

► Как нанять эффективного руководителя департамента продаж в «B2B»-компанию



Алла Коняева,
канд. психол. наук, партнер Группы компаний
«Алла Коняева и партнеры» (Киев, Украина)

В этой части статьи мы обсудим проблемы, которые возникают в период увольнения (в том числе реакции на контрпредложения предыдущего работодателя), а также рассмотрим, какую помочь может оказать рекрутер соискателю на данном этапе

Поддержка кандидата в процессе найма

И так, рекрутеры выполнили свои обязательства по сбору рекомендаций с предыдущих мест работы соискателя. Предположим, они не выявили информации, которая может заблокировать процесс найма. Но увольнение кандидата с предыдущего места работы — этап не менее важный, здесь также нередко встречаются серьезные препятствия, поэтому опытный рекрутер может и должен предложить заказчику консультирование и сопровождение нанимаемого в этот период. Что входит в сопровождение процесса увольнения?

1. Правовая поддержка. Рекомендации увольняющемуся — как правильно с юридической точки зрения:

✓ *Оформить документы.* В заявлении об уходе обязательно нужно указать дату, а также зафиксировать факт его подачи у уполномоченного лица (зарегистрировать и получить входящий номер). Это поможет избежать непредвиденных задержек с выдачей трудовой книжки по истечении определенного законодательством двухнедельного срока.

✓ *Завершить и передать дела.* Увольняясь, нужно постараться выполнить контрактные обязательства, завершить проект, подготовить преемника и т. п. Это поможет

Первую часть статьи см. *МП №№ 11-12, 2013, №№ 2-9, 2014.*

не только оставить о себе добрую память на прежнем месте работы, но и упрочить репутацию на новом (иногда сотрудник входит в новую должность, продолжая в течение оговоренного времени завершать дела на предыдущей).



✓ *Провести переговоры.* Если прежний работодатель ставит ультиматум: «Трудовую книжку выдадим только после того, как найдешь себе замену», — не стоит бояться отказывать. Это требование в правовом отношении ничтожно, но некоторым работодателям удается успешно шантажировать увольняющихся.

2. Организационная поддержка. Что делать, если у кандидата есть «привязки» на предыдущем месте работы: беспроцентный кредит от организации, оплачиваемое/служебное жилье и т. п.? Типичная рекомендация — договориться о переносе обязательств в новую компанию или найти средства для досрочного погашения кредитных обязательств. Это нужно делать заблаговременно — до подачи заявления об уходе, потому что решение подобных проблем требует времени. Конечно, грамотный топ-менеджер, как правило, понимает это, поэтому пред-

принимает необходимые действия. Рекрутер же обычно помогает ему не оставить без внимания ни один из пунктов, своевременно задавая «контрольные» вопросы.

3. Эмоциональная поддержка. Консультация может потребоваться в различных ситуациях:

- ✓ психологическая подготовка к сложному разговору с предыдущим работодателем;
- ✓ проработка ситуации получения от него контрпредложения.

Почему вообще может понадобиться такой вид поддержки взрослым, вполне успешным людям, состоявшимся профессионалам? Дело в том, что многие руководители/собственники воспринимают уход ключевого сотрудника слишком остро, видя в нем угрозу корпоративной безопасности, проявление нелояльности и даже личную измену!.. При этом далеко не все из них:

- ✓ умеют и хотят контролировать свои эмоции;
- ✓ могут справиться с неожиданно возникшими в связи с потерей ценного «кадра» проблемами (и, соответственно, своим страхом по поводу будущего).

Объявление об увольнении может спровоцировать таких людей на острый конфликт, вплоть до оскорблений и разрыва деловых и дружеских связей.

Чем может помочь рекрутер своему подопечному? Смоделировать вместе с ним подобный разговор, чтобы заранее проиграть возможные реакции участников. Это поможет соискателю лучше подготовиться к вероятному обострению отношений за счет того, что:

- ✓ будет нивелирован фактор неожиданности;
- ✓ произойдет десенсибилизация (снижение чувствительности, восприимчивости) к обвинениям/неприятным словам/нелицеприятным характеристикам, которые он

может услышать во время разговора по поводу своего увольнения;

- ✓ он будет подготовлен к реальному разговору с работодателем (иметь заготовки «дежурных» вариантов поведения для разных ситуаций).

