

➔ Как нанять эффективного руководителя департамента продаж в B2B-компанию



Алла Коняева,
«Авва Епiуааа е iадoiaдu»

Сколько времени нужно на поиск?

✓ Если поиск ведется только в Украине, то обычно трех недель достаточно, чтобы «отработать» примерно 200 компаний.

✓ При проведении поиска не только в Украине, но и в других странах, времени понадобится больше — еще по месяцу на каждую.

Конечно, это расчет для «типového» случая — когда работодатель не ограничил поиск узкоспециализированными компаниями, счет которым идет на десятки.

В основе успеха рекрутера — помощь совершенно посторонних, и, как правило, незнакомых информаторов. Почему же люди делятся с «посторонними» информацией о потенциальных кандидатах?

Âi-ãðãûõ, стоит упомянуть мотивацию взаимопомощи. Большинство нормальных людей хотят быть полезными знакомым, друзьям, родственникам. Поэтому они с готовностью сотрудничают с незнакомым им рекрутером, чтобы открыть новые возможности для людей, о которых знают, что те не прочь рассмотреть перспективные предложения о работе.

Âi-âðîðûõ, многие не прочь иметь знакомого рекрутера — «на всякий случай». Предоставив нужную информацию, они ожидают в будущем «индивидуального внимания», справедливо полагая, что «долг платежом красен».

Â-ððãõëõ, многие воспринимают такой звонок как подтверждение своего профессионального статуса и своеобраз-

Начало статьи см. Ì Ì №11, 12, 2013.

вводя в нее варианты, отличающиеся от привычных. Когда гипотезы сформированы, надо выбрать наиболее вероятную из них (часто это оказывается совершенно не та, которая первой пришла в голову).

ÀÒĪđĪé øāā: решение новой творческой задачи. Теперь нужно задать вопрос, который позволит проверить «наиболее вероятную» гипотезу. Неопытный рекрутер часто обнаруживает, что:

- ✓ он не умеет спрашивать просто;
- ✓ не может вставить в вопрос более одного предположения.

Обнаружили у себя? Ничего страшного, это прекрасная возможность натренировать исключительно важный для рекрутера-профессионала навык — умение спрашивать просто и коротко.

Ōđàòèé øāā: собственно задать придуманный вопрос, но не «просто», а заинтересованно и «принимаяще». Что может произойти дальше?

1. Гипотеза оказалась верной.
2. Спрашиваемый поправил неверное предположение. Это почти наверняка, ведь большинство наших сограждан всю жизнь оттачивают мастерство исправления чужих неверных суждений. Чтобы уточнить, насколько неправ рекрутер, он может использовать свои настоящие намерения, стоящие за сопротивлением.

3. Рекрутер узнает, что «попал пальцем в небо». Тоже не катастрофа: просто нужно перейти к проверке следующего предположения.

В любом случае заинтересованное расспрашивание приведет к пониманию того, почему прозвучало возражение. А значит, откроются новые возможности для продолжения контакта.

×àòāāđòùé øāā: комбинаторика. Теперь рекрутеру нужно ĩđēĪÿòü ĩđāāĪ ĩāđòĪāđā по общению âĪçđàæàòü. Это нормально,

нас всех с детства учат не болтать с первым встречным. Но эту интенцию еще нужно донести до человека на том конце провода. Для этого нужно прямо, но аккуратно сформулировать пару фраз-сэндвичей (не более двух коротких предложений), в которых:

- ✓ проинформировать о том, что аргументы/причины приняты (имеют право «быть»);
- ✓ включить мотив получения информации.

Ïÿòùé øāā: сказать запланированное партнеру по коммуникации. В результате рекрутер вправе рассчитывать на то, что собеседник:

- 1) со своей стороны примет его;
- 2) удовлетворит его потребность в информации.

И знаете, нередко это удается. А если нет, то у рекрутера всегда остается возможность предложить еще один раунд разговора — в более удобное для партнера время. Это вполне приемлемый вариант.

