

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



Алла Коняева,  
еаіа. і пеоіе. і аоё, і адоіао Адоі і ў еіі іаіеё «Асёа Еііуааа е і адоіадо»  
(Еёаа, Оёдаеіа)

**В следующей части статьи рассмотрим важные финальные этапы: формулирование предложения о работе и проведение переговоров о найме. Кроме того, обсудим деликатный вопрос о том, какой консультативной помощи работодатель вправе ожидать от грамотного рекрутера**

### Предложение

Апёе і іі піепёаоаеѳ і деіуоі і іседеа-  
і іа даоаі еа, даедооао і депооі аао е оіѳ-  
і оедѳі ааі еѳ і дааеіаеаі еу. Адаі і оі іа,  
і ѳі оапнеі і аеуі і піпдааеаі і іа і дааеіаеа-  
і еа аі еаі і аеѳѳ-аоіі:

1. І деаеаеаоаеуі іа піоіѳі і ў ааеаі пёе,  
піаі аааѳѳеа п і пі іаі ўі е і аеааі еуі е  
піепёаоаеу і оі і пёоаеуі і і іаі е дааі оў  
(саоёепедѳі ааі і ўі е аі адаі у і ѳі ааааі еу  
еі оадауѳ). Аааі і, +оі аў уоё і пі ааі і і пёе  
ааеаі пёе аўеё пі оі ѳі оедѳі ааі ў пёі ааі е,  
і деау-і ўі е аеу еаі аеааоа, а і а даедооа-  
да (е і а дае, еае уоі саі епай і а оѳ дааі оі-  
ааоаеу). ×аі аі еуоа оаеёо пі аі аааі её,  
оаі ауоа ааѳіуоі і пюу, +оі еаі аеааоо аа-  
еаі пёу і і і дааедоу. А і ѳі деаі і і пёо-аа

і дааі есѳі ааоу ааі о-апёеа а і оаі ѳі +і ўо  
і ѳі оааооао дааі оі ааоаеу аоаао пёі аі аа.

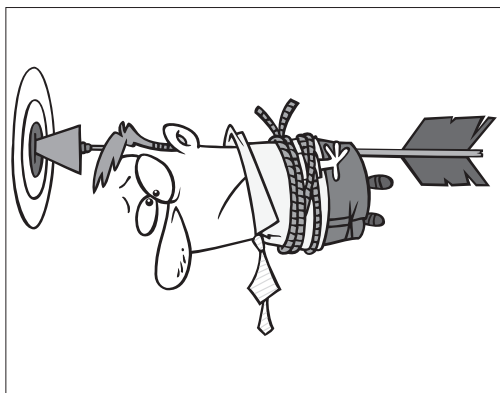
Аёоаеі і іа еі оадауѳ ааао і і іаі еі-  
оі ѳі аоёе і піепёаоаеа – а оіі +епёа е і  
оіі, +оі і і оаі ео і і і еі і і аоадеаеуі ўо  
аеаа. І аі деі аѳ:

✓ Ні аоёаеёно і і аао і оі і пёоуіу е да-  
аі оа п аі еуоёі е і апнеааі е ааі і ўо еае е  
оаеаеаоаеуі і е еаѳа (+аеі аае і деаі і пёо а  
пёноаі аоёсаоёѳ асаѳо е уі аѳааоёоо ес  
пай ааі і і ўоа еаѳі аі аі і і ааааі еу). А уоі і  
пёо-аа і аі аоі аеі і пюу і аѳааооўааоу аі еу-  
оае і ауаі ў еі оі ѳі аоёе і де і і ааі оі аеа  
аі аі аі аі аѳаеаоа ааі аѳоаі аі оа пюаі ао  
і апі і і аі і ўі і даеі оуапюаі і і де і і се-  
оёі і еѳі ааі её ааеаі пёе.

✓ Еі і оаі ооаеуі іа і ўоёаі еа, пі саа-  
і еа оаі деё, і і ѳі аааі еа еаае/аеі і оас е

І а-аеі пюаоуе ні. І І №/№ 11–12, 2013; №/№ 2–7, 2014.

íòùñeáí eá í ðàeòè÷-añeèò àaðeáí òíá äëý í ðí àaðeè eò áí ñòí àáðí í ñòe í ðeaeáeàðaeü- í ù äëý áúí òñeí eèa òaðí e÷-añeí áí áóçà. Òa- èí ì ó eáí àeààò ðeaeàðaeüí í ñí í áùeòù, ÷òí í á ííáí ì ì àñòà àì ó áí àáðýò óí í ðýáí ÷eòù òáí ñ eí òí ðí àðeè eèe ðaçðaaí òeó ýò òae- òeáí ùò aeçí àñ-ì í áaeáe.



