

# ОХОТА ЗА ГОЛОВАМИ

НАБОР КАДРОВ  
КОНКУРС  
КАДРОВЫЙ АССЕССМЕНТ



Константин Бакшт

ПРОДАНО БОЛЕЕ 350 ТЫСЯЧ ЭКЗЕМПЛЯРОВ



# Константин Александрович Бакшт

## Охота за головами.

### Набор кадров, конкурс, кадровый ассесмент

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8480989](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8480989)*

*Охота за головами. Набор кадров, конкурс, кадровый ассесмент:*

*Питер; Санкт-Петербург; 2016*

*ISBN 978-5-496-02274-3*

### **Аннотация**

В современных условиях жесточайшей конкуренции сильные кадры – самый важный фактор успеха бизнеса. Руководитель и собственник бизнеса может делегировать право подписи, оперативное управление финансами. Но ответственность за подбор и расстановку ключевых людей в команде, которая обеспечивает управление и контроль в его бизнесе, лежит на нем. И только на нем.

Наиболее профессиональные руководители, такие как Сэм Уолтон (Wal-Mart), Джек Уэлч (General Electric) и Акио Морита (SONY), на протяжении всей профессиональной карьеры искали и вербовали сотрудников в свою команду. Так же, как им, Вам имеет смысл лично принимать участие в наборе кадров на некоторые наиболее важные для Вас позиции.

Книга представляет конкретные причины, почему не работают традиционные методы, и уникальную технологию набора персонала как с открытого рынка, так и с внутреннего путем проведения конкурса на основе кадрового ассесмента. Предлагается и альтернативный вариант – вербовка, необходимая, когда Вы уже присмотрели интересующего сотрудника и Ваша цель – пригласить на работу в Компанию именно его. Благодаря внедрению в Ваш бизнес предложенной системы набор кадров станет для Вас не проблемой, а конкурентным преимуществом.

Вы сможете выстроить набор кадров в Вашей Компании так, чтобы вербовать в свою команду отличных сотрудников на весьма привлекательных для Вас условиях!

Издание адресовано собственникам и руководителям коммерческих предприятий, а также всем, кто только создает свой первый бизнес-проект.

# Содержание

От автора	6
Глава 1. Почему традиционные методы набора кадров не работают	14
«Страшно, аж жуть!»	16
Сотрудники – родственники и знакомые	21
Сотрудники – друзья и любовницы	25
«Всем нужна работа»	32
Стесняемся разместить вакансию	36
Разместить вакансию, чтобы запороть конкурс	39
Как запороть конкурс после размещения вакансии	48
Конец ознакомительного фрагмента.	50

# Константин Бакшт

## Охота за головами.

### Набор кадров, конкурс, кадровый ассесмент

© ООО Издательство «Питер», 2016

\* \* \*

*Посвящается талантливым профессионалам и замечательным людям, вместе с которыми мы проводили те конкурсы, из которых выросла эта книга: Михаилу Викторовичу Захарову, Юрию Ивановичу Данилову и Дмитрию Владимировичу Веряскину. А также Наталье Ильфант.*

*А еще – в память об Эдуарде Леонидовиче Шумском, который пришел в мою команду в 2006 году благодаря конкурсу. Выдающемся профессионале и достойном человеке из старой гвардии, которая умирает, но не сдаётся.*

*И конечно, тем, кто много лет приносит в мою жизнь так много радости, счастья и любви: Лене, Саше и Мише.*

# От автора

Нет более важного вопроса для руководителей и собственников бизнеса, чем поиск и подбор перспективных сотрудников. И расстановка их на ключевые позиции. Профессиональный собственник бизнеса может полностью делегировать оперативное управление. Практически не появляться в офисе. Контролировать десятки, а иногда сотни различных бизнесов. Но для этого он должен правильно подобрать команду ключевых сотрудников, на которых можно опереться. Если под его контролем десятки бизнесов – такие сотрудники нужны в каждом из этих бизнесов. Плюс, возможно, сильная команда в Управляющей Компании его холдинга. Собственник бизнеса может делегировать право подписи, оперативное управление финансами. Но ответственность за подбор и расстановку ключевых людей в команде, которая обеспечивает управление и контроль в его бизнесе, лежит на нем. И только на нем.

Можно поручить кому-то другому набирать кадры. А потом выбирать из этих сотрудников кого-то подходящего для карьерного роста. Но не думаю, что это достаточно эффективное решение. Если в Вашей Компании слабая технология набора кадров (а так обстоит дело в большинстве российских Компаний), придется выбирать из довольно некачественного материала. Из протухшего мяса не сделаешь хоро-

шей колбасы. Здесь, как и в случае с другими бизнес-процессами, задача собственника бизнеса – внедрить в свой бизнес эффективную технологию набора кадров. После чего можно будет делегировать сотрудникам большинство текущих операций по найму и подбору персонала.

Однако людей в свой «ближний круг» Вам все равно нужно подбирать в первую очередь под себя. Поэтому Вам придется принимать личное участие в поиске и подборе кадров. Как работников на некоторые ключевые позиции, так и Ваших непосредственных подчиненных. Наиболее профессиональные руководители, такие как Сэм Уолтон (Wal-Mart), Джек Уэлч (General Electric) и Акио Морита (SONY), на протяжении всей своей профессиональной карьеры искали и вербовали сотрудников в свою команду. Как среди подчиненных и коллег, так и среди сотрудников других Компаний. В своей книге «Сделано в Америке: как я создал Wal-Mart» Сэм Уолтон прямо рассказывает о том, как он занимался *вербовкой*. Так же, как им, Вам имеет смысл лично принимать участие в наборе кадров на некоторые наиболее важные для Вас позиции.

За свою жизнь, а точнее, за последние 25 лет я провел несколько тысяч наборов сотрудников. В своих бизнесах и Компаниях, в которых я работал. А за последние 16 лет – еще и во многих бизнесах наших Заказчиков, в которых моя Компания Capital Consulting строила или совершенствовала работу профессиональных отделов продаж B2B.

На конкурсах, которые я за это время провел, передо мной прошли более 30 тысяч соискателей. Я получал образование, проходил тренинги и читал книги в области мотивации, оценки и набора персонала. Но основа всего, что я умею и знаю о наборе сотрудников, – это исключительно мой практический опыт.

Основа той технологии, которую я использую для набора кадров, была разработана по итогам первых 500 проведенных мною конкурсов. Эта технология, в том виде, в котором она применялась нами в 2004 году, была описана в моей первой книге «Построение отдела продаж: с “нуля” до максимальных результатов» (ИД «Питер», 2005–2014). Эта книга до сих пор самая читаемая и популярная из всех моих книг. Возможно, не в последнюю очередь – благодаря описанной в ней технологии набора сотрудников.

