

## ➔ Как нанять эффективного руководителя департамента продаж в B2B-компанию



Алла Коняева,  
канд. психол. наук, партнер Группы компаний «Алла Коняева и партнеры»

**После согласования техзадания по открытой вакансии у рекрутера и будущего работодателя должно сложиться ясное представление о том, какой именно человек нужен для достижения целей и решения задач компании. Теперь обе стороны готовы к определению территории поиска и к выбору технологий**

### 2. Виды поисковой работы в проекте

Чаще всего для заполнения должностей менеджеров высшего уровня необходимо применять комбинацию разных видов поиска — пассивного и активного.

К **пассивному** поиску я традиционно отношу анализ и отбор подходящих резюме:

- ✓ размещенных на job-сайтах;
- ✓ хранящихся в базах данных рекрутера;
- ✓ присланных кандидатами в ответ на объявления о вакансии, размещенные в СМИ, соцсетях и на профильных интернет-площадках.

В **активном** поиске выделяют два способа выхода на контакты с потенциальными соискателями: прямой поиск и хедхантинг.

*Прямой поиск* представляет собой тотальный просмотр персонала на релевант-

ных должностях во всех компаниях нужного профиля, ведущих бизнес в регионе или в стране в целом.

Метод трудоемок; основные временные затраты рекрутеров уходят на поиск «наводчиков» и собственно привлеченных специалистов, из которых впоследствии будет производиться отбор финалистов для представления заказчику. Несмотря на это, у прямого поиска немало приверженцев. Привлекает их именно широта охвата аудитории: об открытой вакансии информируются все возможные претенденты, включая тех, кто в данный момент не находится в активном поиске новой работы. В результате привлечения внимания к вакансии максимально широкого сегмента выборки возможных соискателей снижается вероятность того, что работодателю придется делать «выбор без выбора».

Начало статьи см. МП № 11, 2013.

По сути, здесь срабатывает статистический принцип «расширения возможностей»:

- ✓ При проведении пассивного поиска типичный «урожай» рекрутера — один кандидат в финале по итогам телефонных переговоров с 20 соискателями (в среднем).

- ✓ При прямом поиске — трое-пятеро соискателей, в значительной степени совпадающих с требованиями ТЗ, и еще двое-трое — соответствующих требованиям не только по опыту, но и по заказанным клиентом ключевым компетенциям. Источник такого изобилия телефонных переговоров — пул кандидатов и наводчиков (в среднем около 200 человек), позволяющих провести 20 интервью.

В худшем варианте (на рынке в настоящий момент вообще нет нужных специалистов) работодатель получает объективно обоснованные рекомендации:

- ✓ скорректировать собственные ожидания, соразмерив их с реалиями текущего состояния рынка труда, либо

- ✓ нанять кандидата, лишь частично соответствующего его ожиданиям.

*Хедхантинг* — проведение рекрутером переговоров о найме с конкретной персональной, работающей в определенной компании. Преимущества этого подхода — в отсутствии затрат времени на поиск потенциального соискателя: работодатель дает прямое указание, где и кого искать. Недостатки — почти гарантировано потребуются время на прояснение актуального статуса специалиста и на порождение/формирование у него первичной заинтересованности в вакансии.

При этом рекрутер должен:

- ✓ выявить актуальные мотивы данного человека;

- ✓ спроектировать для него ценностное предложение, способное убедить его сменить работодателя.

Кажущаяся простота не должна обманывать: такие проекты часто натываются на объективно непреодолимые преграды (во всяком случае, непреодолимые в краткосрочной временной перспективе). Например:



- ✓ Желанный специалист может быть совершенно удовлетворен своим текущим должностным статусом, профессиональными задачами, вознаграждением и местом работы.

- ✓ Его лояльность текущему работодателю основывается на личной привязанности, дружбе или даже любви. Ну, а поскольку чувства крайне непросто разрушить, нередко все, что остается — просто ждать угасания отношений. Если же закрыть вакансию заказчику нужно срочно, то у рекрутера может не оказаться времени на формирование у выбранного специалиста отсроченной мотивации на смену места работы.