Заранее прорабатывая вероятные сценарии, мы делаем их «знакомыми», а значит, по законам драматургии, снижаем их эмоциональность «там и тогда», когда человек окунается в них в реальности.



Контрпредложение

Получение контрпредложения от текущего работодателя — достаточно часто встречающаяся ситуация при увольнении топ-менеджеров, ведь только безответственный руководитель/собственник не попытается воспрепятствовать увольнению действительно ценного специалиста. В ход могут идти все средства, включая не самые этичные. В принципе, этих людей можно понять, ведь у них — по субъективным ощущениям — «разрушают бизнес (отдел, команду и т. п.)», «отнимают перспективы»... Но ведь и у кандидата — своя правда: он тоже имеет право искалечь лучшей доли.

Что же может в такой ситуации сделать рекрутер? В первую очередь — подготовить увольняющегося к правильной оценке «пряников», которые ему будут предлагать. Особенно важно это в том случае, когда у человека уже есть опыт «перемотивирования» — на предыдущем месте работы или в других компаниях.

Как выстраивать работу по «профилактике» ухода кандидата? Технология создания психологической поддержки близка к приемам рефрейминга, якорения и прочим психотерапевтическим изыскам.

Первый шаг: сначала нужно смоделировать саму ситуацию получения контрпредложения — проиграть в ролях несколько ее вариантов (с разной степенью жесткости ответных реакций со стороны работодателя). Разумеется, готовясь к такой встрече, рекрутер должен провести ревизию всех записей, которые он делал во время интервью. Это поможет выявить/уточнить:

- ✓ значимые мотивы соискателя, стоящие за решением покинуть текущее место работы;
- ✓ вероятные причины недовольства работой/коллективом/руководителем и т. п. в этой компании (возможно, плохо осознаваемые самим человеком);
- ✓ типичные модели реагирования в стрессовой ситуации;
- ✓ особенности возвращения в привычную реальность.

Это исходный материал для продумывания ответных реплик/эмоциональных реакций на действия партнера при моделировании возможных конфликтов.

Второй шаг: увольняющийся поочередно проигрывает (желательно достаточно реалистично) реплики — «за себя» и «за работодателя», вживаясь в реакции — свои и работодателя. Разыгрывание возможных событий поможет рекрутеру, который все время остается молчаливым наблюдателем, лучше понять:

- ✓ как может проходить обсуждение;
- ✓ какие эмоции будет испытывать каждый из участников и пр.

Третий шаг: на основе увиденного и услышанного рекрутер:

- ✓ «входит в роль» работодателя;
- ✓ от лица покидаемого делает контрпредложение — «близко к его стилевым особенностям»;
- ✓ при этом он опирается на значимые ожидания увольняемого (признание профессионализма, предложение финансовых стимулов) или пытается смоделировать возможные манипуляции («а слабо...») и пр.

После проработки ситуации рекрутер вместе с кандидатом может проанализировать чувства и мысли, которые возникли у того:

- ✓ при перемене оценок и поведения со стороны руководителя/собственника;
- ✓ в момент признания (пусть и вынужденного) работодателем его ценности.

Заметки рекрутера. Многие люди до момента расставания просто не догадываются о том, сколько важных для них «эмоциональных нитей» связывает их с предыдущей работой. Пока в рамках конкурсного состязания они с азартом борются за вакансию, прошлые ценности отходят на второй план. Но вот наступает миг расставания, и эмоциональные привязанности вновь проявляют свою власть. В этот момент рекрутер может стать свидетелем яркого инсайта — кандидат «вдруг» осознает, что не готов потерять то, что уже имеет, — признание, дружбу, авторитет, защиту и пр.

В моей практике были случаи, когда в этот момент открывалась неприятная реальность: соискатель жаждал подобного признания с помощью контрпредложений и готов был разорвать все достигнутые

договоренности с новым работодателем ради момента триумфа — «оцененности» предыдущим. Что утешало меня как рекрутера? Я узнавала об этой опасности первой, а следовательно, могла согласовать с клиентом тактику: что делать, чем «купировать» такую реакцию на контрпредложение еще до того, как соискатель даст окончательный отказ. Например, мы могли пойти на опережение — начать переговоры со вторым (отложенным) финансистом, чтобы не остаться «у разбитого корыта».

Четвертый шаг: конечно, после проигрывания вероятных ситуаций нужно подтолкнуть соискателя к рефлексии — помочь принять прозрение относительно своих мотивов, а затем обсудить с ним возможные стратегии поведения и отработать (отрепетировать) наиболее проблемные или «болезненные» моменты будущих сложных переговоров.