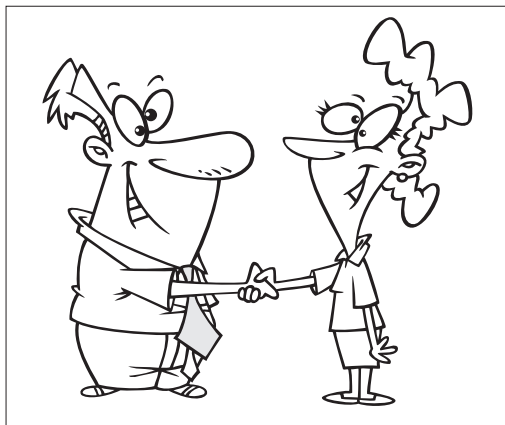
ŌāñòĪé øāā, çāāāđøàřùéé: упрочение нового контакта за счет «вброса» аванса — положительных эмоций по поводу «мы партнеры».

Да, эта пошаговая технология позволяет мягко преодолеть блокирующие контакт возражения. Но нужно понимать, что, как и любой навык, ее нужно регулярно тренировать, с тем, чтобы постепенно довести до автоматизма все необходимые реакции. Умение слышать нюансы, креативно формулировать вопросы и моментально их переформулировать, в зависимости от следующей реплики визави и т. д. — все это нужно перевести в навык поисковой работы.

Со временем каждый шаг должен свернуться до простейших кодов-смыслов, чтобы в реальности подготовка «своего» хода занимала всего несколько секунд. Это вполне возможно и необходимо. Тем более, что

эта техника будет весьма полезной и при личном интервьюировании соискателей вакансии.

Обычно результат упорной поисковой работы на протяжении месяца — 20 кандидатов, соответствующих требованиям «заказчика» (имеющих релевантный опыт и знания). После проведения интервью рекрутер может сделать пять-семь предложений, чтобы в итоге вывести три-четыре заинтересованных финалиста на конкурсные процедуры будущего работодателя.



Сложность выбора «лучшего» кандидата мучает не только работодателя, но и самого рекрутера, ведь ему приходится героически преодолевать внутреннюю конкуренцию двух разнонаправленных (и одинаково важных) целей и соответствующих им установок:

1. Предоставить клиенту выбор из нескольких кандидатов, способных решать проблемы на данной должности. — «Расширительная» установка.
2. Минимизировать временные затраты клиента на встречи с кандидатами, ко-

торые не соответствуют его ожиданиям. — Установка на фокусировку.

Как с этим справиться рекрутеру? Для начала — осознать свои собственные установки, а затем правильно модулировать их смену.

«Расширительная» установка. Исходная установка всегда должна быть «расширительной»: установить более крупные «ячейки» в «отборочном фильтре», предусмотреть «припуски» в требованиях ТЗ. Это нужно, чтобы рекрутер не перестарался: на этом этапе его задача — найти всех потенциально достойных, а не вычеркнуть всех неподходящих! При жестком первичном отсеке для достижения стопроцентного совпадения с «клиентским идеалом» высок риск выбраковать практически всех.

Если не поймать себя вовремя на этой установке, можно все отведенное на поиск и отбор время провести в состоянии «повышенной критичности». Результат нетрудно предугадать — в ситуации цейтнота рекрутер будет вынужден:

- ✓ констатировать отсутствие финалистов, либо
- ✓ от безысходности остановить свой выбор на «единственном подходящем» на тот момент кандидате.

Получается, что вроде бы логичная ориентация на высокий «отборочный ценз» парадоксальным образом ведет в ловушку: отсутствие выбора для заказчика.

Установка на фокусировку. Оптимальное число кандидатов в финальной выборке — семь человек на одну вакансию. Из такого количества уже можно выбрать троих, максимально соответствующих требованиям ТЗ, для представления клиенту. Отменять расширенные «припуски» и перенастраивать «отборочный фильтр» на более жесткие критерии можно только тогда, когда собрана «магическая семерка» соискателей.

Зато теперь это нужно сделать! Потому что меняется задача рекрутера — на этом этапе важнее добиться максимального совпадения своих «фильтров» с ожиданиями клиента, не пропустить в финал тех, кто «не вписался».

Вроде бы простая последовательность:

- ✓ сначала расширить свою установку (цель — полнота охвата);
- ✓ потом — сузить (цель — результативность отбора).

Но привычка к управлению своими собственными психическими процессами (важнейшим инструментарием рекрутера) формируется не быстро. Неопытные же рекрутеры часто попадают в фундаментальную ловушку выбора — «все или ничего»:

1. «Попадание «в десятку» — не решаются сделать предложение никому из соискателей.

2. «Формальное соответствие» — удовлетворяются соответствием описаний в резюме соискателя требованиям, перечисленным в «заявке» клиента.