Позднее в другой своей книге – «Как загубить собственный бизнес: вредные советы российским предпринимателям» – я посвятил отдельный раздел («Кадровый голод») тем кадровым проблемам, которые губят бизнес. Рассказал, почему традиционные технологии набора кадров неэффективны и порочны. И по каким принципам должен быть организован эффективный набор кадров с открытого рынка труда.

За эти годы наш опыт существенно вырос. Мы проводили конкурсы по нашей технологии в Москве, Подмосковье и по всей России – от Калининграда до Владивостока. А еще – в большинстве стран бывшего Советского Союза. Включая

Украину, Казахстан, Беларусь и Молдову. Наши Клиенты проводили конкурсы по нашей технологии во многих странах мира. Включая США, Канаду, Великобританию, Чехию, Польшу, Турцию, Израиль, ОАЭ, Китай, Таиланд и Южную Корею.

Кого мы только не набирали по этой технологии! Менеджеров по продажам, торговых представителей, мерчандайзеров, консультантов и продавцов в салоны. Начальников отдела продаж, супервайзеров, коммерческих директоров, директоров по развитию. Директоров, управляющих и администраторов салонов. Рекламистов, маркетологов, промоутеров, директоров по маркетингу и начальников отдела рекламы и PR. Программистов, инженеров-электронщиков, разработчиков и веб-дизайнеров. Секретарей, офис-менеджеров и персональных помощников руководителей. Водителей-дальнобойщиков, монтажников и кузнецов по художественной ковке металла. Менеджеров по закупкам, начальников складов, кладовщиков, грузчиков и муверов. Производственников всех рангов – от рядовых работяг, бригадиров и начальников цехов до главных инженеров, проектировщиков и директоров производства. Бухгалтеров, экономистов, финансистов и юристов всех должностей, уровней и специализаций. И руководителей всех рангов.

И знаете, что я после всего этого думаю о рынке труда в России и странах ex-USSR? У нас просто прекрасный рынок труда! Замечательный! Столько сотрудников, ко-

которые готовы и хотят работать. Сильных, опытных, профессиональных. А уж на каких привлекательных, выгодных для Компании финансовых условиях они готовы трудиться... это просто сказка!

Большинство руководителей и собственников бизнеса имеют совсем другую точку зрения, основанную на многолетнем горьком опыте. Они считают, что набирать сотрудников очень тяжело. Общий профессиональный уровень крайне низок. Достойных профессионалов – единицы. Большинство сотрудников ни за какие деньги не хотят работать. Нанять на работу хоть сколько-нибудь приемлемых сотрудников крайне трудно. Приходится предлагать соискателям весьма завышенные финансовые условия, но и это не помогает. Набор сотрудников каждый раз превращается в кошмар. Или, скорее, в многосерийный фильм ужасов.

*А я думаю: им не нравятся кошки только потому, что они не умеют их готовить.*

Те технологии, которые они используют для набора кадров, просто ужасны. Если они научатся применять для набора кадров эффективные технологии, которыми владею я и эксперты моей Компании, набор будет проходить легко и весьма эффективно. Тяжелый и мучительный процесс превратится в удовольствие. Каждый раз, когда возникнет повод запустить новый конкурс, настроение сразу будет улучшаться. В ожидании того, что через несколько недель будет проходить конкурсный отбор. А такой отбор, когда он прово-

дится по нашей технологии, дает отличный результат и приносит большую пользу бизнесу. А еще это колоссальное удовольствие для тех, кто сидит в жюри конкурса.



За прошедшие годы наши технологии набора кадров сильно развились и усовершенствовались. Пришло время создать отдельную книгу, полностью посвященную тому, как набирать кадры с открытого рынка труда. В эту книгу я включил из моих предыдущих книг разделы, посвященные наборо-

ру кадров. Однако в процессе подготовки данной книги все они были существенно переработаны и дополнены. Например, основной раздел, посвященный моей технологии проведения конкурса, увеличился в объеме почти в два раза по сравнению с описанием технологии конкурса в моей первой книге. Практически вся эта технология была просто переписана заново. Время идет, и технологии не стоят на месте – они развиваются колоссальными темпами. Рынок труда становится все более и более жестким. Чтобы технология набора была эффективной, она должна совершенствоваться и усиливаться быстрее, чем ухудшается и ужесточается рынок труда.

Многие главы и разделы этой книги – полностью новые. Например:

- глава 3 «Как эффективно набирать сотрудников: набор кадров как пошаговая технология»;
- глава 5 «Использование на конкурсе анкет и тестов, анализ анкет»;
- глава 8 «Оклад, доход, гарантия: переговоры по условиям оплаты».

Эти разделы были написаны специально для данной книги. В целом почти вся книга переписана заново. С учетом последнего опыта и самых свежих наших разработок.

Главное – в этой книге полностью собрана и описана наиболее важная часть моего опыта по поиску и набору кадров. Уточняю: *наиболее важная часть, а не весь опыт*. Во-пер-

вых, опыт такого рода передается только на практике. Чтение «Записок о Галльской войне» еще не сделает из Вас Юлия Цезаря. Во-вторых, внутренняя документация по проведению конкурса, используемая нами и передаваемая Заказчикам, которых мы обучаем использованию нашей технологии набора кадров, превышает эту книгу по объему раз в пять, а то и в десять.

Зато Вам не нужно будет искать в других моих книгах разные разделы и главы, посвященные набору кадров. Все, что написано мною по этому вопросу, квинтэссенция моего опыта и знаний, в самом полном виде и в самой последней редакции собрано в данной книге.

Мы начнем с того, почему у большинства Компаний возникает так много проблем с набором кадров. Какие ошибки они совершают и как их избежать. А потом я подробно расскажу Вам о том, как эффективно выстроить набор кадров в Вашей Компании. Чтобы он был четким, эффективным, результативным. Позволял Вам вербовать в свою команду отличных сотрудников на весьма выгодных для Вас условиях. И приносил Вам много удовольствия.

Итак, приступим!

# Глава 1. Почему традиционные методы набора кадров не работают

*Правитель должен заниматься поисками людей, а не делами правления.*

*Найти совершенство, конечно же, трудно, так что нужно решиться дать власть и использовать сильные стороны подданного.*

*Люй Бу-Вэй. Весны и осени господина Люя. Китай, III век до н. э.*

Если спросить руководителей и собственников бизнеса, какие проблемы в наибольшей степени отравляют им жизнь и препятствуют развитию их Компании, они прежде всего скажут о проблемах с набором кадров. О том, что нужных им сотрудников нет на рынке труда. Если профессионалы нужного уровня все-таки имеются, их не удастся найти либо завербовать. Те же сотрудники, кого удалось принять на работу, совсем не так хороши и профессиональны, как хотелось бы. И они не очень-то хотят прилагать усилия, чтобы повышать квалификацию, обеспечивать себе профессиональный рост и развитие. Вдобавок они не готовы интенсивно работать на благо Компании, чтобы обеспечивать достойные результаты. Да что там – многие из них даже на работу вовремя прийти не способны!

