

# **Жар птицу «искали и ловили» 43 участника мастер-класса М. Богданова 2 марта в отеле «Савой»**

**Как правильно выбирать места для ловли,  
снасти и способы?**

*2 марта в московском отеле «Савой» состоялся эксклюзивный мастер-класс эксперта с 25-летним стажем, председателя правления CONSORT Group Михаила Богданова. Тема – «Жар-птицу поймать не просто» – раскрывала секреты и технологии Executive Search и хедхантинга: как искать топов и уберечь их от хантеров.*

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## ПРИВИЛЕГИРОВАННЫЕ ES-ТЕХНОЛОГИИ ДОСТУПНЫ И «ПРОСТЫМ СМЕРТНЫМ»

При поиске, переговорах, обсуждении фронта задач и компенсационного пакета для топов традиционные методы редко бывают эффективными: здесь нужны «привилегированные» технологии. Однако ошибаются те, кто думает, что они не доступны простым смертным! Их можно и нужно применять в любой компании, а как именно — рассказали на мастер-классе, организованном CONSORT Group.

Каковы требования к топам, с помощью которых отсекается «кадровый мусор» (выгоревшие, нелояльные, монозачеченные кандидаты, потенциальный криминал и т. п.)? Каковы технологии оценки топовых кандидатов и «гарантии» их успешности? Что делать, если накануне подписания договора кандидат меняет свои условия или, наоборот, форс-мажор произошёл у компании? Что делать, если у гендиректора и директора по персоналу расходятся мнения об идеальном кандидате? И что — когда перед эйчаром или внешним консультантом ES вопрос ставят так: «Пойди туда — не знаю куда, принеси то — не знаю что»?

Прежде чем выстроить этапы отбора и применить способы оценки, надо, подчёркивают эксперты, правильно снять заказ и чётко определить «ме-

ста обитания жар-птицы». А чтобы увеличить вероятность «попадания» — овладеть искусством Social Networking: как заводить и поддерживать полезные связи.

## «КЕЙСЫ С СЕМИНАРА РЕЗОНИРОВАЛИ С ИСТОРИЯМИ В НАШЕЙ КОМПАНИИ...»

На семинаре слушатели не только получили массу ценной информации, но и поделились своим опытом ES, рассказали о кейсах «поиска и ловли» уникальных специалистов. *Руководитель отдела подбора персонала компании «Ителла» Наталья Груздова* поделилась «авантюрным» опытом, когда, чтобы выйти на нужного человека, приходилось придумывать легенды и чувствовать себя разведчиком в тылу врага:

— Сложности в нашей компании — поиск IT-менеджеров. В данном сегменте наблюдается рынок кандидата. У нас, по сути, нет бренда работодателя, и перекупать дорогих звёзд мы не готовы... Что же касается технологии Executive Search, то она мне в целом знакома, но было интересно послушать об опыте коллег. Любопытным был и разговор о систематизации информации по нетворкингу. Эту тему нужно развивать, подробнее освещать наиболее сложные моменты: как придумать легенду, как не бояться сде-



вать первый звонок потенциальному кандидату, как от легенды перейти к сути дела. Самый сложный вопрос — как правильно собрать нужную информацию у заказчика, если он зачастую сам свои потребности не осознаёт.

— Несколько услышанных мной на мастер-классе историй очень резонировали с процессами в нашей компании за последние полгода. Наиболее ценной для меня стала возможность понять, как отшлифовать свои аргументы, что подкорректировать в процессе рекрутмента в целом... И, конечно, послушать об Executive Search — новом для меня инструменте, — высказалась *менеджер по персоналу ROCKWOOL Russia Светлана Писарик*.