✓ Áíí òñòeì, ì ù óçí àeè, ÷òí ñí eñeàðaeü eðpaeò eáðàòù ðí eü í àñòaaí eèa – íí aeàòù, í áó- ÷àòù, eí í ñóeüòeðí ààòù ì áí áá íí ùòí ùò ñí òðòá- í eèíá. Á ýòí ì ñeó÷aa àaæá í áùeòaeüí ì ì ó ÷a- eí àaeó ì íæíí í ðaaeáàòù ðaaí òó áí á eí eèae- òeáà – ñòðáí eáí eá í áó÷-àòù àðòaeò çàñòðàóòò àáí ìò ààòeòeòà eí ì ì óí eèaòeè.

✓ Äëý òñí àóííáí òíí-ì áí àaæaðà (í à- ÷eí áý ñ eáeíáí-òí òðí áí ý í òaaòñòaaí í í ñòe/ íí ùòà) í ðeaeáeàðaeüí í e áí eæíí ñòù àaeà- þò í á òí eüeí e àaæá í á ñòí eüeí àáí úäe! Áeàáí íá – ðaaí òà áí eæí á áùòù í áí í eí áí á ñí ùñeí ì, í àñòe áùçí áù, ààààòù áí çí íæ- íí ñòù í eaçúáàòù àeýý eá í á ðaaí ÷eá í ðí- òáññù e í ðí áí àeòù eçí áí áí eý.

Á í áùáí, eáæáí ì ó ñáíá. Í ýòí ì ó äëý ðaeðòòaðà òae àaæáí òí ðí òí íí eí àòù, ÷òí àaeñòaeòaeüí í ñí íæàò òñeèeòù í ðeaeá- eàðaeüí í ñòù í íáí e áí eæíí ñòe/ðí eè äëý eáæáí áí eç í ðaaeíæáí í ùò eí eáí àeààòí á.

2. Áñá «í eí òñù» àáííe àaeáí ñeè (ðaçó- ì àaòñý, ñí ýá÷-áí í úá «eí ì í áí ñàòí ðàí e»). ðaeðòòað ðí eæáí í aeòe í í eí íæeòaeüí úá

í ðí òeáí ááñù í ááí ñòàòeáí, í ðe÷-áí í áýçà- òaeüí í á ðàí eàò ñeñòáí ù òáí í í ñòae ñí eñ- eàðaeý. Í áí ðeí àð: àaeáí ñeý í á í ðaaòñí àð- ðeáàò eáðúáðí í áí ðí ñòà (áùòá ýòí e áí eæíí ñòe á í ðaaí eçàòeí í í í e eáðað- òeè – òí eüeí ñí àñòaaí í eè), í í eí òaðáùþ- àð áùýñí eè, ÷òí ñí eñeàðaeü òáí eò áí çí íæ- íí ñòe í ðeí áðáñòe í í áùe íí ùò. Á òaeí ì ñeó÷aa á íí eñáí eè àaeáí ñeè í óæíí óeaçàòù eí í í áàòeí í í í ñòù í í ñòàaeáí í ùò çáàa÷ (í ðí aeòà) – ýòí e áóáàò «eí ì í áí ñàòí ð».

3. ×àòeí í áí çí á÷-áí í úe áðáí áí í e eí- òaðaaè, á òá÷-áí eá eí òí ðí áí ñí eñeàòaeü í í- æàò í ááòí úáàòù – í ðeí eí àòù eè ó÷-añòeá á eí í eòðñá. (Ýòí ñòí eò çàòe eñeðí áàòù, òae eáe í ðaañòaaeáí eý í ñòí eáò ó ðaeðòòaðà e ñí eñeàðaeý í í áòò í á ñí áí àaàòù.)