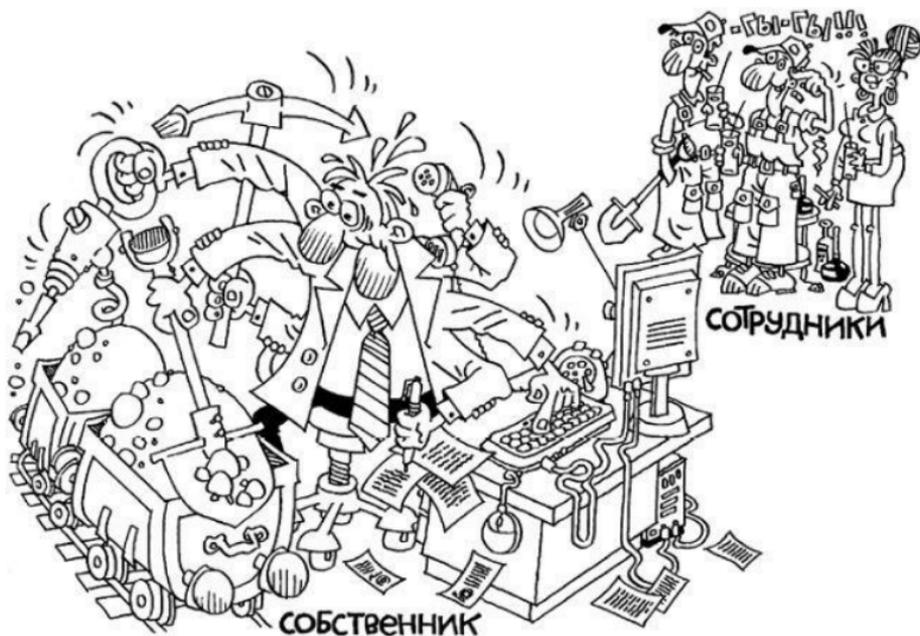
Многие директора и руководители Компаний считают, что сотрудники в большинстве своем ленивы, тупы, некомпетентны и непрофессиональны. Напрягаться и прилагать усилия, работая на благо Компании, они не хотят. Зато они всегда недовольны условиями работы и оплаты. И регулярно требуют от руководителей повысить им зарплату.



Действительно ли это так? Или проблема в чем-то другом?

## «Страшно, аж жуть!»

Большинство российских руководителей органически не способны доверять сотрудникам. И зря. Поскольку в результате они замыкают все на себя. И сами становятся основным ограничением развития своего бизнеса. Им хронически не хватает времени на решение всех задач, которые они на себя взвалили. В то время как их сотрудники недозагружены работой. Расслабляются. И постоянно стоят в очереди в кабинет директора.



Более того: Вы думаете, что в этой ситуации злоупотребления маловероятны? Поскольку директор принимает все решения сам и лично все контролирует? Ошибаетесь! Чем больше директор загружен текучкой, тем меньше он контролирует происходящее вокруг. Удобнее всего воровать именно у такого директора. Сидя за соседним столом.

Иногда директор сам отлично понимает, кто у него в Компании ворует. Но он боится что-то менять. Вдруг бизнес серьезно пострадает, если он избавится от вора? Вдруг вору не удастся найти достойной замены? Вдруг тот, кто заменит вора, также будет воровать? Не лучше ли оставить все как есть?

## **Пример**

К нам обратился директор одной региональной Компании. Ему нужно было построить отдел продаж. Сложность была в том, что внутри бизнеса ему не на кого было опереться.

Двое из трех топ-менеджеров его Компании воровали. Он сам это признал. Они были неплохими техническими специалистами. Разрабатывали проекты. Контролировали их выполнение. И наживались на этом. Каждый из них имел «официальный» доход от Компании. На уровне 20–40 тысяч рублей в месяц (в 2006 году). И дополнительно к этому воровал. В два-три раза больше.



Третья топ-менеджерша была человеком, на которого директор мог положиться. В прямом и переносном смысле этого слова. Проще сказать, она была его любовницей. Беда была в том, что он решил запустить строительство отдела продаж как раз параллельно своему отъезду на отдых в Таиланд. Причем уезжал он туда на пару со своей ключевой сотрудницей. А мы оставались строить отдел продаж под присмотром двух воругов.

В результате за несколько месяцев мы построили отдел продаж. Набрали в него новых сотрудников с открытого рынка труда. Мы даже приняли на работу нового руководителя продаж. Человека с хорошим опытом и квалификацией. За это время директор с ключевой сотрудницей отдыхали в Таиланде дважды. Ворюги отсыпались на нас всю дорогу как хотели. За эти месяцы они сделали все возможное и невозможное, чтобы запороть наше сотрудничество.

К моменту завершения нашего сотрудничества с этой Компанией ворюги продолжали в ней работать. Как ни в чем не бывало. Директор их пальцем не тронул.

Почему директора становятся заложниками таких сотрудников? Почему многие бизнесы так и остаются мелкими? А их собственники всячески оттягивают и избегают приема на работу новых сотрудников?

*Причина – в неумении директоров набирать кадры с открытого рынка труда. И более того: в патологическом страхе многих директоров перед решением кадровых вопросов.*

Как это так – найти сотрудников на рынке труда? Что же это получается? Брать людей с улицы? Как им потом доверять? Не дай бог они украдут деньги. Нахамят клиентам. Или еще того хуже – сговорятся и вынесут все имущество из офиса. Прямо среди бела дня.

Да и как определить, кто из сотрудников сможет хорошо работать? Мы готовы были бы принять кого-нибудь на рабо-

ту. И даже платить ему нормальные деньги. Только на собеседование приходят одни уроды, калеки и дебилы. Или наоборот – приходят несколько интересных кандидатов. И не знаешь, кого выбрать. А пока выберешь – они, сволочи, уже нашли себе другую работу.

И вообще – как мы можем найти себе сотрудников? И как правильно выбрать из кандидатов? Мы же не специалисты по набору кадров. Давайте решим вопрос как-нибудь по-другому. Пригласим родственников. Или знакомых. Или друзей. Или отдадим все на откуп кадровым агентствам. В общем, **ДАВАЙТЕ СНИМЕМ С СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.**

Желание снять с себя ответственность за решение кадровых вопросов своего бизнеса абсолютно понятно. И абсолютно губительно.