При оценке кандидатов рекрутеров тоже поджидают ловушки:

İ äðääÿ. Рекрутер переоценивает свою осведомленность о предпочтениях клиента и важных для него критериях выбора (кто «ляжет на сердце»). Как правило, за уверенными суждениями «нравится/не нравится» стоят наши «впечатления», по большей части неосознаваемые — эмоциональное восприятие несущественных признаков. Даже после встречи с «идеалом во плоти» клиент редко может внятно сформулировать основания своей оценки. Обычно люди говорят что-то вроде «ёкнуло», «биохимия», «интуиция» и пр. Пользовать-

ся такими маркерами рекрутер может, полагаясь только на столь же ненадежный измерительный инструмент — собственную интуицию.



Âõîðäÿ. Рекрутер недооценивает важность личного общения, поэтому пренебрежительно относится к глубинному интервью — важнейшему отборочному инструменту, который позволяет выявить тонкие индивидуальные различия.

Диагностический инструментарий структурированного интервью и интервью для оценки функционального соответствия не позволяют понять: способен ли этот человек решать конкретные проблемы (а это именно то, чего от него ожидают в новой должности). Поэтому в первичное знакомство с кандидатом нужно встроить методы глубинного интервьюирования. Их базовое отличие:

- ✓ вопросы задаются «внутри» чувственного воспоминания о рабочих событиях и поступках;
- ✓ время интервьюирования удлиняется до полутора-двух часов (иногда и дольше);
- ✓ в обсуждение вводятся ситуации, которые могли бы, как лакмусовая бумага, выявить, как поведет себя соискатель в сложных обстоятельствах.

Не случайно адекватный запрос заказчика включает исследование:

- 1) опыта;
- 2) двух-трех ключевых рабочих компетенций;
- 3) тех личностных качеств и поведенческих привычек, которые могут быть оценены в непосредственном общении с соискателем: открытость, оперативная корректировка поведения, ситуативная кооперативность и пр.

Инструментальные возможности неисключенного рекрутера значительно уже, поэтому в своих суждениях он опирается на:

- ✓ собственную проницательность (как правило, преувеличивая ее возможности) и
- ✓ экспресс-оценку – 30-минутный опрос по заданному списку вопросов, типа: «А у вас был опыт того-то и того-то?», «Вы делали это?»

Хотя этих средств категорически недостаточно для получения достоверной оценки, люди используют то, что имеют. Неизбежный результат веры в магию – неадекватная интерпретация иерархии мотивов соискателя и неверный прогноз поведения. Такая ситуация приводит к внутреннему конфликту:

- ✓ *ñ ãáííé ñòíðííú* – сложившийся у рекрутера самообраз «всепонимающего»;
- ✓ *ñ äðááíé* – очевидные (в первую очередь для руководства и заказчика) ошибки подбора.

Возникает когнитивный диссонанс¹. Чтобы снять неприятное противоречие, рекрутер вынужден менять оценку – либо себя, либо окружающей реальности:

1. Признать необоснованность представления о себе как «всевидащем и всепо-

нимающем» эксперте. В результате может появиться ощущение собственной беспомощности, ведущее к профессиональной дезадаптации. Или, наоборот, игнорировать тревожные сигналы, что ведет к невозможности честно выполнять отборочные процедуры.

2. Обесценить мнение заказчика – отказать ему в праве иметь собственное мнение о кандидате, приписать дефекты социально-перцептивной природы (приверженность стереотипизации, эффекту ореола, новизны, края и пр.), а то и интеллектуальную несостоятельность или даже злой умысел.

Оба варианта устранения диссонанса вредны для профессионального совершенствования рекрутера. А что же делать? Приучить себя регулярно проверять самооценку «на адекватность» и почаще напоминать себе: «Человеку свойственно ошибаться, но только глупец упорствует в ошибке». Знаменитый бард Булат Окуджава так защищался от излишне высокого самомнения: «Когда я чувствую себя гением, я иду мыть посуду». Неплохо бы и рекрутеру придумать свой вариант «мытья



¹Когнитивный диссонанс (от лат. *cognitiō* – познание и *dissonantia* – несозвучность, нестройность, отсутствие гармонии) – состояние психического дискомфорта, вызванное столкновением конфликтующих представлений (идей, верований, ценностей, эмоциональных реакций). При возникновении диссонанса человек стремится снизить конфликт и достичь консонанса (соответствия), а в дальнейшем будет стараться обходить стороной ситуации, в которых дискомфорт может усилиться.

