

Вопросы надо задавать одинаковые, только тогда мы сможем сравнить кандидатов. Если у одного спрашивали про объем продаж, а у другого интересовались, как он управляет командой, то это не сравнимые категории. Надо себя контролировать, не увлечься какой-то одной темой. Рисуите таблицу, ставьте галочки, записывайте ответы.

Если вы определили один критерий как важный, то должны и уметь правильно оценивать, анализировать его. Я, например, не очень хорошо отношусь к психологическим тестам, потому что они в основном клинические, придуманы для больных; но очень хорошо отношусь к тестам профессиональным, которые нужно использовать, допустим, для тех же HR-директоров. Например, спросить, какие могут быть индикаторы при оценке компетенции и коммуникабельности? А затем собирать и оценивать ответы.

Очень хорошо проводить профессиональные опросы менеджеров по продажам, особенно отраслевые. Подробнее об этом читайте в главе «Собеседование» (раздел «Конкурсный, или массовый, подбор»).

### **Где искать успешных и редких кандидатов**

Социальные сети — прекрасный инструмент. Можно найти человека и на рабочих сайтах, главное — креативное объявление. Но, работая с пирамидой поиска,

сужая или расширяя ее основание, помните: конкурентные войны за таланты все чаще выигрывают в тылу, притом не в тылу врага, а в собственном. У каждого вашего сотрудника есть друзья, бывшие коллеги и так далее, которых можно привлекать в компанию, особенно если она большая. Логично создавать внутренние системы привлечения кандидатов и сотруднику, который привлечет кандидата, давать какие-то бонусы — после того как новый человек начнет приносить прибыль. Это достаточно серьезный ресурс.

Где еще искать успешных кандидатов? Отраслевые выставки, конференции, ключевые события индустрии — там нужно бывать. Именно таким образом мы быстро и удачно получили достойных кандидатов для крупного интернет-игрока.

### **ПРИМЕР**

Встреча с работодателем проходила в конце рабочего дня. Обсудили вакансии. Нужны были очень сильные специалисты в сфере PR с опытом работы в IT-индустрии на федеральном и международном уровне. Таких кандидатов немного. Встреча закончилась уже в восьмом часу вечера. Выйдя из офиса заказчика, мы сразу же нашли в интернете информацию о том, что завтра состоится две

PR-конференции, а одна из них — как раз о PR в сфере IT. Сразу связались с организаторами и побывали на обеих — с результатом, конечно же.

Нетворкинг на выставках и конференциях — бесценный ресурс. И эти контакты остаются с вами навсегда, вы можете использовать их неоднократно.

Если вы внутренний менеджер по персоналу, не забывайте вести график отраслевых конференций и регулярно их посещать. В Business Connection выделяются средства на участие наших рекрутеров в отраслевых выставках. Это работает.

### **Подбор топ-менеджеров. Охота за головами**

Подробно я рассматриваю эту тему на своем мастер-классе «Охота за головами». Здесь буду кратким.

Как правило, на любую обычную вакансию очень много кандидатов. Чтобы найти менеджера по продажам, не нужно исследовать весь рынок труда. Одних HR-директоров в Москве больше 5000, и из первых 30 наверняка кто-то подойдет.

Когда мы говорим про охоту за головами и Executive Search (поиск топ-менеджеров), то технология принципиально другая. Кандидатов — единицы, в лучшем

случае десятки. Поэтому мы начинаем не с собеседований, а с изучения компаний-доноров, у которых можно взять интересного кандидата: выписываем 5–10–20 компаний и тщательно рассматриваем их, изучаем людей, которые в них работают и могут нам подойти. Если ищем главного технолога, то пристально смотрим на начальников производства, директоров производства, заместителей. Проверяем их на соответствие ключевым критериям: функциональные обязанности, опыт, зарплата, иностранные языки, готовность к переезду и т. д. Главное — перечень компаний-доноров. Далее надо просто ввести в поисковую строку «главный технолог компании „Лаки, краски и сыновья“», и система сама выдаст фамилию и имя человека.

Иногда вся информация есть на корпоративном сайте, даже искать ничего не надо.

Введите в поиск Superjob название компании и изучите резюме людей, которые там работали. Вполне возможно, что вы сразу увидите резюме того, кто нужен. Можно найти любого сотрудника на производстве этой компании, сделать звонок и узнать фамилию главного технолога, придумав легенду. Заодно и номер мобильного телефона возьмите.

Теперь, когда вы знаете фамилии-имена, заходите в «Одноклассники», Facebook, LinkedIn, находите контакты.

## ПРИМЕР

2000 год. Молочному заводу требуется сильный заместитель начальника производства. Где его искать? Молочных заводов в округе — пять. Современный рекрутер зашел бы на Job.ru, да и я бы с удовольствием, вот только тогда хороших рабочих сайтов просто не было.

И я поехал на завод «Сибирское молоко». Вслепую, без идеи и плана. Зашел на проходную, а там стенд, на котором поздравления с наступающим 8 Марта, список именинников месяца и... два листа формата А4 с заголовком «Внутренние телефоны сотрудников компании» и фамилиями-именами всех ключевых сотрудников в столбик.

Честно скажу: я аккуратно снял с доски эти листы и положил во внутренний карман. Никто не заметил. Предвидеть этого я не мог, но если бы я не заметил подобный список, попало бы что-то другое. Да, неплохо, что пришлось забрать его. Если бы в то время были айфоны, я бы сфотографировал список и отправился звонить.

Звонить каждому из списка, конечно, не нужно. Но можно узнать об этих людях от других сотрудников: о том, владеют ли они иностранным языком, сколько

лет в индустрии, какую зарплату примерно получают. Для этого можно с кем-то из компании пообщаться как с кандидатом, уточнить информацию. Если мы знаем, что ищем, информация все равно появится, так или иначе. Главное — поставить цель.

Если мы нашли кандидата в социальных сетях, а с вероятностью 99% они там есть, то можно написать им личное сообщение. В профилях сразу видны скайп, почта, мобильный телефон. Например, все мои контакты в социальных сетях открыты. Со мной связаться очень легко.

В результате формируется лонг-лист по кандидатам, который можно анализировать, сравнивая данные. Удаляем не подошедших по ключевым параметрам — получается шорт-лист, который и предоставляем работодателю. Вместе с ним обсуждаем нюансы и, наконец, связываемся с кандидатами лично. После этого станет понятно, кому делать предложение.

Вот так выглядят принципиальные отличия рекрутинга от Executive Search. Принцип рекрутинга: общаемся со всеми, выбираем лучшего и закрываем вакансию. Принцип Executive Search: тщательно изучаем рынок, кандидатов, определяем, кто лучший, кто нам больше всего подходит, и только после этого общаемся, вооруженные знаниями.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