Ниже мы рассмотрим основные варианты, которые руководители и собственники бизнеса используют, чтобы снять с себя ответственность за кадровый вопрос. Увидим, какие грабли вылезают из каждого такого варианта. Дополнительно рассмотрим несколько ключевых ошибок, которые совершает большинство Компаний при наборе кадров с открытого рынка труда. Побеседуем о наборе кадров в Москве. На сегодняшний день Москва – худший рынок труда в России. И наконец, мы обсудим, как все-таки можно эффективно набирать сотрудников с открытого рынка труда.

## **Сотрудники – родственники и знакомые**

В своих первых бизнесах я находил сотрудников в основном по знакомству. Причиной была моя дикость и неопытность в наборе кадров с открытого рынка труда. Конечно, было страшно. Как можно принять на работу человека, о котором ничего не знаешь? То ли дело ребята, с которыми вместе учился. Их ты знаешь уже много лет. Другой неплохой вариант – друзья и родственники. Из таких людей и набирались мои первые команды.

Такой подход имеет право на жизнь. Однако в нем есть несколько уязвимых мест, которые могут создать серьезные риски для Вашего бизнеса.

- Количество Ваших знакомых, друзей и родственников, которые могли бы работать в Вашем бизнесе, обычно сильно ограничено. Из них далеко не все согласятся работать в Вашей Компании. У одних уже есть хорошая работа, которую они не хотят менять. Другие недостаточно уверены в будущем Вашего бизнеса, чтобы идти на работу к Вам. В результате если Вам все же удастся сформировать из знакомых, родственников и друзей начальную команду – это уже большая удача. Но потом Вы все равно столкнетесь с ситуацией, когда нужно много новых сотрудников. А взять их неоткуда. Знакомые, родня и друзья закончились. И здесь Вам придет-

ся научиться набирать кадры с открытого рынка труда. Либо Ваш бизнес остановится в своем развитии.

- Можно, конечно, исходить из другого принципа: главное, чтобы человек был хороший. А самые хорошие люди – это родственники. Причем чем ближе родство, тем лучше. Еще и сейчас встречается немало фирм, которыми руководят директор с женой. А вместе с ними – братья, сватья и прочая родня. Есть в таких фирмах и сотрудники, не входящие в большую семью директора. Но они обречены на второстепенное и подчиненное положение. В результате директор жалуется налево и направо, какие у него бестолковые сотрудники. Как плохо идет бизнес. И как он с ними ничего не может сделать. Потому что как можно испортить отношения с братом жены? Даже если он пьет горькую прямо на работе? Понятно, что такой бизнес постепенно превращается в бесконечный семейный кошмар. Да и не бизнес это вовсе...

- В общем, работать со знакомыми и родственниками нелегко. С них тяжело что-то потребовать. Многие из них не слишком профессиональны. И Вы сами создаете эту ситуацию, когда принимаете человека на работу по принципу родства, а не профессионализма. Если Ваш родственник откровенно расслабляется на работе, это подрывает Вашу репутацию. Жестко надавить на него Вы не можете. Поскольку боитесь испортить с ним отношения. Если же отношения рушатся, Вы теряете не просто сотрудника. А близкого Вам человека. Что значительно хуже.

Работать с друзьями, родственниками и знакомыми – не самое легкое дело. Обычно это сложная управленческая задача. И все же многие начинают набирать себе сотрудников именно из таких людей. Так поступал и я.

Вскоре я уперся в то, что моей Компании нужны новые сотрудники. А брать их неоткуда. Подходящие знакомые закончились. Бизнес развивался быстро и требовал новых кадров. Но идея искать их на открытом рынке труда пугала настолько, что я даже серьезно об этом не задумывался. Вместо этого я нашел обходной путь. Я стал просить моих Клиентов, с которыми у меня были хорошие отношения, рекомендовать мне подходящих людей. Некоторых сотрудников мне поставляли знакомые. Например, у меня работала подруга моей жены. На этой работе она познакомилась со своим будущим мужем. Который тогда был ее подчиненным. Так, наскребая сотрудников по сусекам, я продержался еще пару лет.

Вплотную заняться набором сотрудников с открытого рынка труда мне пришлось, когда я создавал первый отдел продаж. Работа менеджера по активным продажам довольно тяжелая. Необходимо каждый день тащить за уши в компанию новых Клиентов. Пробиваться через отказы. Финансово зависеть в основном от собственных результатов... Неудивительно, что именно из коммерсантов потом вырастает большинство руководителей и собственников бизнеса. Люди, однако, слабы. И лучше видят близкие трудности, чем грядущие.

щие перспективы. И, когда мы попробовали набрать по знакомству нескольких менеджеров по продажам, результат был нулевой.

Тут мы и поняли, что нам придется научиться набирать сотрудников с открытого рынка труда.

# Сотрудники – друзья и любовницы

Отдельный вопрос – работа в одной компании с людьми, с которыми Вас связывают дружеские или сексуальные отношения. Достаточно часто первый бизнес создают вместе с друзьями. Последствия общеизвестны. Большинство предпринимателей считают, что работать вместе с друзьями – серьезная ошибка.

Я готов признать, что работа вместе с друзьями особых преимуществ не дает. Зато дополнительные сложности налицо. Значит ли это, что работать в одном бизнесе с друзьями – жесткое табу?

Думаю, все не так плохо. Если у Вас есть друг, который к тому же хороший профессионал, необходимый для Вашего бизнеса, – зачем отказываться от возможности?

Но предупреждаю сразу. Совместная работа с друзьями – это серьезная управленческая задача. Если Вы готовы постоянно тратить дополнительные усилия на выстраивание правильных отношений с Вашим другом-коллегой – можете брать его на работу. А если не хотите тратить на друга втрое больше усилий, чем на любого другого сотрудника? Тогда найдите себе другого профессионала.

Ключ к успешной совместной работе с другом в том, чтобы разграничивать рабочие и дружеские отношения. В один момент времени Вы можете быть друзьями. В другой мо-

мент – сослуживцами. Но ни в коем случае нельзя общаться и как друзья, и как коллеги *в один и тот же момент времени*.

Такому режиму общения нужно научиться. Хорошо, если этот режим умеете поддерживать и Вы, и Ваш друг. Но такое бывает редко. Немногие профессионалы и руководители умеют четко разделять взаимоотношения во времени.

Более вероятно, что Вам самому придется управлять режимом общения с Вашим другом. В ключевые моменты специально уточняйте перед началом разговора, в какой режим общения вступаете. Например: «Сейчас мы должны обсудить ситуацию как начальник с подчиненным (как совладельцы бизнеса)». Или: «Давай отвлечемся от рабочих вопросов. Мне нужен твой совет как друга». Вы сами должны жестко отслеживать, чтобы в процессе делового разговора ни Вы, ни Ваш друг не переходили на приятельское общение. Если такие попытки будут со стороны Вашего друга, нужно сразу их блокировать. Или Вы можете, явно сказав об этом, перейти к приятельской беседе. Но, когда Вы общаетесь как друзья, Вы не должны возвращаться к роли начальника. Или соучредителя.