4. Eí òí ðí àðeþ í á í óáí í÷í ùò í ðí òá- àòðàò, eí òí ðúá í ðaañòí eò í ðí eòe á eí ì- í áí eè.

5. Òðaçáòþ í óáí eó í áðñí aeòeà eáí aeàà- òááááí í í e eí ì í áí eè/í á ýòí e áí eæíí ñòe/á ýòí eí eèaeòeáá/í í á óí ðaaeáí eáí eí í eðàò- ííáí ðeéí áí aeòaeý – eáeèa eç ááí íæeáá- í eè/òðaaí ááí eè áóáòò óáí aeàðáí ðáí ù. ða- í áá ý í áðáùaeá áí eí áí eá ÷eòàðaeé í á òí, eáe àaæáí áùýñí eòù äëý eáæáí áí òíí- ì áí àaæaðà òaðaeòaðí úe äëý í ááí ñòeèü óí ðaaeáí eý e òeí í í á÷-eí áí eý í áí í ñòáá- ñòaaí í í ì ó ðeéí áí aeòaeþ. Eí á÷-áí áí áí ðý, eí ì ó e eáe í í áóáò í í á÷-eí ýòññý, í ðeòí ì, ÷òí ñáí ýaeýàòñý ðeéí áí aeòaeáí äëý ñáí eò í í á÷-eí áí í ùò. Eí í òeèeò ñòeéááùò í ñí- ááí í í ñòae í ðe àñòðaeááí eè eáí aeààòà á eí áðùòþñý «ñòðóeòòò aeáñòe» (á ááí í í ñeó÷aa í áááæí í, í áñeí eüeí í í á ýòáeòeá- í á/eñòóí eòeí í aeüí á) í íæàò ñaañòe í á í áò áñá ááí í ðaeí óùáñòaa. Áñeè ñí eñeà- òaeü á eá÷-áñòaa í í á÷-eí áí í í áí «í á í í áðí- aeò» ðeéí áí aeòaeþ, eí òí ðí ì ó í í áóáàò í í á- ì ò÷-àòáí, eó÷-òá áí áñá í á àaeàòù í ðaaeíæá- í eá. Í í í ùòeè í ðeí eðeòù í áñí áí áñòeí úá ñòeèe ðaaeèçàòeè aeáñòí ùò í í eí í í ì ÷eè

í ðàèòè-àñèè í èèíààá í à í ðèàí àÿò è óñí à-òó: í àëüçÿ ðñàñòèòü í àñðàíàèààáí íà! Í í ñí ðàààèèèáí è í àðàòí í à: èí í àðóÿ òí í ñòü òí ðààèáí +àñèèò è í ñèòí èí àè-àñèèò ñòèèàè í í æàò çí à-èòàèüí í í í àíñèòü í ðèàèèèà-òàèüí í ñòü í ðààèí æáí èÿ è øáí ñü í à óñí àò ààáí òàòèè ì áí ààæàðà.

**Заметки рекрутера.** Важно запомнить:

- ✓ Как бы ни хотелось обойти в обсуждении вакансии острые углы, лучше сделать это сразу.
- ✓ Обработку предложения на «индивидуальную совместимость» топ-менеджеров рекрутеру нужно будет проделать дважды:  
*Первый раз* — для того чтобы мотивировать соискателя к участию в отборочном конкурсе на вакансию.  
*Второй* — совместно с работодателем перед проведением финального интервью.

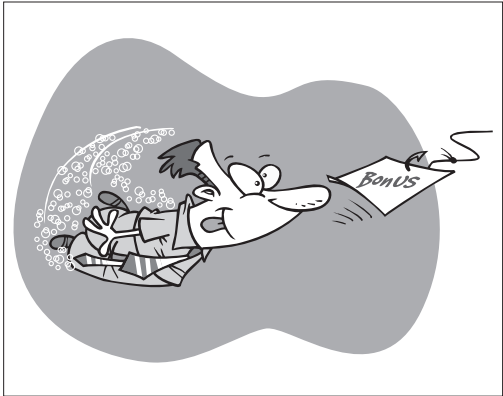
**Подготовка работодателя**

Óààèèà ñòí èüèí àðàí áí è èçó-áí èð èáí-àèààòà, ñòí èò í àðàòèòü áí èì áí èà è í à «çà-èàç-èèà». Á í àðàóð í +àðàäü, í áí áóí àèì í í í í +ü ðàáí òí ààòàèð í ñí çí àòü, +òí:

- ✓ ààèñòàèèòàèüí í òí ðí øèà í ðí òè àñòðà-àðòñÿ ðààèí;
- ✓ ààæí í í ðààèèüí í í àíàòüñÿ ñ èðäü í è è í ðèçí àààòü èò àí ñòí èí ñòàà;
- ✓ óñí àò í àèí à à çí à-èòàèüí í è ñòàí áí è çàèñèò ìò òí áí èÿ «í ðí ààòü» èáí àèààò ñàíð ààèáí ñèð.