- ✓ Наконец, у желанного профессионала могут быть долговременные финансовые обязательства перед компанией (невыплаченный кредит, заем и пр.). Если заказчик не готов принять на себя эти обязательства, преграда трудноустранима.

✓ Или, напротив, компания предоставляет гарантии долгосрочного вознаграждения — пенсионные планы, участие в прибыли, опционы и пр., выплачиваемые по истечении определенного периода, поэтому работник (как правило, это топ-менеджер), естественно, не готов уйти до наступления срока получения льготы.

Жизнь умеет удивлять хедхантеров, поэтому на практике этот вид поиска часто переформатируется в прямой поиск. Для обеспечения партнерского сотрудничества рекрутера с клиентом полезно заранее предусмотреть такую возможность в случае отказа желанного специалиста. Например, в ТЗ можно прямо указать последовательность работы над вакансией:

✓ хедхантинг — только первый этап работы;

✓ при отсутствии успеха (оговорить сроки) рекрутер без задержки переходит к прямому поиску других кандидатов.

Такой подход 1) устраняет ненужные остановки в реализации проекта и 2) не продуцирует негативных переживаний: неуспешный этап — не общая неудача.

## Территория прямого поиска

Где рекрутер будет вести прямой поиск?

*Первая территория* — список компаний для поисковой отработки, который формирует заказчик. Это логично, ведь он лучше всех ориентируется в аналогичных организациях (по типу продукции/продаж, каналам сбыта и пр.).

Для директора по продажам в B2B компании это будут организации:

✓ работающие с клиентами в сходных условиях получения контрактов (тендеры, конкуренция цен, условий сервисного сопровождения продуктов/продажи и пр.);

✓ условия проведения переговоров которых совпадают (по времени переговоров по сделке, по сумме типичного контракта).



Требование, чтобы соискатели имели опыт работы с клиентами, входящими в базу текущих клиентов заказчика, контрпродуктивно — это ограничение существенно снижает возможности конкурсного отбора соискателей.

*Второй территорией*, которую исходно также подсказывает заказчик, являются компании, с которыми потенциальные соискатели контактируют в своей работе. Именно опыт заказчика позволяет быстро определиться, с какими подразделениями связан/в каких организациях бывает/с кем общается данный специалист в процессе выполнения профессиональных обязанностей. Например, директор по продажам высокотехнологичного оборудования может контактировать с:

✓ техническими специалистами компаний-поставщиков в период согласования проектов;

✓ техническими специалистами производственных предприятий, закупающих аналогичное оборудование;

✓ собственниками компаний, перепродающих схожую продукцию, и т. п.

Естественно, эти люди являются ценнейшими источниками информации о квалификации и коммуникативных способностях директоров по продажам, работающих в данном сегменте. Рекрутер должен сделать этот информационный канал своим источником знаний об особенностях данного рынка кандидатов. Мудрый заказчик всегда осознает, насколько полезными будут его знания о «связанных бизнес-процессах» при отработке территорий поиска. Он может подсказать, какие еще продукты, комплектующие и материалы, сервисы или сходные ресурсы закупают интересующие его компании. Выходя на закупщиков/смежников, рекрутер получает важную информацию о потенциальных кандидатах.

*Третья территория* — места, где периодически собираются интересующие заказчика специалисты: профильные выставки, семинары, конференции, круглые столы и т. д., а также авторитетные и популярные у профессионалов сообщества. На дефицитном кадровом рынке пренебрегать суждениями и контактами экспертов и лидеров мнений в данной индустрии — непозволительная роскошь, ведь с ними общаются/консультируются самые активные и любознательные специалисты (именно таких чаще всего и ищут путем прямого поиска). Предоставив такую информацию, заказчик существенно сэкономит время рекрутеру, которому не придется блуждать на неподходящих территориях, разыскивая методом проб и ошибок «урожайные поля».