Такое разделение режимов общения требует опыта и мастерства. И много сил. Но, если Вы не можете правильно выстроить отношения с другом-коллегой, лучше Вам действительно не работать в одной команде. Ибо из совместной работы с другом Вы извлечете одни проблемы. А в результате потеряете дружбу.

Еще более неоднозначный вопрос – совмещение производственных и сексуальных отношений. В теории на это должно быть наложено жесткое табу. На практике бывает по-разному. По этим вопросам имеет смысл прочитать книгу Михаила Ефимовича Литвака «Секс в семье и на работе» (издательство «Феникс», 2013). В книге обрисованы многие варианты подобных взаимоотношений. И, что радует, нет дешевого морализаторства.

В целом можно сказать, что здесь тоже идет речь о сложной управленческой задаче. Тем, кто не способен правильно выстроить подобные взаимоотношения, лучше придерживаться строгого табу. У того же, кто успешно строит такие комбинированные взаимоотношения, возможности значительно шире.

Отдельно нужно сказать о руководителях, которые воспринимают сексуальные отношения с ключевыми сотрудниками как необходимое подтверждение их лояльности. И не доверяют им серьезных вопросов, пока не проведут их через свою постель. Другие руководители используют схожие механизмы, чтобы более эффективно управлять творческим коллективом.

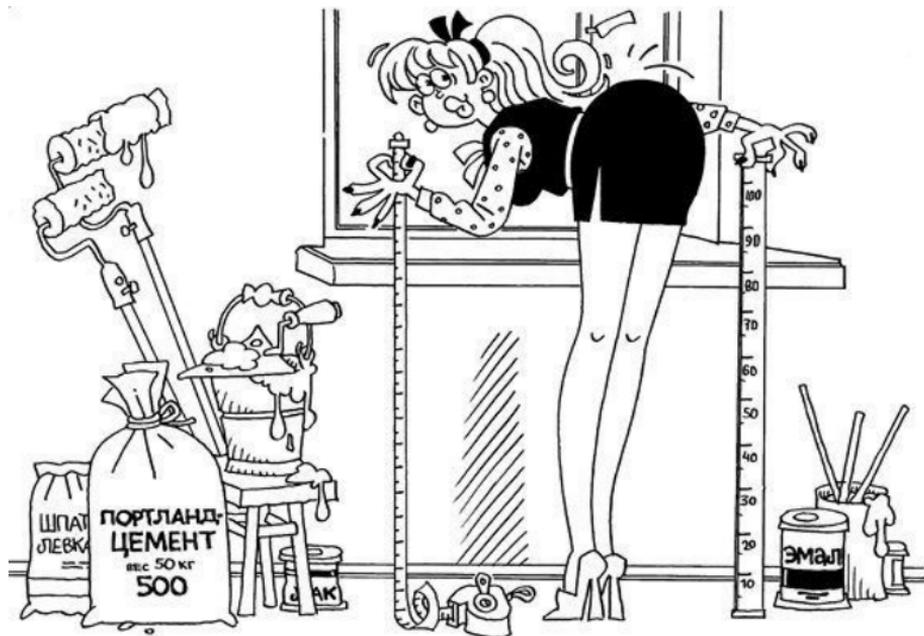
### **Пример 1**

У одного известного мне руководителя крупного предприятия структуры РАО ЕЭС было много ключевых сотрудников. Все они перед назначением на руководящую должность

или сразу после становились любовницами генерального директора. Судя по всему, этот генеральный директор в наиболее серьезных и интимных финансовых вопросах не доверяет мужчинам вообще. А женщинам по-настоящему доверяет только после того, как у них был секс. Причем все эти женщины отлично знают, что каждая из них входит в гарем генерального. Организация большая. И дамы в курсе, начиная с какого уровня иерархии участие в гареме обязательно. Интересно, что жена генерального работает на одной из ключевых должностей в той же структуре. Часто она сама подбирает сотрудниц на те должности, где без участия в гареме – никак. Причем все всё знают. И нет особых ссор. Склок. Ревности. Борьбы за тело генерального... Все понимают: таковы правила игры в данной организации.

## **Пример 2**

В другой известной мне организации «законная» любовница генерального – по совместительству финансовый директор. Есть семья, дети. И есть «законная» любовница. Как же без нее? Например, именно она курировала ремонт нового офиса Компании. Особенное внимание она уделяла подоконникам. Важно, чтобы подоконники были удобные, широкие. А главное, правильной высоты – исходя из длины ног самой финансовой директрисы и генерального директора...



### Пример 3

Эта история произошла еще при Советском Союзе. Поступил донос на главного режиссера МХАТа. Моральное разложение и все такое. Дело серьезное. Собралась комиссия для расследования инцидента. Из партийных органов. Сотрудников КГБ. И других компетентных и уполномоченных лиц.

Вызывают на разбор полетов главного режиссера. И задают ему в лоб вопрос:

– Правда ли, что Вы спали с актрисой такой-то? И такой-то? И еще вот такой-то?

– Ну... м-м-м... даже не знаю, что Вам ответить.

– Вы не увиливайте! А то быстро партбилет на стол положите! Отвечайте конкретно: спали или нет?

– Думаю, я не делал ничего, что выходило бы за рамки моих обязанностей как главного режиссера.

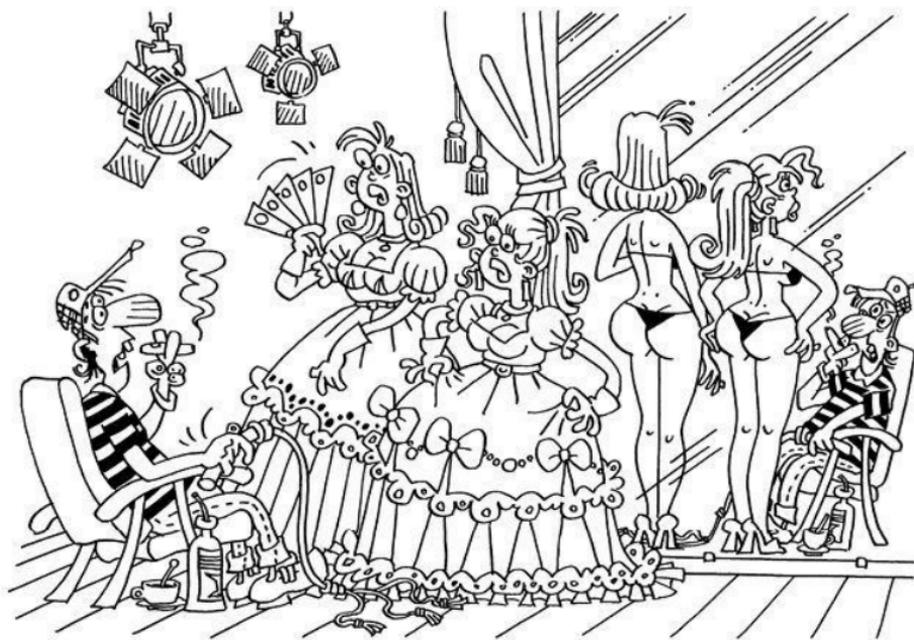
– Не увиливайте! У нас имеются свидетельские показания! Отвечайте по существу: что у Вас здесь творится?