посуды» — для тех случаев, когда он начинает мнить себя всепонимающим провидцем.

Меня, например, выручает четкое следование технологии интервьюирования — рутина хорошо «остужает» порывы самолюбования. Выполнение обязательной программы помогает сохранить внутреннюю дисциплину на всем протяжении первичной оценки соискателей. Что это за технология? Комбинация трех видов интервью: 1) структурированное, 2) глубинное и 3) исследование компетенций, свободно перетекающих друг в друга — первого во второй, второго — в третий и обратно...

Рассмотрим каждый из видов подробнее.

Структурированное интервью — это первый шаг комбинированной процедуры знакомства с соискателем.

Знакомство. С чего рекрутер должен начинать знакомство? Не с рассказа о вакансии и не с «допроса» соискателя, а с уточнения ролей:

✓ рекрутер — «управляющий интервьюированием», эксперт, стремящийся получить обоснованный ответ на вопрос: «Делать ли предложение соискателю вакансии?»;

✓ соискатель вакансии — «добровольный помощник», заинтересованный исследователь собственной трудовой биографии, ищущий аргументированный ответ на вопрос: «Подходит ли мне эта вакансия?».

Но чтобы правильно позиционировать эти роли, рекрутеру сначала нужно создать ситуацию, в которой, собственно, и будет происходить «тайнство самораскрытия». Технологически эту задачу решает

ââîâî ûé ðàññèàç — важный этап, помогающий рекрутеру:

ваемся определенных правил (это условие нашего сотрудничества). Главное условие — полная открытость во время прохождения конкурса: начиная с момента, когда вы разрешите передать ваше резюме в компанию, и вплоть до вынесения работодателем окончательного вердикта. Вы сообщите нам предельно полную и точную информацию; любая неточность/умолчание рано или поздно выявится, например, на этапе сбора рекомендаций...»

4. Оценить готовность кандидата к сотрудничеству. Например: «Теперь вы принимаете решение — если вас устраивают наши условия, мы идем дальше, следуя нашей технологической процедуре; если нет — расстаемся. Но, обдумав ситуацию, вы можете в любой момент вернуться. А теперь я с удовольствием отвечу на все ваши вопросы...»

5. Снять эмоциональное напряжение у кандидата (по сути, уже идет «накопление согласий»). Для этого подойдут нейтральные выражения, с которыми согласятся большинство людей. Например: «Предложения любят ходить парами... Умный человек даже в повторяющемся действии может найти для себя что-то полезное...» и пр.

Главные технологические требования при работе со вступительным рассказом — рекрутер должен:

- 1) выучить текст наизусть;
- 2) четко понимать, на что направлены и как работают каждое предложение, шутка, риторический вопрос и т. д.

Автоматизация схемы помогает не отвлекаться на обдумывание своих реплик, а также фокусировать внимание на тонких нюансах поведения визави (мимика, интонации, эмоциональные реакции, смысловые нестыковки и пр. и пр.). Эти наблюдения имеют большую диагностическую

ценность, поэтому рекрутер обязательно должен фиксировать моменты, когда:

- ✓ интервьюируемый согласно кивал, охотно улыбался в ответ на шутку (проявлял конформность, с готовностью присоединился к точке зрения рекрутера);
- ✓ нетерпеливо ерзал, демонстративно смотрел на часы, иронично хмыкал, прервал рассказ рекрутера сообщением, что он и так все это знает, поэтому пора переходить к обсуждению вакансии (демонстрировал открытое несогласие и/или невербальные признаки сопротивления);
- ✓ напряглись мышцы, покраснела кожа лица, зрительный контакт прерван и пр. (проявлял реакции настороженности/нервозности).

Обобщая результаты этих наблюдений, рекрутер формулирует и запоминает гипотезы, чтобы затем — в подходящий момент интервью — перепроверить каждую из них: выявить в рабочем поведении связанные автоматизмы «причина — эмоция — хронический поступок». Например, рекрутер сообщает кандидату: «В конце знакомства мы попросим вас оставить координаты потенциальных рекомендателей», — и в этот момент фиксирует «застывание мимики». Пока ничего страшного, но он обязательно

О КОМПАНИИ

создана в 2008 году. В Группу компаний входят: «Анкор СВ» (подбор топ-менеджеров и высококлассных специалистов); «Анкор-Лизинг» (аутстаффинг); «Алла Коняева и партнеры» (аутплейсмент, обзоры компенсационных пакетов, организационное консультирование); «ААиД Интерим» (временное внешнее управление и консультирование в сложных бизнес-условиях); «Школа по управлению персоналом Аллы Коняевой»

должен сделать себе «зарубку» в памяти — возможно, за этой реакцией скрывается проблема. Поэтому на этапе «рассказ о себе» нужно еще более внимательно исследовать мотивацию — причины каждого увольнения, уточнить психологический контекст расставания.

