# СОДЕРЖАНИЕ

? отс мэр О	7
Что-то вроде предисловия	
Действующие лица	13
Три роли в подборе персонала: клиент, рекрутер и консультант	
Почему не получается	25
Четыре основные проблемы, которые мешают управлять коммуникацией	
<b>Алгоритм общения</b>	15
Анализ бизнес-ситуации	53
Шаг первый: определяемся с целью— зачем ищем?	
Постановка задачи на поиск	61
Шаг второй: формулируем техническое задание — кого ищем?	
Составление плана поиска	73
Шаг третий: решаем, где, как и сколько кандидатов мы ищем	
Анализ полученных резюме	39
Шаг четвертый: вдумчиво читаем и сортируем отклики	
Проведение телефонных интервью и личных встреч	93
Шаг пятый: готовимся к собеседованиям	
и выстраиваем коммуникацию с кандидатами	

Принятие первых решений 117	7
Шаг шестой: анализируем и делаем выводы	
Обратная связь 125 Шаг седьмой: договариваемся друг с другом и даем внятные ответы кандидатам	5
Калибровка стратегии поиска и отбора	9
Принятие окончательного решения	5
Переговоры с успешным кандидатом	1
<b>Работа с контрпредложениями</b>	1
Администрирование	1
Адаптация	1
Заключение	1

## О ЧЕМ ЭТО Я?

## Что-то вроде предисловия

Книга, которую вы держите в руках, состоит из практических рекомендаций по рекрутменту. Однако начнется она на исповедально-лирической ноте: здравствуйте, меня зовут Олеся, я 15 лет занимаюсь подбором персонала и однажды сломала человеку жизнь.

В то время я была молодым и перспективным рекрутером в одной большой и очень уважаемой компании. Передо мной стояла четко сформулированная задача: найти хорошего финансиста. Слово «хороший», помимо высокой квалификации, означало, что кандидат должен страстно, до потери сна и аппетита, желать работать именно в этой компании. В идеале — до пенсии.

Поиски оказались долгими и непростыми. Кандидатов было много, но одним, как водится, не хватало компетенций, другим (таких почему-то было большинство) — энтузиазма. Видя нежелание очередного претендента рвать на себе рубашку, доказывая, что название нашей компании он произнес раньше, чем «мама» и «папа», я скучнела. «Извините, но мы не можем взять вас в светлое будущее», — мысленно формулировала я отказ. На каждом интервью я заливалась соловьем, расписывая, какое это счастье и какая честь — работать у нас. Сама я на тот момент едва прошла испытательный срок и все еще была под большим впечатлением от прекрасно составленного этического кодекса на 50 страниц, огромного светлого офиса, ослепительно белой зарплаты,

щедрого соцпакета и перспектив карьерного роста, подобных Гималаям. Я искренне хотела найти человека, который будет разделять мой восторг.

И вот — свершилось! Идеальный кандидат нашелся в другом городе, в тысяче километров от Москвы. Он был молод, образован, позитивно настроен, его профессиональный опыт устраивал меня на 200%, а мотивация не вызывала и тени сомнения. Он действительно очень хотел работать в нашей компании, я же дополнительно подогрела его энтузиазм своими соловьиными трелями. Руководство одобрило кандидатуру, и трудовой договор был подписан. Новый сотрудник переехал в Москву и переступил порог нашего офиса.

Однако все только выглядело совершенно безоблачно. Этому человеку пришлось расстаться с возлюбленной, которая не могла уехать вместе с ним, распрощаться на неопределенный срок с родителями и друзьями, сдать чужим людям недавно отремонтированную «для долгой счастливой жизни» квартиру. Словом, он одним движением перечеркнул всю свою прошлую, отнюдь не плохую, жизнь. Впрочем, ему (да и мне) казалось, что оно того стоит — перед ним расстилались перспективы работы в лучшей в мире компании.

Конечно, я была рада, что помогла человеку встретиться с мечтой, а лучшей в мире компании — увеличить прибыль (что, несомненно, обеспечит такой прекрасный сотрудник).

Офис у нас был огромный, и в следующий раз я встретила своего «идеального кандидата» только через несколько месяцев, в разгар очередного цейтнота выходя из здания в двенадцатом часу ночи. Я едва его узнала. Казалось, он постарел лет на десять. Ссутуленный, мрачный, с бутылкой пива в руке, он шел по лужам не разбирая дороги — ни следа былого горения. Из разговора я поняла, что его ожидания

9 9 OTE MAP 0

не просто не оправдались — они провалились с оглушительным треском. Светлое будущее на поверку оказалось скучной работой на износ, без выходных и с вечным недосыпом. Объем соцпакета давно не важен, потому что времени и сил им пользоваться все равно нет. Ну а этический кодекс, конечно, составлен хорошо, но в этой ежедневной мясорубке мало кому есть дело до этики — тут выжить бы. Мой «идеальный кандидат» выглядел совершенно сломленным. Он потерял мотивацию не то что к работе, но и к самой жизни. Какой уж там карьерный рост!