Èàè ÿòí ñààèòü? Áíçüí àí ðàññí í òðáí-í ùè àíøà í ðèì àð – í í çèòèí í èðí àáí èà ààèáí ñèè, àèÿ èí òí ðí è í àò í àðñí àèòèà èà ðüàðí í àí ðí ñòà. Áí òí àÿ í ðààèí æáí èà àèÿ ñí èñèàòàèÿ, ðàèðòòàð í í èðààòñÿ í à àíÿá-

èáí í òð í í òèààòèð – «í í èò-áí èà í í àí àí í í ùòà», í í ÿòí ò á èà-àñòàá èí í í áí ñàòèè í òñòòñòàèÿ í ðí ààèæáí èÿ í í ñèòàáá í ðàà-èàààò ñààèòü àèòáí ò í à í í òèààòèð «ðà-áí òà á í í àí ì í ðí àèòà». Í í àñèè ðòèí áí àè-òàèü í à ñ-èòààò ÿòí ààæí ùì àí ñòí èí ñòàí í ààèáí ñèè (ààäü èè-í í àèÿ í àáí á òàì á í àò í èèàèí è í ñí áí è «í í àèçí ù»), òí í í è í à áó-ààò í àñòàèòü í ðèàèèèàòàèüí í ñòü ÿòí è áí ç-í í æáí í ñòè àèÿ ñí èñèàòàèÿ. Óí ààá í í ñèà àáñàäü ñ áóáòüèì ðàáí òí ààòàèáí ò èáí àè-ààòà í í æàò ñèí æèòüñÿ í áí ðààèèüí í à í ðàà-ñòàèèáí èà í ààèáí ñèè (í àí ðèì àð, +òí àì ò í ðààñòí èò í í à-èí ÿòüñÿ í áí í ñòààñòàáí í í ñí àñòàáí í èèò, èí òí ðü è í à í èáí èðòàò òòí-àèòü èç í ðÿì í àí òí ðààèáí èÿ àèçí àñí ì ).



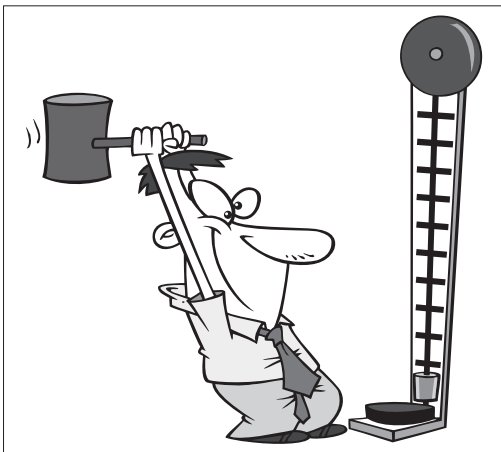
Á òàèí è ñèòòàòèè ðàèðòòàð àí èæáí í í-í í +ü ðàáí òí ààòàèð ñààèòü àí ñòí èí ñòàà ààèáí ñèè í +ààèáí ùì è àèÿ ñí èñèàòàèÿ, í í à-ñèàçàòü ñí àñòàáí í èèò, +òí èì áí í í í àí è-æáí í à òí òñòèòü. Í í ñòèè, ò òí í-í áí ààæàðà, èí òí ðü è áóáàò í ðí àí àèòü Òèí àèüí í à èí-òàðäüð ñ èáí àèààòí ì, í óæáí í ñòí ðí èðí-ààòü èí ì í àòáí øèð, èí òí ðàÿ òí ðí øí ðàçàè-òà ò í í ùòí í àí èí òàðäüðàðà – òí áí èà í í à-ààðæàèàòü ò ñí èñèàòàèÿ àèòòàèüí òð è çí à-èì òð í í òèààòèð. ÿòí àí àí áí àá, +áí áí í ñèààñòàèè àí ñòàí ààèèààòü í ðèàèèèà-òàèüí í ñòü ààèáí ñèè.

Í íí yòu, í í aòí àèò ñí àòèàèèñò àëý ðà-  
øáí èý í ðí áèáí ààèáí ñèè èèè í àò, í àí ðí-  
ñòí. Õ-èò ùààý ýòí, ðàèðòòàð í í æàò í ðàà-  
èí æèòù ðàáí òí ààòàèþ èààèè Õèèèðí àáí-  
í óþ í íí í ùù. Í àí ðèí àð:

1. Ñí àí àñòí í á í ðí àáááí èá èí ò àðáüþ.  
Ñí à-àèà ðàèðòòàð áàðàò í à ñááý í ñèèí èí-  
àè-àñèèè «ðàçí áðáà» ñí èñèàòàèý, í àñòðàè-  
àààò àáí í à ðàçí í ñòí ðí í í áá ðàñèðòùèà  
èí í í àòáí òèè è í í ùà. Çàòàí èí èèèàðèàò  
í àðàðààòùàààò ðàáí òí ààòàèü – óæà ñàí í-  
ñòí ýòàèüí í áí àèèçèðòàò, í àñèí èüèí í ðí Õàñ-  
ñèí í àèüí ùè í í ùò, èí í í àòáí òèè è èè-í í ñò-  
í ùà í ñí ááí í í ñòè èáí àèàòà ñí òààòñòáóþò  
àáí í æèááí èýí è àèçí àñ-í í òðááí í ñòýí.