*А директор по персоналу «Цеппелин Русланд» Елена Озерцова* считает, что надо вовремя разглядеть как сильные стороны, так и слабости кандидата. Если эйчар видит зоны роста, то нужно вовремя озвучивать это и самому кандидату, и его будущему руководителю. «Насколько я могу взять на себя ответственность «продавить» своего кандидата перед гендиректором? Да так, чтобы человек через два месяца не был уволен, и у меня не было бы чувства вины за то, что я схантила человека, а потом он не подошёл?» — спросила она Михаила Богданова.

— Не надо этого бояться, это — ваша работа! — ответил Михаил Юрье-

вич. — У вас, как у эйчара, больше времени на сбор и обработку информации, есть право делать выводы и предлагать их боссу. Деликатно преподнесите информацию, подчеркнув сильные стороны и психологические особенности кандидата, а также свои сомнения, если они есть, но не старайтесь влиять на принятие решения.

Что же касается получения нового опыта, то для большинства слушателей наиболее насыщенной стала та часть мастер-класса, где говорили про установление деловых контактов и роли нетворкинга в Executive Search.

— Раньше у меня не было успешного опыта прямого поиска. Информация, полученная на мастер-классе, значительно расширила горизонт моих возможностей, — поделилась впечатлениями *менеджер по работе с персоналом ГК «PLM Урал» Мария Кокшарова*. — Хантинг — это практически образ жизни, особенно учитывая, что наша специфика — подбор очень узких специалистов, которых 3-5 на всю страну, Ты всегда находишься в ситуации поиска, анализа, знакомства с новыми людьми и возможностями. Это очень здорово. Жаль, что в рутинной работе менеджера по персоналу не всегда есть возможность работать максимально эффективно этим методом, так как на это требуется тратить много внимания и времени, а у нас одновременно большое количество не

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



только таких, но и других вакансий, и крайне ограничено время на их закрытие.

## ПРОБЛЕМЫ ОБЩИЕ, А ВОТ ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТИ В ИХ РЕШЕНИИ У КОЛЛЕГ СТОИТ ПОУЧИТЬСЯ

*Светлана Буданцева, директор по персоналу Central Properties:*

— Интересно было узнать, как структурировать информацию об этапах Executive Search («карта поиска»; «длинный» и «короткие» списки), как правильно отказывать кандидату, насколько важно смотреть людей не только из своей сферы деятельности, но и из смежных. На мастер-классе нам рассказали, как разговорить, раскрепостить человека — ведь нередко приходится сталкиваться с закрытостью кандидатов, их нежеланием рассматривать предложения. Это, конечно, может быть связано с нестабильностью в экономике, а следовательно, боязнью кандидатов менять место работы, но порой у нас, эйчаров, просто не хватает умения расположить их к себе.

*Алексей Турков, директор по персоналу ООО «ALVISA менеджмент»:*

— Получить экспертизу от мэтра рынка поиска руководителей высшего

звена всегда полезно — особенно мне, как человеку другого поколения.

Сложности при поиске топов и редких специалистов бывают абсолютно разными: всё зависит от события, конкретных обстоятельств. Иногда всё кажется тривиальным и не вызывает сомнений, а на деле оборачивается сложной историей, целиком состоящей из тонкостей и нюансов. Тем и прекрасен рекрутмент — самая позитивная сфера деятельности для эйчара. Ситуаций в ней — бесконечное разнообразие, поэтому трудно сказать, какие кейсы стоит исследовать в дальнейшем. Важна сама атмосфера передачи знаний в динамике от тех, кто с нуля строил рынок в 90-е, тем, кто начинает сегодня. Всё это очень круто для России.

*Анна Тимченко, руководитель службы управления персоналом ОАО «АФФ «Фанагория»:*

— В числе трудностей, с которыми приходится сталкиваться в поиске специалистов, часто на первый план выходит некорректное соотношение между желаемыми компетенциями, навыками будущего кандидата и предлагаемыми условиями мотивации. Хороший специалист стоит денег, а работодатель зачастую хочет грамотного, универсального и не дорогого работника. Здесь я полностью согласна с Михаилом Богдановым, проил-



люстрировавшим эту извечную проблему пушкинскими строками: «Нужен мне работник — повар, конюх и плотник. Да где найти такого служителя не слишком дорогого?»