После того, как заказчик представил первый вариант короткого списка мест для поиска, рекрутер дополняет его компаниями с аналогичными характеристиками. Затем расширенный список вновь просматривает и дополняет заказчик.

Иногда от директора по продажам требуется глубокое знание какой-то узконаправленной технологии или специфики работы. Например, компания, продающая пищевые добавки производителям кормов для животных, вполне может внести в ТЗ требование, чтобы соискатели имели диплом ветеринара. Тогда ценным источником информации становятся профильные учебные учреждения. И в этом случае заказчик может скорректировать поиск, сообщив, какие кафедры сельхозвузов готовят хороших специалистов.

По некоторым новым профессиям традиционные учебные заведения вообще не ведут подготовку специалистов. Тогда заказчик может сориентировать рекрутера: какие курсы дают нужное знание в приемлемом объеме, наличие каких сертификатов/какие центры подтверждают необходимую квалификацию.

Если работодатель хочет привлечь специалиста со степенью *MBA*, он также должен уточнить свои ожидания: предпочтительная бизнес-школа, направление обучения и пр.

Анализируя окончательный вариант территории поиска, рекрутер и работодатель совместно устанавливают приоритетность отработки компаний. Обычно в первую очередь рекрутеры инициируют контакты со специалистами, работающими на релевантных должностях в профильных компаниях. Но если мы ведем поиск директора по продажам, то в число релевантных должностей надо включить не только действующих руководителей подразделений. Полезно контактировать и с теми, кто находится на ступеньку ниже: заместителями директора по продажам, менеджерами по ключевым клиентам, региональными менеджерами и пр. Необходимый опыт и компетенции

могут иметь специалисты, работающие на разных должностях (название должности зависит в основном от специфики/традиций конкретной компании).

Не стоит упускать из круга знакомств и горизонтальных смежников – в небольшой компании или в зарубежном представительстве бизнес-процессом продаж может управлять человек, должность которого зачастую называется «менеджер по маркетингу» (поскольку он несет ответственность и за продажи, и за маркетинг).

Чем больше должностей заказчик укажет в качестве пригодных для рассмотрения, тем выше шансы найти достаточно соискателей, чтобы отбирать претендентов не только по профессионализму и опыту, но и по компетенциям и личностным качествам.

Рекрутер, со своей стороны, должен рассмотреть все неформальные объединения и профессиональные ассоциации, релевантные досуговые центры и социальные сети и пр. Но все эти источники, как правило, обрабатываются «внепланово» – в согласовываемую с заказчиком территорию поиска не вносятся.

## Прямой поиск

Обычно заказчика мало интересует, что происходит в те 30–60 дней, которые заказ находится в поисково-отборочной стадии. Он удовлетворяется (или не очень) еженедельными отчетами о проделанной поисковой работе. Типичный отчет включает:

- а) информацию о двух-трех ключевых характеристиках знаний/опыта кандидатов;
- б) их зарплатных ожиданиях;
- в) результатах контакта (пример см. в *таблице*).

Часто уже по отношению заказчика к получаемым еженедельным отчетам стано-



вится понятно, какого драматического накала может достичь сотрудничество с исполнителями поискового проекта в последующем. Клиент иногда считает себя вправе:

- ✓ отказываться анализировать получаемые отчеты;
- ✓ требовать, чтобы ему показывали только положительные результаты поиска;
- ✓ игнорировать информацию о том, где поиск производился, но не принес результатов и пр. и пр.

Конечно, деструктив блокирует партнерские отношения, но что рекрутер может противопоставить, если у него нет объективной возможности прекратить работу над вакансией? Все что ему остается – вести просветительскую работу, доброжелательно разъяснять, насколько полезна для заказчика информация о состоянии рынка специалистов.

Поскольку внутренняя рекрутерская «кухня» от клиента обычно скрыта, давайте посмотрим, что там происходит. Надеюсь, это прояснит заказчиком, «за что» они платят гонорары рекрутерам.