Пятый шаг: обесцениваем иллюзии «приятности и признанности». Для этого можно:

- ✓ связать ситуацию «получение контрпредложения» с эмоциональными «травмами повторного входа в старую реку»;
- ✓ вернуться к переживанию обид, нанесенных ранее нынешним работодателем.

Воспоминания о негативных переживаниях от неисполненных ранее обещаний, несправедливости, непризнания и т. п. принудительно возвращают в объективную реальность. В результате подобной «профилактики» увольняющийся получает своего рода иммунитет, который позволит ему не попасться на крючок сиюминутных эмоций (гордости от того, что «наконец-то увидели/услышали/признали»). А значит, при принятии решения он сможет руководствоваться трезвым расчетом, в том числе учитывать обязательства, принятые в отношении нового работодателя.

Тщательная предварительная подготовка поможет соискателю (см. таблицу):

- а) укрепиться в принятом решении;
- б) предотвратить или существенно ослабить «заключительный скандал» (или хотя бы уменьшить его разрушительный эффект для своей психики);
- в) устоять перед соблазном отменить скачок в неизведенное новое, сохраняя привычный статус-кво.

Почему так важна психологическая подготовка кандидата к возможной ситуации — получение контрпредложения от прошлого работодателя? Дело в том, что эмоции «спрессовывают» психологическое время и «отключают» способность к рациональному анализу. Это значит, что возможности человека управлять эмоционально значимой, тем более неожиданно меняющейся ситуацией, крайне ограничены. В этом случае психика

переходит на «запасной» режим работы — включаются хорошо отработанные, привычные стереотипы, а порой прорываются глубоко скрытые (подавленные, как говорят психологи) обиды, мотивы и т. п. Поэтому, если по итогам разговора в «эмоциогенной» (а значит, непредсказуемой) ситуации человек хочет получить определенный результат, ему нужно иметь:

✓ заранее заготовленные паттерны¹, которые помогут в нужном ключе (буквально «на автопилоте») отреагировать на все возможные провокации;

✓ внятные аргументы (в первую очередь, понятные и приемлемые для самого себя) — почему он должен сказать «нет» в ответ на предложение остаться.

Тогда в ситуации, когда нужно будет сделать выбор, человек сможет справиться с «искушением прошлым». Для этого ему

Возможности для кандидата	За счет чего
Эмоционально подготовиться к «нежданной радости» — «закрыть» сознание для «пения сирен» и «медных труб»	Осознание вынужденности и несвоевременности признаний и обещаний со стороны прошлого работодателя — «дорога ложка к обеду»
В безопасной обстановке отреагировать на накопившиеся «обиды» за действия/бездействие работодателя	Контрпредложение не приобретет дополнительной субъективной привлекательности за счет «эффекта контраста»
Заблаговременно подготовиться к тяжелому разговору — найти убедительные аргументы, правильно выстроить «линию обороны»	Можно, например: <ul style="list-style-type: none">● вспомнить случаи, когда обещания не исполнялись работодателем● спросить себя: «Не станут ли и новые обещания/исключения временным явлением?»
Продумать порядок действий на оставшийся до увольнения период (с учетом всех нюансов взаимоотношений)	Можно снизить страх работодателя, пообещав: <ul style="list-style-type: none">● не использовать конфиденциальную информацию (о клиентах, корпоративных ноу-хау и т. п.)● на протяжении оговоренного периода не вступать в конкуренцию с прошлым работодателем²

¹Паттерн — привычная последовательность, алгоритм, повторяющийся шаблон, образец.

²В некоторых случаях стороны даже подписывают формализованный «Договор о неконкуренции» (*Non-compete agreement*).

достаточно будет осознанно «включить» конкурирующие достоинства нового предложения, вспомнив свои же веские аргументы, найденные на стадии подготовительной проработки.

Особенно высок риск принятия контрпредложения со стороны нынешнего работодателя для тех сотрудников:

- а) чья потребность в признании достоинств долго блокировалась;
 - б) для кого руководитель/собственник является значимой персоной (входит в референтную группу).
- В моей рекрутерской практике именно подобные ситуации приносили самые горькие разочарования. Что же делать в таком случае? Отступиться и сообщить клиенту, что наем этого кандидата не состоится, поэтому надо:
- ✓ возвращаться ко второму финалисту или
 - ✓ начинать новый поиск.