– Пожалуй, мне следует объяснить, как все работает здесь, в театре. Коллектив, сами понимаете, творческий. Да еще в основном – женский. Склоки, интриги. Ради выгодной роли многие актрисы готовы на все. Поэтому стоит мне дать талантливой актрисе главную роль – многие другие актрисы сразу же напишут заявления в органы. О чем будут заявления? Уж, конечно, не о том, что они талантливее, чем получившая роль актриса. Напишут о том, что актриса получила роль, поскольку она – моя любовница. А так это или нет – какая разница? Выльют столько грязи, что вовек не отмоешься.

А я все-таки здесь главный режиссер. Именно я отвечаю за качество каждой постановки. У нас ведущий театр. Здесь часто бывают иностранцы. Я должен назначать актеров, исходя из их таланта. И специфики постановки. Я не могу допустить, чтобы талантливые актрисы снимались с роли из-за женских дрызг, интриг и зависти. Поэтому я вынужден... ну, Вы понимаете... **СО ВСЕМИ.**

Зато они у меня – вот где! (Показывает сжатый кулак.) Я их строю на сцене и говорю, кто и какую роль получает.

И пусть только попробуют пикнуть! А если кто-то начнет выступать, я говорю: «МОЛЧАТЬ! Кто ты такая и кто вы все такие – я отлично знаю. А теперь через плечо кругом – шагом марш – РА-ЗОЙ-ТИСЬ!»



Так что реальное управление значительно сложнее и многообразнее, чем об этом написано в учебниках по менеджменту.

*Суша теория, мой друг, а древо жизни пышно  
зеленеет.*

*Гёте. Фауст*

## **«Всем нужна работа»**

Некоторые работодатели считают, что если они создали рабочие места – они уже благодетельствовали человечество. Как видно, они думают, что работа в наши дни – страшная редкость. Наверное, рабочих мест хватает только на 10 % трудоспособного населения. А оставшиеся 90 % не могут найти работу. И страдают от голода.



Такие работодатели просто не могут разместить объявление о вакансии в газетах. И на сайтах по трудоустройству.

Хотя они ищут новых сотрудников. Как видно, святой дух должен позаботиться о донесении их предложений до соискателей. Или они ищут сотрудников-телепатов. Которые способны сами прочесть мысль о появившейся вакансии. Прямо в голове у работодателя.

Еще такие работодатели обожают предлагать новым сотрудникам несоразмерно низкие условия оплаты. Типа, стажер должен быть благодарен уже за то, что ему дали возможность проявить себя. А желание стажера, чтобы компания еще платила ему какую-то зарплату? Это просто хамство с его стороны!

## **Пример**

Один наш Заказчик хотел, чтобы мы набрали ему одного-двух сотрудников. Но толковых. В результате мы раз за разом организовывали ему конкурсы. Сгоняли много соискателей в одно и то же время в одно и то же место. Проводили их через многоэтапный отбор. Отбирали лучших. Называли им условия оплаты – оклад плюс процент. Принимали их на работу. После чего они выходили на работу. И начинали трудиться.

На второй-третий день директор приглашал их в свой кабинет. Критиковал то, как они работали в первые дни. Говорил, что рассчитывал на более высокую квалификацию этих сотрудников. В связи с этим он пока не готов платить им оклад. Только проценты от результатов продаж. Пусть пока-

жут, какие продажи они могут делать. А тогда и к обсуждению вопроса об окладе можно будет вернуться.

После такого «радушного» приема новые сотрудники разбежались из Компании кто куда. Рекордсмен по выживаемости из числа новых сотрудников продержался целых полторы недели. С момента приема на работу.

За три месяца мы провели для этого Заказчика десяток конкурсов. После которых к нему на работу вышло 26 менеджеров по продажам. Большинство – вполне толковые. Все они были расстреляны, как 26 бакинских комиссаров. Точнее, застрелились сами. Не выжил никто.

Мораль: на рынке труда идет ожесточенная конкуренция за толковые кадры. Вам лучше научиться выигрывать эту конкурентную войну, которую Вы ведете против других работодателей. В противном случае сначала Вы проиграете войну за кадры. А потом Ваши конкуренты сотрут Ваш бизнес с лица земли.

# Стесняемся разместить вакансию

Многие работодатели готовы начать искать сотрудников на открытом рынке труда. Но разместить вакансию на сайтах по трудоустройству и в соответствующих газетах они почему-то стесняются. Или жмются – не готовы потратить деньги на размещение вакансии.



Или они считают (что близко с предыдущим заблуждением – «всем нужна работа»), что те, кому действительно нужна работа, сами размещают свои резюме. В результате они заходят на сайты по трудоустройству, выбирают резюме тех соискателей, которые им понравились. Звонят этим соискателям и приглашают их на собеседования.

Что ж, можно поступать и так... Только учтите, что наибольшей популярностью пользуются именно те соискатели, которые самостоятельно размещают свои резюме на сайтах по трудоустройству. Компании, которые размещают свои вакансии и получают много резюме от соискателей, могут дополнительно к этому отсматривать те резюме, которые соискатели сами разместили на сайтах. А Компании, которые не разместили свои вакансии, только с такими соискателями и общаются. В результате эти соискатели ведут себя как разборчивые барышни. Вы им звоните, приглашаете прийти к Вам на собеседование. Но кто Вы для них? Да никто, и звать никак. Про Вашу Компанию они ничего не знают. И уже поэтому не очень-то хотят у Вас работать. Вам придется серьезно заинтересовать такого соискателя уже по телефону, иначе он просто не согласится прийти к Вам на собеседование. Такие соискатели отказываются от большинства приглашений на собеседования, которые получают. Если же они все-таки пришли к Вам на собеседование – они ведут себя как короли. Либо Вы им предложите сверхвыгодные условия работы и оплаты, либо они примут Ваше предложение

к сведению. И уйдут на следующее собеседование.

Поэтому, чтобы обеспечить для конкурса значительное количество резюме соискателей, заинтересованных в работе именно в Вашей Компании, значительно более эффективный подход – самим размещать вакансии.