*Дмитрий Васильев, генеральный директор ООО «ТА Восток»:*

— Новой для меня информацией стало то, как профессионально осуществляют ES-поиск: этапы, примеры, проблемы. Чем search (поиск) отличается от selection (подбора). Очень познавательно было про философию нетворкинга, т. е. построения круга связей, которые смогут пригодиться нам как в работе, так и вообще в жизни. На протяжении моей карьеры, в том числе в качестве генерального директора компании, мне приходилось «хантить» нужных специалистов и самому, и силами внутреннего HR, но в итоге я пришёл к выводу, что лучше это делать руками профессионалов из CONSORT Group.

*Георгий Аликошвили, генеральный директор группы компаний PONY EXPRESS:*

— Погружаясь в «кухню» рекрутмента и хантинга, осознаёшь, что у всех рекрутеров есть одна основная сложность: очень мало адекватных квалифицированных специалистов за адекватные деньги. Соответственно, наблюдается кадровый голод, особен-

но в тех сферах, где есть проблемы с подготовкой специалистов с учётом реальных требований бизнеса. В их числе и логистика, которую я представляю.

Являясь руководителем компании, я лично не подбираю кандидатов, но, когда топ-менеджер попадает ко мне на собеседование, моя задача — понять, чем он полезен для нас, «зажечь» его, рассказать о стратегических задачах, проектах и нашей корпоративной культуре.

Мастер-класс очень интересный и содержательный. Полезным дополнением к его программе могут стать такие малоизученные темы, как возможности нематериальной мотивации, особенности кросс-функциональных и кросс-индустриальных переходов для топов, достигших пика карьеры на своём месте. К примеру, переходя из коммерсантов в административные директора, человек сталкивается с новыми вызовами, привносит свежий взгляд на индустрию и рынок. Да и выгоранию, глядишь, уже места нет. Так что не всегда верный выбор на топ-позицию лежит в очевидной плоскости, не всегда стоит подбирать топа из той же профессиональной среды — об этом, кстати, говорит и мой собственный опыт. Лучше полагаться на личные качества кандидата: лидерство, взвешенность в суждениях, структурированное мышление, внутренний стер-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



жень, умение управлять амбициями подчинённых. То, что работает везде.

## ПОЛЬЗУЙТЕСЬ НЕ ШАБЛОНОМ, А ГОЛОВОЙ!

В работе рекрутера нет кальки, нет шаблона — каждый раз надо включать голову и снимать обратную связь. Быть осторожным, как сапёр. Понимать ситуацию. Иначе кандидат уйдёт. Об этом, среди многих прочих вещей, говорила и одна из экспертов, выступивших на мастер-классе, директор проектов CONSORT Group Ирина Щавинская. Её стиль и манера подачи материала вызвали всеобщий восторг. Участникам она запомнилась проактивным подходом, изобретатель-

ностью, энергетикой, вариативностью мышления, конкретикой, отсутствием в лексиконе слова «невозможно». Нестандартным подходом к каждому поиску. «Я сравниваю хедхантинг с творчеством — тут либо дано человеку обладать им, либо нет, — рассуждает директор по персоналу Demag Material Handling & Port Solutions Анастасия Малахова. — Ирина — именно тот человек, который обладает таким талантом. По моим ощущениям, ей невозможно отказать, когда она звонит кандидату и назначает встречу». «Это человек, который получает удовольствие от своей работы и сложных проектов. А харизма, реальный жизненный опыт и умение найти индивидуальный подход к каждому всегда цепляют!» — примерно в таком ключе



выразились многие. А вот весьма оригинальное мнение *Алексея Туркова*:

— Лучшим инструментом, который располагает к передаче знаний, считаю экспромт. Понимаете, есть классические пассажи, и есть вариации на тему... Высшим пилотажем в импровизации я бы назвал джаз как искусство. Именно этим — джазом, драйвом, энергетикой — покоряет Ирина Щавинская.