Читатель вправе усомниться: а не слишком ли много информации/требований мы обрушиваем на кандидата при первой встрече? Да вроде — ничего лишнего, все «по делу», хотя люди, конечно, реагируют по-разному. Вот несколько типичных сценариев:

1. Кандидат задает пару уточняющих вопросов «по процедуре» (например, сколько может продлиться конкурс на данную вакансию?), а затем соглашается следовать предложенным правилам.

2. Кандидат реагирует «с опережением», выявляя тем самым значимую для него проблему. Например: «Вы сказали, что будете собирать рекомендации, но у меня на последнем месте работы случилось так, что я не смогу оттуда предоставить рекомендаций». В таком случае нужно выслушать опасения, а затем, не заикливаясь

на препятствии, совместно найти приемлемый выход из ситуации. Такое «превентивное» сотрудничество — важный шаг к установлению равноправного партнерства, необходимого для исследования опыта соискателя.

3. Кандидат критически отзываясь о предложенной процедуре и настаивает на перераспределении ролей: «Вы только расскажите мне подробности о вакансии, а уж я сам работодателю все о себе расскажу!.. Мы будем говорить с ним, как профессионал с профессионалом...» В такой ситуации рекрутер должен мягко, но настойчиво удерживать за собой экспертную позицию, поскольку в любой другой роли он не сможет правильно отобрать финальных соискателей. Если это рекрутеру не удастся, интервью не проводится (или его проводит другой рекрутер).

4. Кандидат сразу говорит, что вопросов у него нет, все условия он принимает и готов перейти к следующему этапу.

В принципе, для квалифицированного рекрутера не важно, какой именно будет первая реакция кандидата на выдвижение требований «по процедуре». Для него знакомство в любом случае завершается одинаково — согласием на сотрудничество, причем на условиях, которые он предложил. Как к этому прийти? — Только через настойчивое обучение и накопление опыта.

Структурированный опрос. Вступительно-ознакомительная фаза переходит в этап сбора персональной информации. С этого этапа и начинается собственно интервью. Важная деталь технологии: бланк Регистрационной формы на всем протяжении интервьюирования будет исполнять важную методическую функцию — он станет символическим знаком перехода от одной

ОБ АВТОРЕ

в 1979 году окончила Московский государственный университет («психология»). Имеет многолетний опыт практической работы в менеджмент-рекрутменте и Executive Search, управлении собственной компанией, коучинге и обучении персонала. Тренинги, семинары, творческие мастерские, мастер-классы, деловые игры проводит на протяжении 27 лет. Часто выступает на научных и практических конференциях, симпозиумах, круглых столах. Автор многочисленных публикаций в специализированных изданиях

формы интервью к другой. Сначала рекрутер показывает, какой фрагмент Регистрационной формы нужно заполнить:

1. Ёйōī=īēē ēīōīđī āōēē ī āāēāīпēē.

Узнав, «откуда появился» кандидат, мы сможем:

- ✓ обеспечить категоризацию источников информирования;
- ✓ выявить наиболее «кандидатоемкие» источники.

2. Ёē=ī ūā āīī đīñū: о семейном положении, детях, удаленности места жительства от работы и т. п. Обсудить их имеет смысл в момент заполнения кандидатом соответствующих граф формы.

Казалось бы — что в этом интересного? Стандартная формальность. Но именно стандартизованность и привычность этой процедуры позволяет рекрутеру решать свои задачи:

- ✓ организовать коммуникацию;
- ✓ сформировать доверие;
- ✓ переобучить соискателя.

Рассмотрим, а) что он при этом делает «на самом деле» (кроме сбора информации) и б) на какие механизмы опирается?

Что можно увидеть в процессе «обсуждения формальностей» с точки зрения опытного рекрутера?