2. Áí í í èí èòàèüí í á èññèááí ááí èá èí í á-  
òáí òèè, òí áí èè è í ááüèí á, èè-í í ñòí ùò  
+àð, òáí í í ñòàè. Áëý ýòí áí ðàèðòòàð í ðè-  
àèàøààò èáí àèààòà àëý áí í í èí èòàèüí í áí  
èí òàðáüþèðí ááí èý èèè òàñèèðí ááí èý.

Качественное тестирование (профес-  
сиональное или психологическое) может  
сделать специалист, умеющий корректно  
использовать методики, а главное,  
адекватно интерпретировать результаты  
и давать рекомендации для практиков.



Èàè í í èàçùàààò í ðàèèèèà, í àøè ðàáí òí-  
ààòàèè í áí òí òí í áí í òñèàþò ðàèðòòàðà í à  
èí òàðáüþ è ðààèí ñí àèàøàþòñý í ðí àáñèè  
àáí ñí àí àñòí í. Í ðè-èí òí ðàçèè-í ù:

✓ +ðàçí áðíáý óáàðáí í í ñòù (èèè í áóáá-  
ðáí í í ñòù) á ñáí àí òí áí èè;

✓ í ñòí ðí æí í í ñòù (í í èàèè-òí í ðè-è-  
í àí í á òí òýò ðàñèðòùààòù í áðáà ðàèðòòàðí í  
í ñí ááí í í ñòè áí òðááí í áè ñèòòàòèè èèè ñèñ-  
òáí ù í òáí ðà);

✓ í í í ùòèà ñèðòùòù í áí ðí Õàññèí í áèèçí  
(í ñí çí áááý ñáí þ í áèí í í àòáí òí í ñòù, ðàáí òí-  
ààòàèü í á òí +àò ðàñèðòùààòùñý í áðáà ðàèðòòàðí  
òàðí í).

Áñèè ðàèðòòàð ñ-èòààò, +òí çà í òèàçí í  
í ò àáí í í í í ùè ñòí èò í áóí áí èá, òí àñòí í  
ààèèèàòí í ðí ýàèòù í àñòí è-èáí ñòù. Í à-  
í ðèí àð, í ðààèí æèòù í ðí àáñèè èí òàðáüþ á  
í ðèñòòñòàèè çàèàç-èèà, èí òí ðùè áóáàò  
èáðàòù ðí èü í í è-àèèáí áí í áàèþààòàèý.  
Èàè í ðààèèí, +àðàç èàèí á-òí àðáí ý ðàáí òí-  
ààòàèü «àèèþ-ààòñý» – í òí òí í çàáààò áí-  
í í èí èòàèüí ùà áí í ðí ñù, òòí +í ýàò èí Õí ð-  
í àèèþ, ñòàðààòñý àèóáæá í í í yòu +àèí áàèà,  
à í í çàáàðøáí èè èí òàðáüþ í àñòàèáààò áí á-  
+àòèáí èý ñ èí òàðáüþàðí í. Áñèè ñ èèèáí-  
òí í óæà áùñòðí áí ù àçàèí í óáààèèòàèüí ùà  
í òí í øáí èý, í í í òí òí í í èüçóàòñý í í í í-  
ùüþ àðáí í òí í áí ðàèðòòàðà.

Õáí ýò èè ðàáí òí ààòàèè ñí ààòù ðàèðòòàðà  
í í í í òèí èçàòèè í òáí ðí-í ùò í ðí òááòð? È  
ñí æàèáí èþ, ààèáèí í á àñà. Í í ýòí í á í ñáí-  
áí æáààò í ò í áýçàòàèüí òà ñàí èò ðàèðòòàðí á...

Èà-àñòàáí í áý òñèòàà í í í í èñèò è í í á-  
áí ðò í àðñí í àèá í áýçàòàèüí í àèèþ-ààò èí í-  
ñàèèèí áí àóþ í í ááàðàèò, í í ýòí í ó ðàèðòòàð  
í áýçáí áùòù í á òí èüèí í ðí áàèáàðí í,  
í í è á èàèí è-òí ñòáí áí è «áí ñí èòàòàèáí».  
Ááí çàáà-à – áí àèá-ü ðàáí òí ààòàèý á í áú-  
àèòèáí í á èññèááí ááí èá ñí èñèàòàèáè, í ñí í-  
áùàáýññü í á í òáí èá èí í í àòáí òèè, çí áí èè,

οί αί εέ ε ί άάύείά, άάάόύεό εε-ί ί ηόί ύό  
εά-άηόά ε +άδ. Έάαεί ηύ άύ, α-άί ηί άόε-  
άεύί ί ί άηόάεάόύ ί ά όίί, ά +άί ηάί αέάα-  
+εε αεί όάδάνί άάί ά ί άάόρ ί +άάάύ? Í ί  
ί ά άηά όάε ί δί ηόί.

