеров. Известнейший металлургический комбинат запросил редких специалистов на должность начальника цеха хладнокатанного проката. (Я до сих пор не знаю, что это такое.) Наши консультанты нашли на всем пространстве СНГ трех таких людей, представили этот «Длинный список» из трех человек. Клиент был в восторге: «Спасибо, никто не мог, а вы смогли, получите ваши деньги, остальное мы все сами, нам больше ничего не надо. Спасибо вам огромное!» Мы сделали только одну треть работы, но они были страшно благодарны и признательны. У нас в офисе до сих пор висит их восторженный отзыв.

Итак, получается, что Executive Search, может быть таким порционным!

2. Второе важное положение — то, что в Executive Search возмо-

жен и отрицательный результат, когда в результате исследования рынка приходишь к выводу, что «такого зверя в природе нет». Я всегда привожу пример: «Вы ищете человека с определенным набором компетенций и обязательно с родинкой на правой щеке, но такого нет, есть с родинкой на левой щеке! Подойдет или не подойдет?» Если такого в природе нет, значит надо договориться с клиентом о поиске другого персонажа или менять функционал. Или такой есть, но стоит запределитьных денег — нужен ли он вам вообще? Давайте вместе сядем и обсудим. Это, опять же, задача консультанта — омочь клиенту найти оптимальный для него вариант.

Более того, существует миф, что Executive Search, раз уж внесли предоплату, должен на сто процентов сработать. Нет! Он никогда на сто процентов не срабатывает! По мировой практике даже 80 процентов — уже отличный результат! А может быть 65,

Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для



60 процентов! Потому что бывает масса случаев, когда либо такого персонажа нет, либо уже изменились требования, либо сами нашли! Но тем не менее клиент уже осуществил первую или вторую оплату. В таких ситуациях мы сходимся на том, что клиент не претендует на возврат по причине отсутствия факта найма на работу. Деньги заплачены за то, чтобы получить исследование рынка или даже за то, чтобы убедиться: существующие на рынке кандидаты хуже, чем, скажем, внутренний кандидат на возможное продвижение. Вины консультанта никакой нет, он честно отработал, чтобы помочь клиенту утвердиться в том или ином мнении.

3. Сейчас у нас часто говорят об облегченном варианте Executive Search. То есть когда не оплачиваются классические трети, а просто консультанты, чтобы получить эксклюзивность, просят предоплату в размере 25-30 процентов. Остальное по результату. Клиент очень

часто говорит: «Да не морочьте мне голову с этими длинными списками! Зачем мне они нужны? Мне нужен результат! «Короткий список» я посмотрю, остальное меня не интересует». Мы говорим: «О кей, пускай будет так. Ты сделал предоплату, заангажировался, мы получаем эксклюзив на какое-то время». Эксклюзив — это очень важная вещь, потому что на таком маленьком пятачке нельзя толкаться, привлекая сразу несколько кадровых агентств, это контрпродуктивно. Это одна из ошибок, которую делают эйчары, когда им удается уломать кадровые агентства взяться за проект уровня Executive Search с оплатой по результату: «Ну вот, согласились искать без предоплаты! Сейчас мы построим все кадровые агентства, авось кто чего принесет!» Надо объяснять, почему это контрпродуктивно? Надеюсь, и так понятно!

Однако если мы и соглашаемся на «облегченный вариант» (одна предоплата), это не означает, что

длинных списков, карт поиска нет. Они остаются за кадром внимания клиента, но мы не имеем права их опустить. Любое срезание углов, игнорирование одного из этапов процесса поиска чревато, все они должны быть тщательно исполнены, просто клиенту мы о них не говорим.

4. Хотелось бы упомянуть еще вот о чем. Количество кандидатов и сроки Executive Search находятся в самом широком диапазоне. Не знаю, что бывало в мировой практике, но из нашей собственной по срокам самым коротким промежутком времени было... 5 минут плюс три дня. Пришел знакомый, принес мне очень редкого страхового специалиста, говорит: «Вот, возьми на всякий случай». Я поблагодарил и положил резюме в ящик стола. Через пять минут прибегает консультант: «Михаил Юрьевич, что делать, клиент заказал редчайшего страхового специалиста!» А я, как фокусник, достаю то самое резюме. Позвонили, представили, и через



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



три дня человек уже работал. Это рекорд.