# Разместить вакансию, чтобы запороть конкурс

Когда я вижу объявления о приеме на работу, размещенные на сайтах вакансий или напечатанные в специализированных газетах по трудоустройству, у меня складывается впечатление, что *большую их часть размещали вредители*. Кажется, объявления специально сделаны так, чтобы резюме было как можно меньше, конкурс прошел как можно хуже. И в Компании не появилось ни одного перспективного сотрудника.

**Вот типовые ошибки, которые убивают конкурс уже на стадии публикации вакансий.**

- **Мания величия.** Большинство работодателей, кажется, все еще считают, что работа в наши дни – страшный дефицит. Дают куцые объявления: кто требуется, контакты организации и требования к сотруднику. Не пишут ничего, что могло бы заинтересовать сотрудника работать именно в этой Компании. Пишут, что ИП Пупкин ищет торговых представителей, – и думают, будто сотни торговых представителей завтра же будут рваться на работу к великому Пупкину.

На самом деле рынок труда перенасыщен объявлениями о приеме на работу. Огромное количество вакансий размещаются на специализированных сайтах, скажем Headhunter

(hh.ru) и superjob.ru. Например, захожу на сайт superjob.ru – 257 212 вакансий размещено в данный момент. Часть из них – ходовые специальности, где свободных специалистов с опытом работы всегда больше, чем рабочих мест. Для таких вакансий достаточно разместить приемлемое объявление, и к Вам массово начинают обращаться соискатели.

Есть также ключевые вакансии: менеджеры по продажам, руководители, главные бухгалтеры. Огромное количество Компаний одновременно ищут менеджеров по продажам, торговых представителей и других специалистов по продажам – и так каждую неделю. В Москве это сотни и тысячи Компаний одновременно. В регионах – как минимум десятки и сотни Компаний. Профессионалов, которым нужна работа, всегда мало – значительно меньше, чем рабочих мест. А разница для Вашей Компании – найдете Вы хорошего специалиста либо слабенького или не найдете никого – огромная. Поэтому для ключевых вакансий объявления необходимо готовить и размещать по всем правилам рекламного искусства. **Вакансия – та же реклама: Вы рекламируете преимущества работы в Вашей Компании, конкурируя с другими работодателями на рынке труда.**

• **Ненужная экономия.** До сих пор многие работодатели размещают вакансии на сайтах по трудоустройству в таком виде, как будто платят за каждое слово и хотят сэкономить. Дамы и господа! При размещении Вашей вакансии на сайтах по трудоустройству Вы *не платите* за объем текста. Так что

не надо экономить там, где никакой экономии нет! Потратьте чуть больше слов, чтобы сделать Вашу вакансию интересной и привлекательной в глазах соискателя.

● **Фатальное жмотство.** Работодатель бесплатно размещает свои вакансии на сайтах по трудоустройству. Он не готов платить за размещение вакансий даже на ключевых сайтах по трудоустройству, дающих наибольшую отдачу. По состоянию на 2014 год для большинства вакансий максимальное количество резюме поступает с двух сайтов: Headhunter (hh.ru) и superjob.ru. Но думать, что там можно разместить свои вакансии бесплатно и такие вакансии дадут серьезную отдачу, – это фатальная ошибка. По тем же причинам: из-за желания сэкономить любой ценой объявление о вакансии в газете по трудоустройству публикуется мельчайшим шрифтом и/или маленьким блоком. Если специальность ходовая – отдача будет и от такого объявления. Но ведь так же публикуются и ключевые вакансии! Сколько стоит такая экономия? Из-за примитивной жадности конкурс получается слабым, достойных кандидатов нет вообще. Либо на работу берется человек неподходящий, либо конкурс приходится проводить повторно. Если и этот конкурс проводится так же, поиски могут идти вечно. Отсутствие квалифицированного специалиста на ключевой позиции обходится Компании в сотни тысяч или миллионы рублей (недозаработанной прибыли либо прямых убытков) ежемесячно. Вот истинная цена грошовой экономии!

НА РАЗМЕЩЕНИЕ ВАКАНСИЙ.  
НЕ БУДЕМ ЭКОНОМИТЬ!



ДИРЕКТОР

КАДРОВИК КОМ. ДИРЕКТОР

- **Непривлекательность объявления.**

- В тексте нет ничего, что могло бы заинтересовать потенциального сотрудника именно Вашим предложением о работе.

- В блоке вакансии, размещаемом в газете, нет графического оформления.

- Другой вариант – в блоке вакансии, размещаемом в газете, нет свободного места. Все занято текстом и рисунком, объявление сливается в одно неразборчивое пятно. Чтобы Ваша вакансия зрительно легко воспринималась, в блоке

должно быть не менее 30 % свободного места.

Ваше объявление о ключевой вакансии должно работать как хорошая реклама.

- *Привлечь внимание* среди всех других объявлений. Хорошо срабатывает картинка или фото. Очень хорошо, если при размещении вакансий на сайте по трудоустройству Вы можете вместе с текстом вакансий разместить фотографии, позитивно демонстрирующие работу в Вашей Компании. Если даже на данном сайте по трудоустройству (или при том пакете услуг сайта, который Вы оплачиваете) размещение фотографий в тексте вакансии невозможно, на Вашем собственном сайте в разделе «Вакансии» Вы всегда можете разместить фотографии. Это ничего Вам не стоит – и увеличит эффективность вакансий. Если Вы размещаете блок вакансии в газете по трудоустройству, он должен быть заметным – минимум 100 см<sup>2</sup> (например, 10 × 10 см). И не меньше, чем хорошие блоки вакансий других Компаний!

- *Заинтересовать работой* в Вашем бизнесе. Для этого объявление должно содержать *лозунг*, рекламирующий самую привлекательную сторону работы в Вашей Компании. В блоке в газете лозунг печатается самым крупным шрифтом. Если лозунг заинтересует потенциального сотрудника – он прочитает все объявление, каким бы мелким шрифтом ни было напечатано все остальное. В тексте вакансии, размещаемой на сайте по трудоустройству, Вы как минимум мо-

жете написать лозунг заглавными буквами. И выделить его четырьмя пустыми строками – две сверху и две снизу, чтобы привлечь к лозунгу внимание.

- Вызвать *желание* немедленно совершить *действие* – позвонить Вам в офис или направить свое резюме. Или потенциальный сотрудник прочитает Ваше объявление и отправит Вам резюме (или позвонит Вам) сразу же, или вряд ли сделает это вообще. Для этого вакансия должна быть ограничена по сроку действия – это увеличивает ее эффективность минимум в два раза. Я проверил объявления о вакансиях на hh.ru и superjob.ru – подавляющее большинство работодателей по-прежнему не ограничивают свои вакансии по сроку действия. Это одна из самых распространенных ошибок при размещении вакансий!