На самом деле реальность редко бывает столь неприятна. Чаще всего, трезво оценив ситуацию, соискатель приходит к выводу, что хорошее прошлое не отменяет еще лучшего будущего, поэтому принимает предложение нового работодателя. Символически «перерезав пуповину», соединявшую его с прежней компанией, он чувствует себя готовым безболезненно «выйти» из прошлых обязательств. Сохранив при этом хорошие отношения с коллегами, он оставляет о себе впечатление как о человеке, который умеет «ходить красиво», а также сохраняет хорошие отношения с бывшими коллегами/руководителями. Такая стратегия, безусловно, более конструктивна, чем навязчивое погружение в прошлые привязанности. Конечно — для тех, кто готов строить новое будущее.

Не устаю повторять коллегам: «Рекрутеры не должны считать, что «могут все»! Есть кандидаты, которые, подавая резюме на конкурс, даже предположить не могли, что на

последнем этапе откажутся от предложения. Но это случается, причем по самым разным причинам. Например:

- ✓ человек получил контрпредложение, от которого «не смог отказаться»;
- ✓ узнал о том, что новый работодатель делает нечто, что он категорически не приемлет;
- ✓ «привязки» к прошлой работе проявили всю свою мощь только в момент расставания и т. п.



Конечно, такие отказы не всегда следствие ошибок интервьюирования. Но результат от этого не меняется — проигнорировал ли интервьюер слабые сигналы риска, или «ничто не предвещало неудачи», вся проделанная работа оказывается напрасной.

Именно поэтому так важно проводить упреждающую работу с работодателем. Если на этапе финальных интервью он получил двух одинаково привлекательных кандидатов, нужно сделать все возможное, чтобы:

- ✓ с обоими началось обсуждение а) условий, которые компания предлагает для данной должности и б) целей, которые она ставит (в годовой перспективе), либо
- ✓ договариваться, что «менее предпочитаемый» финалист не получит немедленно отказ — его лишь попросят подождать финального решения пару недель (пока идет предварительное обсуждение вакансии с № 1).

Еще один очень важный момент: «запасной» кандидат — временно отвергнутая альтернатива — не должен пройти у клиента внутреннее обесценение. В дальнейшем это позволит вернуться к нему без возражений со стороны «заказчика».

Если единственный финалист на последнем этапе отказался от предложения, то все нужно начинать сначала. Это досадная, но отнюдь не исключительная ситуация в работе рекрутера. Такое стечения обстоятельств дает редкую возможность увидеть «поток судьбы» другого человека; считаю это важным преимуществом нашей профессии. Но рекрутер — не Парка, он не вправе по своей воле менять направление нитей жизни. Сделав все возможное на судьбоносной развилке, он должен проинформировать, помочь,



поддержать доверившихся ему путников, но в момент выбора отойти, уважая свободу чужой воли. Если рекрутер этого не осознает, его испепелит огонь нереализованности.

Рисунки: Рон Лейиман

М
П

Продолжение следует

УВАЖАЕМЫЕ ЧИТАТЕЛИ!

Одной из основных своих задач мы считаем публикацию материалов о накопленном отечественными специалистами опыте в области управления персоналом, о типичных проблемах менеджмента в нашей стране и путях их решения.

Дорогие друзья-эйчары! Предлагайте актуальные темы для дискуссий, пишите отзывы на публикуемые в журнале материалы. Ведь вы обладаете уникальными знаниями, которые будут полезны вашим коллегам во многих компаниях.

Присылайте в редакцию:

- ✓ материалы, в которых раскрывается ваш опыт применения современных технологий и методов управления персоналом,дается оценка эффективности использования профессионального инструментария — методик, опросников, компьютерных программ и т. д.;
- ✓ статьи о проблемах и успехах в вашей работе, о найденных решениях, о построении эффективных команд;
- ✓ размышления о перспективах развития профессии, о том, как организовать эффективное взаимодействие с руководством компаний по вопросам управления персоналом, о структуре и функциях HR-функции в вашей компании;
- ✓ аналитические обзоры о состоянии и развитии рынка рекрутинговых, тренинговых и консультационных услуг, о новых инструментах и методиках для менеджеров по персоналу;
- ✓ рассказы об интересных карьерах, ярких личностях, необычных судьбах эйчаров.

Пишите, звоните, приходите!

Редакция МП