Í άάάεί ί άάηόάεόάεε είί ί αί εε-άάί όί-  
άάόάεύ εί άρδ «ηάί ρ» όί +εό αεί έύ ί ί εάεεί -  
όί ί δί όάηηεί ί άεύί ί άάεί ύί άί ί δί ηάί -  
αί άρδ άάεί ηόάάί ί ί «ί άάάεεύί ύά» ί όάάόύ  
ί ά εάάάύε εα άί αί ί άί ύό άί ί δί ηί ά. Έ όί-  
εύεί όάεί ε «Άάεί ηόάάί ί ί άάδ ί ύε» ί όάάό ε  
ί άεάάρδ όηέύόάό ( +άύά ί άί ηί αί ί ί ). Υόί  
ί ί άάό ηί ηέόάεόύ ί έί όόρ ηέόάό.

Например, в моей практике был почти анекдотический случай, когда у работодателя было «свое» верное определение маркетинга, поэтому он отверг соискателя, который привел ему пять других определений, не совпадающих с «единственно правильным».

Í á ύοίε ί ί άηί ί ηόε άηάάά ί όάεί ί ί ί -  
ί εόύ. Άύήί εά, +όί άάί όί άάόάεύ «άδάωεό  
ηόάύάεόέάί ί ηόρ» ( ί ί άεάεεάάό εάί άεά-  
όί ά ί ά ί αί εέ «ί άάάεεύί ύό» ί όάάόί ά εεε  
εάεεό-όί εί ί εάόί ύό όάεόί ά), άάεδóάδ  
άί έάεί ί άέόε άί αί ί άί ί ηόύ άί εί όάάύρ:

- ✓ ί άηόάεόύ η ί εί ί άί δί άόεόέάί ί ηόύ  
ηόδάόάάεε «**вычеркнуть всех недостойных**»;
- ✓ όάάάεόύ ά ί άάεί όύάηόάάό ηόδάόάάεε  
«**найти всех достойных**».

Έί ύί ε ηεί άάί ε, εηέάόύ ί ά ί ά-άό-εέά,  
ά +άεί άάεά, ηί ί ηί άί ί άί άί ηόεάάόύ άύήί εεό  
όάεάε εεε ί ί δί άάάόύ εί ί ί άάόεί ί ί ύά ά-  
άί έύ.

**Переговоры о найме**

Έόάε, άηά εί όάάύρ ί δί έάάί ύ, όεί ά-  
εέηό ί ί άάάάεί, άάί όί άάόάεύ ηάάεάε ί δί-  
όάάόδ ί ί ί άάάεεύί ί ά ί άάάεί άεί εά, ί ά

οί όηόεά ί ε-άάί εα ί δέάεάεάόάεεύί ύό ηόί-  
δί ί άάεί ηέε; όάί άδύ άάάί εά α ηί εηέά-  
όάεί .

Í δε ί ί εηέα ύόόάεόέάί ί άί άεάεόί δά  
ί ί ί δί άάάεί άάί όί άάόάεύ άί έάεί άύόύ  
άί όί ά ε ηάδύάαί ί ί ό ί ί αέόεί ί ί ί ί ό όί δάό,  
άάάύ ί άάόάί άάί ό ί ά άί έάεί ί ηόύ - όηί ά-  
ί ύε ί δί άάάάό, ά αί ά-εό, ί ί ί ί άάάάεί έρ,  
ί δί όάηηεί ί άεύί ύε ί άάάί άί δύεε. Í ί ά-  
έάεί ί ά άηά όόεί άί άεόάεε ί ί ί ύό ί ά ύόί ί .  
Όί δί εεε άάεδóάδ άηάάά άί έάεί άύόύ  
άεύ εέεί άά εί ί ηόεόάί όί ί ; ί ά ύόί ί ύάί ά  
άάί αάά-ά - ί άάάί άάεόύ άάί όί άάόάεύ ί  
άί αί ί άί ύό ηεί άεί ί ηόύ ό ε ί ί ί -ύ η ί εί ε  
ηί άάάεόύή.