**Подготовка к прямому поиску.** Если заказ обрабатывается в рекрутинговой компании, то под него обычно формируется небольшая проектная группа. Точно так же фор-

Рекрутеры вообще по-разному позиционируют кандидатам компании с «быстрым» отбором и с «медленным»:

✓ Если в компании стоит «фильтр» с низкой пропускной способностью (слишком «переборчивый» интервьюер, отличающийся «избирательно отрицательным восприятием»), то рекрутерам нужно заранее спланировать период прохождения отборочных процедур. Иначе у хороших кандидатов шансов не будет: их выбракуют, или они сами уйдут по причине демотивации (и по отношению к данной вакансии, и к компании в целом).

✓ Если же «фильтр» работает нормально, то рекрутер просто предупреждает кандидатов о принятых в компании правилах (включая периоды ожидания), делая их понятными — «нормой». Если кандидат к такой продолжительности процедуры отбора не готов — он не включается в число финалистов.

Вообще, чем яснее перспектива успешного закрытия вакансии, тем точнее рекрутеры подготовят кандидатов к переговорам. Конечно, какие-то компании соискатели «проходят» быстро, какие-то медленнее.

Кроме того рекрутеры могут выделить:

а) компании, где можно найти *наводчиков*:

✓ те, которые каким-либо образом связанные с бизнесом заказчика (нужных соискателей здесь нет, но есть люди, которые с ними контактируют в рамках бизнес-процесса);

✓ где временно бывают кандидаты (тренинговые, выставочные и пр.);

✓ компании целевой отрасли, в которых работают «лидеры мнений»;

б) компании-*доноры* — те, в которых в настоящее время работают подходящие соискатели.

Дело в том, что территории наводчиков отрабатываются дольше, чем территории доноров, ведь чтобы получить контакты искомых специалистов каждому потенциальному наводчику приходится звонить, по нашему опыту, в среднем три-пять раз.

Читатель спросит: а почему вообще агентства берутся за малоперспективные заказы? Да потому, что в этом и заключается специфика услуги! Если бы специалисты сами выстраивались в очередь к работодателям, то вакансии закрывались бы легко: не нужно было бы ни «просеивать» сотни резюме, ни уговаривать... Знай себе давали бы объявление и подписывали договоры найма с лучшими из лучших.

мируется группа в рамках отдела по управлению персоналом, если сотрудника на ключевую должность компания ищет самостоятельно.

Затем анализируются имеющиеся ресурсы (человеческие, информационные и временные), чтобы понять, насколько быстро может быть реализован проект.

Принявший заказ рекрутер должен передать привлеченным сотрудникам всю имеющуюся у него информацию по вакансии (как минимум, все члены проектной группы должны адекватно понимать ТЗ

по вакансии и разобраться со списком компаний для поиска). Кроме этого, он должен рассказать обо всех возникших гипотезах и предположениях по поводу трудностей и барьеров, с которыми могут встретиться кандидаты в компании (например, традиция делать длительные перерывы между интервью).

После итоговой проверки «на понимание» члены поисковой группы:

✓ делят между собой территорию поиска;

- ✓ уточняют приоритеты текущих задач;
- ✓ анализируют объемы предстоящих работ и временные затраты;
- ✓ составляют план-график работ по каждому участку/сотруднику.

Следующий совместный этап — разработка:

а) ценностного предложения — с учетом выявленных конкурентных особенностей работодателя и вакансии, а также

б) набора мотивов-стимулов для потенциальных кандидатов и наводчиков.

Затем пишутся тексты — информационные и мотивирующие (они очень важны, поэтому в процессе подготовки их стоит обсудить коллегиально). Кроме того, каждый рекрутер должен настроить текст «под себя» — в соответствии с особенностями своей личности, коммуникативных навыков и пр. Готовые «речи» репетируются — делаются пробные прогоны, чтобы каждый член группы дал обратную связь: как может быть воспринят текст в процессе общения по телефону, какие стоило бы внести смысловые коррективы и интонационные уточнения.