Такой была «собирабельная» оценка Ирины в глазах участников.

Уникальность мастер-класса ещё и в том, что многие свои рассуждения и выводы Михаил Богданов основывает на общении, в частности, с представителями разведывательного сообщества, проводя параллели с хантингом. Так что участники семинара получили ответы на множество таких вопросов, которые поставили бы в тупик даже опытного эйчара, или, как минимум, получили пищу для размышления.

Для следующих семинаров Михаилу Богданову посоветовали исследовать кейсы, связанные с ситуациями, когда несколько человек участвуют в отборе и принятии решения о найме; когда кандидат по формальным признакам — не совсем точное попадание, однако по неформальным, наоборот, наиболее подходящий, и есть уверенность, что лучше других справится с планируемыми задачами.

Участники мастер-класса хотели бы в будущем услышать ещё больше конкретных примеров, конкретизирующих технологию и инструментарий поиска — от начала до самого закрытия позиции. «Мне были бы интересны конкретные вопросы, которые позволят выявить ложную информацию, преподносимую кандидатом. Хорошо бы добавить разбор примеров, а также интерактив (работу в группах)», — уточнила *менеджер по подбору персонала группы компаний PROMOMED Наталия Бирюкова*.

*Светлана Буданцева* призналась, что ей было бы интересно принять участие в интервью кандидатов вместе с представителями CONSORT Group. *Дмитрий Васильев* особо отметил, что хотелось бы сфокусироваться на ошибках в поиске и подборе персонала, включая примеры из практики, и как таких ошибок избежать.

О высоком интересе к освоению технологии Executive Search свидетельствует тот факт, что мастер-класс Михаила Богданова посетили 43 человека — топ-менеджеров и руководителей HR-подразделений известных компаний рынка.

Подготовила Елена Мамонтова

Журнал



2018 г.

# «Жар-птицу поймать не просто»

*По материалам практического семинара Михаила  
Богданова*



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



## Михаил Богданов

**председатель правления  
CONSORT Group**

**❗** Насколько актуальна данная тема по сравнению, например, с проблемой массового подбора?



олгие годы консалтинговой работы убедили нас в том, что по-настоящему эффективные топы и реально компетентные уникальные специалисты у нас всегда в дефиците. Значит, и поиск их — либо с помощью профессиональных хедхантеров, либо самосто-

ятельно силами HR-подразделений компаний — актуален. Однако мало кто за пределами профессионального круга консультантов Executive Search знает, как это делать. В результате на рынке масса заблуждений, недопонимания и неправильных действий, мешающих всем действующим лицам, в том числе и нам, хедхантерам.

Массовый подбор, конечно, тоже важен, равно как и все другие компоненты подбора персонала. Но, на мой взгляд, они соотносятся с поиском руководителей высшего звена и уникальных специалистов примерно так же, как просто пилотаж с фигурами высшего пилотажа.

**❗** На какие приманки чаще клюют топы?

— Внутренняя мотивация у каждого из них, естественно, разная. Но всё-таки на первое место я поставил бы не деньги, а перспективы профессионального или карьерного развития, возможность возглавить амбициозные проекты, за которые топ несёт самостоятельную ответственность. Если же говорить о материальных моментах, то топа можно «связать» обучением (как его собственным, так и членов его семьи, детей), условиями договора, по которым он обязан отработать энное количество времени для того, чтобы получить серьёзный бонус (например, недвижимость или акции компании).

**УИ** В чём (поиске, переговорах, обсуждении кандидатуры с коллегами, на финальном этапе принятия решения) — самый «гнилой» момент?

— Подводных камней множество: это и первичные переговоры с кандидатами, и вероятность утечки конфиденциальной информации в ходе по-

предложение со стороны прежнего работодателя.