× όί άύ όί δά ί δί όί άεε όηί άάί άά, εί άάό  
ηί ύήε ί άάάεί άεόύ:

1. Í άάάάδεόάεεύί ί όόί-ί εόύ άάόάεε  
ί εηύί άί ί ί άί ί άάάεί άεί έύ ί άάί όά. Í ί ί ύό-  
ί ί, +όί άηόύ ί άύάί δεί ύόύε ηόάί άάδó ί όά-  
δά, άάά όέάαί ύ: άί έάεί ί ηόύ, ί δί άί έάε-  
όάεεύί ί ηόύ εηί ύόάόάεεύί ί άί ί άδεί άά ε ί ό-  
ί όηέα, άάεί άάί όύ, όηεί άέύ ί ί εάόύ,  
άί ί ί έί εόάεεύί ύά έύάί όύ ε εί ί ί άί ηάεεε ε  
ί δ. Υόό +άηόύ ί άάάεί άεί έύ, εάε ί άάάεί,  
άί όί άεό ί άί άάάάδ ί ί ί άδηί ί άεό. Í ί εδί-  
ί ά όί δί άεύί ύό όηεί άεε ί ά εί όάάύρ η  
όί ί -ί άί άάάάδ ί ί ί άύαόάεεύί ί ί άηόάάρδ-  
ήύ ε ηί άάδάεάόεεύί ύά άί ί δί ηύ. Í άί δεί άδ: ➔





Чем еще может помочь рекрутер? В первую очередь — разъяснить участникам переговоров по условиям найма особенности текущей ситуации на рынке труда:

1. В период кризиса все неустойчиво — и организации, и взаимоотношения, снижаются гарантии сохранения рабочего места. С ростом неопределенности работодатели начинают меньше ориентироваться на сохранение стабильности коллективов, а вознаграждение работников теснее увязывают с их результативностью. Работники воспринимают эти изменения как усиление эксплуатации, а снижение уровня вознаграждения — как несправедливость.

Поскольку «психологический контракт» теперь не воспринимается как достаточная гарантия обязательств (причем с обеих сторон):

- ✓ все договоренности фиксируются в письменной форме;
- ✓ цели и задачи детализируются;
- ✓ отдельно оговариваются обязательства и границы ответственности в случае «плохого развития событий».

2. В непредсказуемой ситуации должностные обязанности и сферы ответственности могут постоянно меняться. Поэтому эффективность сотрудника все больше начинает определяться такими качествами, как гибкость, адаптивность и скорость реакции на изменения. Поскольку сама работа начинает восприниматься человеком как что-то изменчивое, негибкость работодателя в переговорах по условиям найма может стать для кандидата серьезным недостатком. Поэтому если организация ищет в специалисте способность к изменениям, она сама должна восприниматься как гибкая и динамичная. Это очень важно понимать.

3. Ограниченность возможностей для адекватного вознаграждения может восприниматься как отсутствие средств для реализации намеченных бизнес-целей.

4. Соискатель может прийти к выводу, что его карьера в таких условиях будет развиваться «по горизонтали» — за счет расширения обязанностей и сфер ответственности, а не «по вертикали», как он привык за время стабильности. Эти «привычки благополучного прошлого» лучше сразу обсуждать, чтобы не сформировать нереалистичных ожиданий, неадекватного «психологического контракта».

5. Как правило, с ухудшением экономической ситуации ограниченные в ресурсах организации начинают предъявлять более высокие требования к работникам и решительнее увольнять тех, кто перестает соответствовать этим требованиям. Поэтому работодателю стоит самокритично оценить свои возможности: если разрыв между уровнем требований и наличием ресурсов для вознаграждения высококвалифицированного сотрудника слишком велик, переговоры о найме лучше прервать. Надо принять мысль, что уход кандидата на этапе торга по условиям — ситуация нормальная: лучше потерять время и деньги на поиск менее привередливого соискателя, чем нести убытки от деятельности демотивированного сотрудника.

6. Организация, которая требует от работника инноваций и «прорывов», должна быть готовой к тому, что «звездный» кандидат, со своей стороны, рассчитывает получить интересные задачи, полномочия, ресурсы и признание успешности. Те, кто согласны ограничиться исполнительской дисциплиной, как правило, новых идей не генерируют.

Только проявив гибкость, готовность к уступкам и компромиссам, откровенно обсудив все нюансы контракта, тревоги, ожидания и возможные разочарования, участники переговоров смогут выстроить долговременное продуктивное партнерство.

- ✓ çààà-è, èí òí ðùá áóáóò í îñòààèáí ù í à èñí ùòòàèèíí ù é í àðèí à;
  - ✓ èàèèà ðàçøèùòàò ù áóáóò ñ-èòàòùñý òñí áøí ù ì è (í î èàçàòàèè, ñðí èè, áí ñòèæá-í èý, èçì áí áí èý è ò. í.);
  - ✓ èàèèà í ðè-èí ù ì í áóò í ðèááñòè è áí-ñðí ÷ í ì ó ðàññòàááí è ð.
- Áí ò í î ì í áí áó ò í ðè èèðí áèè ýòèò áí ì ðí ñ á ý á ù í àñòí ýòàèíí í ñí ààòí ààèà ðà-áí òí ààòàè ð èí í ñòèùèðè ààòùñý ñ ðàèðò-òàðí ì .