- **Бессрочные объявления.** В большинстве объявлений не указан срок, до которого они действуют. В некоторых даже написано: «Набор ведется постоянно» или «Приходите каждый рабочий день с 9:00 до 18:00». Первая мысль: зачем торопиться? Лучше попытаться счастья в других Компаниях, а в эту можно зайти и потом. Вторая мысль: а стоит ли сюда обращаться? Если им каждый день нужны новые сотрудники, какая же у них текучка? Чем же она вызвана – может, не платят?

**Пример правильного текста:** «Собеседование состоится после рассмотрения резюме. Срок подачи резюме – до 10 февраля 2014 года. Резюме принимаются по факсу

или в офисе Компании...»

- **Малоэффективные СМИ.** Наиболее эффективны специализированные газеты и сайты по трудоустройству. Ведь те, кто ищет работу, обязательно их смотрят! Но эффективность различных газет и сайтов отличается друг от друга на порядки. В Москве и в большинстве регионов России основную отдачу дает платное размещение вакансий на Headhunter (hh.ru) и superjob.ru. Не думайте, что они платят мне за рекламу. Это я им плачу. Плачу много и регулярно. Как оптовый потребитель услуг сайтов и газет по трудоустройству в последние 15 лет, я прямо говорю, кто дает отдачу, кто – нет. В некоторых регионах ведущий региональный портал (такой как 74.ru, e1.ru или sarbc.ru) может давать такую же отдачу по количеству вакансий, как hh.ru и superjob.ru. Или даже больше. Впрочем, тут Вам нужно экспериментировать, проверять все индивидуально. К тому же отдача может быть разной для разных типов вакансий. Одно могу сказать точно: если Вам нужен сильный конкурс на ключевую вакансию и Вы не разместили на платной основе свои вакансии ни на hh.ru, ни на superjob.ru, Вы почти наверняка загубили свой конкурс. При этом многие работодатели выбрасывают на блоки вакансий в малоэффективных газетах по трудоустройству значительно большие суммы, чем стоило бы им платное размещение на hh.ru и superjob.ru. А потом, разумеется, жалуются, что желающих работать нет, соискатели не звонят и не приходят. Так что

мало потратить деньги на размещение вакансий – важно потратить их с умом.

**При размещении любой рекламы есть правило: если Вы не собираете статистику обращений, которые дает Вам реклама, – Вы не знаете, эффективна она или нет. А значит, даете ее зря.** При размещении вакансий Вы должны анализировать, откуда узнал о конкурсе каждый, кто прислал Вам резюме.

Сегодня при эффективной организации конкурсов на менеджеров по продажам мы обычно обеспечиваем 80–150 резюме от соискателей за три недели размещения вакансий. В хороших случаях приходит несколько сотен резюме. Рекорд (в Санкт-Петербурге в 2012-м и в Алматы в 2013 году) – более тысячи резюме, пришедших на позицию «менеджер по продажам» за три недели. И это в основном с помощью размещения вакансий на сайтах по трудоустройству. Газеты задействуются, но не всегда.

Вы, конечно, можете разместить вакансию на радио и телевидении – только не забудьте проанализировать, каков будет результат. А именно – количество (и качество) пришедших от соискателей резюме в соотношении с бюджетом, затраченным на размещение вакансии. В некоторых случаях бегущая строка с Вашей вакансией на телевидении может дать неплохой прирост количества поступивших к Вам резюме. Вообще, такие каналы размещения вакансий наиболее важны в небольших городах. Где, чтобы организовать

хороший конкурс, приходится размещать вакансию везде, где только можно. Включая радио, местное телевидение, объявления на остановках и в общественном транспорте. Что делать, кому легко?

Итак, Вам необходимо разработать качественное объявление о вакансии. Такое объявление – *реклама*. С ее помощью Вы привлекаете в Вашу Компанию новых сотрудников.

Цель рекламы – заинтересовать потенциальных сотрудников возможностью работы в Вашей Компании и вызвать у них желание совершить нужное Вам действие – направить в Вашу Компанию резюме.

В конечном счете речь идет о *продаже* интересующим Вас людям *работы* в Вашей Компании. За свое рабочее место они платят Вам временем, способностями и талантами. Правила составления объявления о вакансии те же, что и любых рекламных объявлений и коммерческих предложений. Технологию разработки коммерческих предложений Вы можете найти в моей книге «Построение отдела продаж» (ИД «Питер», 2005–2014), в главе «Этапы активных продаж».

# Как запороть конкурс после размещения вакансии

В деле проведения конкурса по набору кадров вакансия – только первый шаг. И творческие вредители этим первым шагом не ограничиваются.

Можно разместить самую «убитую» вакансию на свете. Но большинство вакансий на сайтах и в газетах по трудоустройству – такие же «убитые». Многие соискатели стали такими же привычными к «убитым» вакансиям, как тараканы после многолетних потрав привыкают к дусту. Это сначала тараканы от дуста подышают. Зато потом выжившие к дусту приспособливаются. Он у них становится любимым лакомством.

Но и работодатели-вредители не лыком шиты. Пусть соискатели звонят. На звонки они ответят так, чтобы у соискателей навсегда пропала охота искать работу в этой Компании.

Соискатель прислал резюме по электронной почте? Давайте просто забудем про это письмо. Не будем никак на него реагировать. Ни при каких обстоятельствах не будем отсылать уведомление, что письмо получено. Пусть соискатель мучается в неведении. Годик пусть так помучается. Потом, если не дурак, поймет, что он на фиг не нужен нашей Компании.

Соискатель принес резюме лично? Как только такая глупая идея пришла ему в голову? Ничего, сейчас мы его навсегда отучим приходить к нам в офис. Для этого опытные работодатели используют две стратегии:

- можно внушить соискателю, что он никому не нужен. И не интересен. Это впечатление легко могут обеспечить первые Ваши сотрудники, с которыми он начинает общаться. Сначала они вообще не понимают, о каком конкурсе идет речь. Потом вспоминают, что вроде какой-то конкурс проводится. Но никто не может вспомнить, кто отвечает за конкурс. И кому, собственно, сдавать резюме. Удачная идея – почаще говорить при этом соискателю: «Подожди, не до тебя сейчас»;

- не менее эффективно – показать соискателю, что в нем нуждаются до смерти. И если он милостиво не согласится выйти к Вам на работу, Компания немедленно разорится. Чтобы создать такое впечатление, нужно всячески угождать соискателю. Работлепно отвечать на все его вопросы. Убеждать его, какая замечательная работа в какой отличной Компании ему предлагается. И постоянно напоминать о том, как рады будут его здесь видеть.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.