**УИ** В чём заключается ваша теория «срезания углов»?

— Именно в том, что их ни в коем случае срезать нельзя. Даже если клиент не интересуется теми или ины-

## МАЛО КТО ЗА ПРЕДЕЛАМИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КРУГА КОНСУЛЬТАНТОВ EXECUTIVE SEARCH ЗНАЕТ, КАК ЭТО ДЕЛАТЬ

иска, и многое-многое другое. Но, по нашему опыту, самый ответственный момент — расставание с предыдущим местом работы, возможное контр-

ми действиями, осуществляемыми хедхантером в процессе поиска. Любая, даже самая маленькая недоработка чревата провалом всего поиско-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

вого проекта. В ходе мастер-класса я иллюстрирую это на целом ряде примеров.

### **УИ В чем параллели в работе разведчика и хедхантера?**

— Главная параллель в том, что в обоих случаях целью является вербовка (рекрутмент = recruitment) челове-

полный зал. Боялся, что после обеденного перерыва, да ещё в пятницу, аудитория опустеет — так ведь нет: на сессию, посвящённую Social Networking, осталось больше половины зарегистрированных участников мастер-класса. Неожиданной явилась высочайшая степень интерактивности участников: задавалось множество вопросов, выступил чуть ли не каж-

## **САМЫЙ ОТВЕТСТВЕННЫЙ МОМЕНТ — РАССТАВАНИЕ С ПРЕДЫДУЩИМ МЕСТОМ РАБОТЫ**

ка. Только в случае разведки человека вербуют для того, чтобы он снабжал информацией из своей организации, а в случае Executive Search — чтобы переманить в другую организацию. А методы изучения обстановки вокруг объекта вербовки и воздействия на вербуемого в значительной мере совпадают. Я считаю, что Executive Search — ближайший эквивалент разведработы в гражданской жизни.

### **УИ Что ожидаемого и неожиданного было на семинаре — мнения, обсуждения, выводы?**

— Неожиданностей, причём приятных, было немало. Во-первых, я не ожидал, что будет практически

дый. На мой взгляд, особо украсили мероприятие выступления двух гендиректоров — Георгия Аликошвили и Дмитрия Васильева. И ещё я очень рад тому, что отвечать на вопросы мне активно и успешно помогали коллеги — ведущие консультанты CONSORT Group.

### **УИ Какую практическую пользу для себя извлекли?**

— Общая польза, надеюсь, в повышении цивилизованности рынка труда. Несколько десятков эйчаров из известных компаний теперь знают, как самостоятельно искать топов и уникальных специалистов, их знания технологии стали более структуриро-

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

ванными. Важно, что среди участников был целый ряд наших клиентов, а это значит, что мы отныне в большей степени будем общаться с ними на одном языке.

Кроме того, мы самым тщательным образом анализируем все вопросы участников и обязательно учтём в следующих подобных выступлениях наиболее актуальные для слушателей моменты.

### Планируете ли следующий семинар? Выбрали ли тему?

— Хотелось бы провести (желательно также совместно с УП) серию аналогичных мастер-классов в регионах России, скажем, в таких крупнейших региональных центрах, как Петербург, Нижний Новгород, Казань, Екатеринбург и Краснодар. Да и в Москве не мешало бы повторить, если будут желающие. Говоря о новых темах, вероятно, можно было бы детализировать такой вопрос, как адаптация топ-менеджеров в новой компании, — это сейчас на Западе весьма востребованная услуга, называется Onboarding.

Собираюсь также в ближайшее время посоветоваться с нашими ведущими консультантами. У нас ведь в компании накопилась масса экспертизы, и, уверен, многое из того, что мы знаем, будет полезно для широкого круга эйчаров, и не только.

### Какие маленькие, но важные секреты Вы готовы раскрыть тем, кто не был на семинаре, но хотел бы стать участником в следующий раз?

— В отличие от вебинаров и прочих «виртуальностей», очный авторский мастер-класс тем и хорош, что каждый раз возникает что-то свежее: новые участники — другая атмосфера и новые вопросы, а следовательно, новая реакция основного спикера, и это интересно для всех!