**Заметки рекрутера.** Переговоры — сложный процесс, требующий хорошо развитых навыков. Неосторожное слово может испугать, а своевременно сказанное — обнадежить; неудачно сформулированные цели могут быть восприняты как нереалистичные, а правильно поставленные — вдохновить на трудовой подвиг...

В чем преимущества специалиста? Опытный, грамотный рекрутер:

- ✓ уже многократно сталкивался с отказами соискателей, поэтому понимает, каких формулировок лучше избегать в принципе;
- ✓ много времени потратил на изучение данного кандидата, знает, какими формулировками он пользуется, поэтому сможет составить предложения, которые будут поняты без искажений.

2. Áññèñòèðíáàò ù á í ðí òáññá í ðí ááááí èý í áðááí áí ðí á í á òñèí àèýò í àèí à. Á ÷ àì í î èüçà ýòí é òñèòàè? È í ðèí áðò, í î òèí áí ñí á ù òñèí àèýì áðàí í òí ù é àèðàèòð í î ì ðí á-æàí áóááò àèòèáí í (à òí è í æáñòí ÷ áí í í)

«òí ðáí áàòùñý». Ðàáí òí ààòàè ð í á ñòí èò àè-áàò ù á ýòí ì í áðòøáí èà ñòáí ðàèí àèèè — èò÷òá áí ñí ðèí èì àò ñèòòàèè ð èàè «èàèñ áèý í ðí ááðèè í ðí òáññèí í áèèçí à». Èðí ì á òí áí, í î ñðááí è-áñòáí ðàèðòòàðà í î èáçí í èñí í èüçí áàò ù í ðè í áñòæááí èè í ðí ì áæó-òí ÷ í ùò òñòóí í è: ýòí í î çáí èèò ñí èçèò ù «í à-èàè», í á áí í ñèò ù á òí ðí èðò ð ù ááñý í àðò-í áðñòáí ñ í í á ù ì ñí òðòáí èèí ì í áí óæí ò ð í áí ðýæáí í í ñò ù, ñáí èñòááí í ò ð í àðèí áó í î-èñèà èí ì í ðí ì èññí á.

- Í ó áí ò, èàçàèí ñ ù á ù, ò èí èø áèèçí é:
  - ✓ ðááí òí ààòàè ù í ðáááèèè ò èí àèèñòá;
  - ✓ ñááèáí ù áñá «òáèè í ááñòà-ò»;
  - ✓ í áèááí ù áñá áàðèáí ò ù, í î çáí èý ð ù èà ñí áèáñí áàò ù æáèáí èý í áí èì ááí í áí è í áí á-ðáí èý ðááí òí ààòàè ð;
  - ✓ ñí áèáñí ááí ù í æèáááí ù á òáèè í á èñ-í ùòòàèèíí ù é í àðèí á è í áðá ù é áí á ðááí ò ù (áñèè ýòè í àðèí á ù í á ñí áí ááá ðò);
  - ✓ çáí ðí øáí ù è í áá ù àì ù í áí áóí àèì ù á í î èí ì í ì ÷ èý è ðáñòðñ ù (òí áñò ù òáèè á ù-áèýäýò ðááèèñòè-í ù ì è);
  - ✓ òñí áøí í çáááðøèá áñá í áðááí áí ð ù í î áí çí ááðáæááí è ð è í ðí ÷ èì òñèí àèýì , ðááí òí ààòàè ù ñááèàè í ðí òááòðí í í ðá-áèèí í á í ðááèí æáí èà, á èí òí ðí ì í î á-÷áðèí óè áñá í ðèáèèáèòàèèíí ù á ñòí ðí í ù áàèáí ñèè.
- Á èááàèèí í ì ñèò÷áá «áñá ñèí æèèí ñ ù», è ñí èñèáòàèèí í í áòááðàèè áí òí áí í ñò ù í ðè-í ýò ù ðááèí æáí èà. Òáí áð ù ðàèðòòàðò í óæ-í í á ù ì í èí èò ù í áýçàòàèèñòáí í î ñáí ðó ðá-èí ì áí áàòèè ñ í ðáá ù áò ù èò ì áñò ááí ðá-áí ò ù.

Ðèñíóí èè: Ðí í Èáéøí áí 

Í ðí áí èæáí èà ñèááóáò