Проектную группу к прямому поиску нужно психологически подготовить. Самое главное здесь — сформировать положительное отношение к работодателю, к вакансии и тем людям, которые будут на нее претендовать. Если кто-то из членов команды фиксирует в своей оценке какой-то негатив, обязательно нужно его переработать — совместно найти аргументы, которые обесценят негативное отношение. В сложных

случаях можно использовать различные психологические техники, облегчающие смену отношения.

Почему важно все «подчистить»? Да потому что любое сомнение, которое проскочит незамеченным в личном общении, обязательно будет обнаружено заинтересованным слушателем в телефонном режиме. А в результате у кандидата может возникнуть ощущение когнитивного диссонанса\*, который может разрешиться незаслуженным обесцениванием вакансии.

Поэтому владение навыками саморефлексии (оценка собственного психологического статуса и выявление глубинных установок), равно как и самопомощи, должно стать стандартом профессии рекрутера. Что же включить в арсенал базовых самокоррекционных процедур? Приведу 12 правил, которых обычно придерживаются грамотные, профессиональные рекрутеры:

1. Не делайте звонков, когда по личным причинам пребываете в подавленном состоянии — сначала гармонизируйте свой внутренний мир и только потом приступайте к прямому поиску. Не начинайте разговор до тех пор, пока внутри вас не умолкли все ваши внутренние возражения против процесса прямого поиска как такового.

2. Исследовательская установка во время общения «в поле» делает работу интересной, творческой и веселой. Оценочная (например, ложное убеждение, что по корот-

---

\*Когнитивный диссонанс (от *лат. cognitio* — «познание» и *dissonantia* — «несозвучность, нестройность, отсутствие гармонии») — состояние психического дискомфорта человека, вызванное столкновением в его сознании конфликтующих представлений, идей, верований, ценностей или эмоциональных реакций. Существование диссонанса, независимо от степени его силы, принуждает человека избавиться от него полностью, а если по каким-то причинам это сделать пока невозможно, то значительно уменьшить. Для этого он может: 1) изменить свое поведение; 2) изменить одно из имеющихся знаний, то есть убедить себя в обратном; 3) фильтровать поступающую информацию относительно данного вопроса или проблемы; 4) признать свои ошибки и поступить в соответствии с новым, более полным и ясным пониманием проблемы.

кому телефонному разговору вы всегда должны выносить суждение, подходит ли кандидат под вакансию) и/или эгоцентрическая (ожидание, что весь мир должен быть озабочен вашей проблемой поиска соискателя) — тяжелой, нудной и выматывающей.



3. Обязательно соблюдайте принцип конфиденциальности: информируйте о том, что вы ему следуете, выясните, может ли сейчас ваш партнер по общению говорить без риска попасть в неприятную ситуацию, нарушить какие-то корпоративные нормы и стандарты.

4. Основной способ снижения стресса в прямом поиске — говорить правду. Никогда не вовлекайтесь в легендирование (например, скажу, что я как интервьюер социологической компании, провожу рейтинг лучших продавцов, поэтому прошу дать фамилии лучших для внесения в списки на оценку) и ложные самопредставления (потенциальный покупатель продукции): проверено — «вылезет боком». Лучше открыто назовите себя и сообщите, что ищете кандидатов на такую-то вакансию, а к чело-

веку обращаетесь за помощью и консультацией. Никогда не скрывайте минусы вакансии от рекрутируемого — рано или поздно они станут ему известными, а вы потеряете и кандидата, и репутацию честного рекрутера. Другое дело, что негативные стороны должны быть хорошо скомпенсированы достоинствами вакансии.

5. В контактах с людьми важно быть умеренным в притязаниях: вы — носитель информации о новых возможностях карьерного строительства, но не маг, не вершитель судеб, не психотерапевт и не благодетель.