В целом же, думаю, участники следующих мастер-классов будут в ещё лучшем положении: они услышат усовершенствованную версию того, что было 2 марта 2018 в отеле «Савой».

\* Михаил Богданов, председатель правления CONSORT Group

В семинаре принимала участие и беседовала с экспертами ведущий журналист 



Елена Мамонтова

Журнал 

2018 г.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

# Если жар-птица сомневается — её нужно подбодрить!



**Ирина  
Щавинская**

**руководитель проектов  
CONSORT Group**

Одним из основных докладчиков на мастер-классе выступила директор проектов CONSORT Group, консультант ES Ирина Щавинская. Изобретательность, энергетика, вариативность мышления – эти и другие её качества вызвали у публики неподдельный восторг.

## **У** Чем конкретно помогает знание психологии в поиске и подборе топов?



Психология чаще мешает, чем помогает. Начинаешь думать о компетенциях человека с точки зрения его развития, а не в смысле его «продажи»... Шутка, конечно. Знание основ психологии очень полезно для любого менеджера, а не только для консультанта по поиску и подбору. Лучше видишь и слышишь людей.

## **У** Какие нетрадиционные методы отбора и проверки Вы готовы озвучить?

— Ничего подобного мы в своей работе не используем. Рекомендации (открытые и закрытые), безусловно, важны, но ещё важнее личное знакомство с кандидатом и составление собственного мнения о соответствии его личностных компетенций и профессионального опыта задачам заказчика.

## **У** В поиске сотысячного уникального специалиста можно ли вывести безошибочный алгоритм?

— Увы, нет. Работа консультанта ES сродни работе сапёра на минном поле: никогда не знаешь заранее, где мина. Каждый поиск уникален и непо-

вторим. Единственное, что остаётся неизменным, — тщательность и ответственность.

## **У** Бывает ли, что «человеческий фактор» сбивает все настройки?

— За 20 лет бывало всякое... Однажды встречаюсь с финансовым директором очень крупной федеральной сети, и в процессе разговора выясняется, что её заветное желание — всё бросить и уехать жить в Тибет. Немая сцена... Или другой случай: долго согласовывала встречу с директором по производству очень крупного машиностроительного завода, наконец он приехал в Москву в командировку и согласился встретиться со мной на производстве. Лечу. Дорога заняла минут 30-40. Когда я приехала, кандидат был безнадежно пьян — культурный шок!

## **У** Как переиграть кандидата, который пытается переиграть вас?

— Если имеется в виду, что кандидат пытается нас обмануть, то профессиональные вопросы легко проверяются путём сбора информации и рекомендаций. Если же речь идёт о каких-то человеческих качествах, то тут не может быть 100%-ой гарантии. Никакой полиграф и батарея тестов не дадут более чем 70%-ую гарантию правильного профиля человека.

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

**УИ** Что делать, если в последний момент кандидат меняет условия или у компании открылся форс-мажор?

— Зависит от конкретного случая. Незаменимо только одно — разбираться без эмоций... Если с кандидатом мы стараемся постоянно находиться на связи и отслеживать его настроение и сомнения, то наши клиенты не всегда держат нас в курсе меняющихся условий.

**УИ** Жар-птицу мало поймать — надо её удержать. Какими проверенными методами готовы поделиться?

— Всегда быть на связи. Установить коммуникацию, которая поможет в нужный момент «поддержать и подбодрить» сомневающуюся жар-птицу!

**УИ** Были ли на семинаре вопросы, которые поставили вас в тупик?

— Нет. Если есть вопрос, на него обязательно есть ответ. Главное — желание найти этот ответ!

\* Ирина Щавинская, руководитель проектов CONSORT Group

В семинаре принимала участие и беседовала с экспертами ведущий журналист

Елена Мамонтова



Журнал

2018 г.



Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для