1. Одновременно задействуются автоматизмы нескольких анализаторов (слухового, зрительного, тактильного). Пока человек читает вопросы анкеты, записывает привычные «бюрократизированные» ответы (Ф.И.О., дата рождения, место проживания, адрес электронной почты и телефон, семейное положение, пол и возраст детей и пр.), рекрутер дает ему мини-инструкции, задает дополнительные вопросы и т. п.

Что при этом происходит? Вопросы рассеивают внимание, ведь человеку приходится постоянно переключаться, чтобы

выполнять одновременно несколько дел: читать, писать, слушать, отвечать (и даже иногда думать). В результате снижается критичность, замолкает внутренняя цензура: ну нельзя — одновременно, одинаково хорошо и с полной осознанностью — выполнять столько дел!

2. Задавая дополнительные вопросы/давая дополнительные инструкции, рекрутер переводит формальные вопросы в привычные для обыденного общения фразы:

- ✓ «Адрес не прописки, а фактического проживания», «В каком это районе?»;
- ✓ «Вы с родителями живете? А кто они по специальности?» и пр.



Таким образом, в привычные стандартные бюрократические формулировки он «вшивает» образцы вопросов/ответов из репертуара «неформального общения». Это разрушает автоматизмы — говорить «формально о формальном». При этом рекрутер сознательно препятствует активизации любых имеющихся стереотипов — в виде привычных эмоциональных реакций, мышечного напряжения или какого-то действия. Упрощение стиля (неформальные формулировки «из жизни») вполне успешно разрушает старые речевые и психические клише. На фоне несколько сниженной критичности восприятия (результат

«перцептивной перегрузки») новые способности реагирования/формулы ответов и т. п. достаточно быстро усваиваются, а затем и стереотипизируются, замещая собой предыдущие.

3. Разрушение психических автоматизмов снимает внутреннее сопротивление, а также «запускает» нормальные (житейские) реакции — кандидат начинает говорить «по-человечески». Сокращение интимно-личностной дистанции вкупе с исключительной важностью предмета обсуждения (достоинства самого кандидата) приводит к тому, что между интервьюируемым и рекрутером зарождается доверительное общение (редкое в наше время удовольствие). В результате кандидат не только незаметно для себя принимает право незнакомого человека знать о нем «правду», но и сам начинает раскрываться в ответ — настолько сильна в нас потребность быть интересным для других, «поведать» о себе понимающему и искренне заинтересованному слушателю.

Конечно же, так бывает не всегда. Но достаточно часто доверительность начинает формироваться именно на этой, казалось бы, совершенно не располагающей к доверию, первой фазе интервью.

Заканчивается структурированный опрос обсуждением того, какие вакансии кандидат рассматривает, куда уже разосланы его резюме и т. п. Мне могут задать резонный вопрос: а стоит ли на столь ранней стадии интервьюирования спрашивать человека о его активности на рынке труда? Определенная логика в этом есть, ведь он только что добровольно согласился следовать процедурам, а значит, принял на себя обязательство информировать рекрутера обо всех параллельных предложениях (бли-

зость во времени не дает возможности сразу же отказаться от выполнения обещания). Более того, он уже — буквально с первых минут структурированного интервью — выполняет это обязательство: честно и полно рассказывает о себе, и уже успел приобрести опыт непринужденного обсуждения с рекрутером тем, которые, может быть, вовсе и не собирался раскрывать. Судя по моему опыту, открытое и откровенное проговаривание личной информации ведет к быстрому формированию доверительности в отношениях, которая затем «естественным образом» расширяется на зону обсуждения трудовой биографии и профессионального опыта.

Завершение этапа структурированной части интервью. На завершающей фазе рекрутер обязательно должен символически обозначить новый уровень взаимоотношений — принятие доверительности.

Это можно сделать, дав человеку положительную обратную связь (лучше всего выбрать подходящий фрагмент личной информации, уже предоставленной кандидатом). Например: «Здорово, что у вас есть многолетний опыт длительных поездок к месту работы. Значит, близость новой работы ежедневно будет радовать вас сэкономленным часом личного времени».

Затем рекрутер поворачивает к себе частично заполненный кандидатом бланк Регистрационной формы, маркируя этим действием переход к «глубинному интервью в теле рассказа кандидата о себе с точечными проходами в исследование заказанных компетенций»...

Ðèñîñ èè: Ðíí Èàéøì àí



Ï ðí àí èàéáí èà ñèááóáò