6. Будьте кратки, не злоупотребляйте чужим временем. Цель поискового звонка — договориться о встрече со специалистом, который может и хочет пройти конкурс. Если человек заинтересовался, задайте ему два-три ключевых квалификационных вопроса (в том числе о зарплатных ожиданиях), чтобы не отвлекать заведомо неподходящего человека. Все иные цели: оценить соискателя, ввести его во все нюансы открытой вакансии или сформировать приверженность к ней — переносятся в личное интервьюирование.

7. При общении с наводчиком всегда нужно оценивать: нет ли у него самого личных мотивов к смене работы? каковы причины незаинтересованности на данный момент? Не пренебрегайте «отсроченным» рекрутингом: хороших специалистов всегда мало, упускать их — непростительное транжирство.

8. Нужно правильно и своевременно прорабатывать негативные эмоции, возникающие в ситуациях «наезда» и обвинения. Любителей ответить «с позиции сверху» намного больше, чем готовых «услышать и понять» — такова объективная реальность, которую нужно научиться принимать. В проектной группе все должны знать средний период «зависания» каждого



из коллег в негативной реальности и иметь действенные способы «реанимации» (экстренной психокоррекции), чтобы справляться с эмоциональным напряжением возможных конфликтных ситуаций.

9. Залог успеха рекрутера — быть терпеливым и деликатным в общении с любым человеком. Как бы ни были вы подготовлены к стандартным ситуациям, жизнь настолько разнообразна, что всегда сумеет подбросить что-то «свеженькое». Будьте готовы к постоянному творчеству в процессе общения!

10. Путь к мастерству лежит через тренировку. И в рекрутинге тоже. Упражнять нужно разные умения:

- ✓ понимать разнообразные мотивы, стоящие за поведением и поступками людей — это путь к развитию собственной инновационности;

- ✓ «размораживать» свои ригидные установки — это расширяет видение;

- ✓ выявлять собственные привычные психологические защиты и типичные ошибки восприятия — это путь к свободе от своих ранее приобретенных перцептивных ошибок.

Среди наиболее распространенных ошибок восприятия стоит отметить «эффект новизны» и «эффект ореола» (например: «теплый в общении — добрый в жизни»). Выяснив, какими собственными смыслами/ассоциациями вы «нагружаете» те или иные личностные черты, можно затем более объективно относиться к своим оценкам и своевременно их корректировать.

11. Освоили 100 приемов ведения телефонных переговоров? Отлично! Но это не повод, чтобы не разрабатывать 101, 110, 1101 и — далее по списку... «Даже самые бледные чернила надежнее самой лучшей

памяти», учил Конфуций. Фиксируйте находки и ошибки в письменном виде — и сами потом не пожалеете, и те, кто будет идти вслед за вами, скажут «спасибо».

12. Соблюдая при контакте равноправие, вы повышаете свои шансы получить отклик от партнера. В процессе поиска неуместны любые формы давления, ведь на другом конце провода — человек, который вам ничего не должен. Но он может согласиться помочь, поучаствовать...

Разумное чередование разных видов активности («эмоционально сложные» должны сменяться «эмоционально легкими» — например, после четырех часов поисковых звонков можно заняться анализом резюме из базы данных), психогигиена и подпитка энергетикой прошлых успехов — вот что помогает полюбить прямой поиск, главное приключение в работе рекрутера.

Завершается подготовка проектной группы этапом распределения работ. Фиксируем: кто готовит ежедневные отчеты и сводит их в еженедельный, перенаправляет клиенту и получает от него обратную связь, дополнительную информацию и прочее (в рамках утвержденных форматов и сроков). Точно так же распределяются задачи, связанные с организацией процесса презентации финалистов заказчику.

При прямом поиске «латентный период» (кандидатов с нужным набором компетенций и качеств просто нет) обычно длится 10–14 дней, это нормально. Причем заказчика об этом нужно заблаговременно предупредить. И не просто информировать, а и тактично напоминать о «периоде тишины», когда нетерпеливый клиент начнет предъявлять претензии.

*Продолжение следует*