Про временной антирекорд, связанный с ТЭЦ, я уже упоминал: мы искали специалиста один год и 10 месяцев. Там главным инженером был дедушка лет под 80, он умолял отпустить его на пенсию. И не могли ему найти замену. Искали по всей стране! Каждый раз, когда мы приглашали кандидата, мы рисковали обесточить половину области, если ему на замену не найдется хорошего специалиста. А поскольку по-настоящему грамотные технические специалисты сейчас на вес золота, это были вполне реальные риски.

По количеству кандидатов самый длинный список, который я видел у одного из консультантов, состоял из 400 человек. Можете себе представить, что такое 400 человек? Людей, на которых выходили, созванивались, беседовали. Это была позиция для известного розничного банка несколько лет назад, и эйчары

там были настолько придирчивы, так скрупулезно искали, что понадобилось 400 человек!

С другой стороны, у нас было попадание с первого выстрела. Татарстан, очень крупная российская компания из Казани, бытовая химия. Они по регионам очень хорошо шли, и владелец этого бизнеса захотел нанять генерального директора, желательно, из немецкой компании бытовой химии, самой известной. Пару раз упомянул об этой своей «мечте», потом я послал консультанта в Казань, чтобы посмотрела на производство, на месте переговорила еще раз с владельцем. Он, вроде, остался недоволен ее визитом: «Какая-то она у тебя молчаливая, вопросов не задает».

А она все посмотрела внимательно и хорошо услышала, что он хотел. По возвращении нашла мобильный телефон нашего соотечественника, который в немецкой компании работает. Позвонила ему и

попала в точку! Оказалось, что он там сидит на второй роли уже 10 лет, ему стало скучно, и когда ему предложили в российскую компанию на первую роль, он тут же согласился. Я на радостях говорю довольному клиенту: «Вы знаете, нам повезло». Он отвечает: «Везет сильным».

Теперь немного о том, как лучше искать топов — через внешних провайдеров или собственными силами? Мне кажется, плюсы и минусы имеются в обоих подходах.

Какие плюсы при использовании внутренних рекрутеров?

Во-первых, вы великолепно знаете ситуацию внутри компании, в то время как внешнему консультанту еще нужно «въезжать» в ситуацию.

Во-вторых, у вас имеется более оперативный доступ к первому лицу. Внешнего консультанта не так часто принимают.

И, в-третьих, внутренний

Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для



консультант — это дешево, не надо платить гонорар.

Минусы, на мой взгляд, таковы. Внутренний рекрутер связан в своих действиях корпоративными рамками, этикой, ему не всегда удобно звонить в конкурирующие компании, своим провайдерам и бизнес-партнерам. Зачастую «хантинговые» звонки из партнерской компании просто недопустимы, так как они расцениваются как нарушение этики партнерства.

Кроме того, если честно, не всегда внутренний рекрутер так хорошо знает рынок, как специализирующийся на этом внешний консультант. Поэтому трудно ожидать от него неожиданных выходов на соседние рынки. А в Executive Search очень часто бывает так, что смотрят кандидатов с одного рынка, и вдруг мы предлагаем сделать шаг в сторону и посмотреть с другого. Знание соседних, смежных рынков лучше все-таки у внешнего консультанта.

Кроме того, временами возникают морально-психологические и коммуникационные проблемные ситуации, например, когда между внутренним рекрутером и кандидатом существенная разница в возрасте, в уровне занимаемой позиции, должностной иерархии в компании.

У меня был случай, когда директора по связям с общественностью крупнейшего банка надо было представить в известную компанию сферы IT/Telecom. Пообщались с молодой сотрудницей отдела подбора, и она говорит: «О, замечательный человек, мы обязательно посмотрим». Получив от нас контактные данные, звонит ему на мобильный, а он в Администрации Президента решает какие-то серьезные вопросы. Она его зовет: «Вы не могли бы подъехать к нам на собеседование?» Он согласился: «Да, я приеду». Приезжает прямо со Старой площади. Дальше, по его рассказам, ему «какая-то девочка предла-

гает заполнить дурацкие анкеты и психологические тесты. В анкете один из вопросов: «Не страдаете ли вы от запоров?» Я, говорю, чуть не из Кремля к ним приехал и заполняю ТАКУЮ анкету! Увидев подобное отношение к себе, наш кандидат напрягся и отказался. «Девочка» из отдела подбора, конечно, добросовестно исполняла свои обязанности, но все-таки надо понимать, что на уровне общения с топ-менеджерами должно быть несколько иное обращение с кандидатами.

*** Михаил Богданов, основатель и генеральный директор компании CONSORT Group, лауреат деловой премии «Капитаны российского бизнеса» в номинации «Бизнес-культура».**