Я была в полной растерянности и долго не могла понять, почему так вышло. На собеседованиях кандидат не лгал, а предложенное ему описание работы и компании прекрасно совпадало с его компетенциями и пожеланиями. Упрекнуть себя мне тоже было не в чем — ни слова неправды я не сказала.

Я продолжала искать сотрудников на аналогичные позиции для других проектов, и это по-прежнему было непросто. Редкие правильно мотивированные кандидаты, которых мне удавалось найти, быстро увольнялись. Текучка была страшная, и руководству приходилось сгружать работу на недостаточно квалифицированных сотрудников. В результате число недовольных клиентов росло, и это уже отражалось на репутации компании.

Прямого доступа к «большому начальству» у нас, рядового персонала, не было — все распоряжения приходили через вышестоящих руководителей. Но в какой-то момент, когда отсутствие нужных сотрудников привело к серьезным убыткам, нам все-таки организовали круглый стол с бизнес-подразделениями. Мы начали обсуждать проблему — и... (здесь в воздухе повисает драматическая пауза) неожиданно из первых уст узнали, что влюбленные в компанию финансисты, гото-

вые остаться в ней до конца своих дней, никому не нужны. Да, речь идет о тяжелой, на износ, работе, не оставляющей времени на сон и тренажерный зал. И руководство это прекрасно понимает. Один из менеджеров сказал нам буквально следующее: «Дайте мне мяса на проект. Так и говорите! Пусть человек придет хотя бы на год, потом я дам ему самые лучшие рекомендации — и это будет честная сделка».

В этот момент у меня произошел полный слом мировоззрения. За долгие месяцы поиска мне ни разу не пришло в голову поставить под сомнение правильность заданных критериев. Ведь они сформулированы в центральном офисе, а «британским ученым», как мы знаем, все известно наперед. Из-за провалов в коммуникации мы потеряли серьезные деньги и массу времени. Мой «идеальный кандидат», получи он с самого начала достоверную информацию о вакансии, скорее всего, никуда бы не поехал. А если бы и принял предложение, то понимал бы, на что идет, — и это было бы честной игрой. На вакантное место пришел бы один из тех, кого я отмела на первом же собеседовании как не готового отдать компании всю жизнь. Он отработал бы положенный год и уволился с хорошими рекомендациями.

В дальнейшем мы без проблем находили подходящих специалистов, которых по разным причинам устраивали такие условия. Кому-то хотелось на время уйти с головой в работу, чтобы отвлечься от непростого периода в личной жизни. Кто-то рассматривал нашу компанию как трамплин к новым карьерным высотам в другом месте. Кто-то просто предпочитал жить по принципу «рывок на пределе возможностей — продолжительный отдых».

В этой истории нет крайнего — ошибки допустили все. Вышестоящий руководитель неправильно понял (а может быть, поленился или побоялся уточнить) один из основ-

0 YEM ЭТО Я?

ных критериев поиска — и неверно транслировал его мне. Я не рискнула переспросить (даже после встречи со сломленным «идеальным кандидатом», когда было уже совершенно очевидно, что все идет не так). Нанимающий руководитель, поставив нам задачу, отошел в сторонку и никак не контролировал ее выполнение. Если бы мы привлекли к поиску агентство по персоналу, звеньев в коммуникации стало бы еще больше, и, скорее всего, последствия наших ошибок были бы еще серьезнее.

Впоследствии я неоднократно убеждалась, что практически все проблемы в рекрутменте вырастают из подобных ошибок, которые можно обобщить в категорию «недо»: недоспросил, недосказал, недонастоял и т. д. Менеджер по персоналу боится задать начальству лишний вопрос. Начальство слишком занято, чтобы внятно сформулировать критерии поиска или лично встретиться с консультантом из агентства. Консультант решает, что задача элементарна и даже не пытается выяснить у заказчика его истинные потребности. Кандидату сообщают недостоверную информацию о компании и вакансии. В результате мы ищем черную кошку в темной комнате, где ее никогда и не было.

За годы работы рекрутером я прекрасно поняла, для чего нужна наша профессия: чтобы компании получали именно тех сотрудников, которые принесут им максимальную пользу, а сотрудники приходили именно в те компании, которые им подходят. Если же компании теряют деньги, а персонал — здоровье, значит, что-то идет не так. И скорее всего, это «чтото» — коммуникация. Точнее, «недокоммуникация» на этапе, когда кандидат и компания выбирают друг друга.

Любую, даже самую запутанную коммуникационную ситуацию можно разложить на элементарные составляющие, пользуясь несложным алгоритмом. Все ошибки, возника-

ющие при взаимодействии рекрутеров и заказчиков, можно классифицировать и предотвратить. О том, как именно это сделать, и пойдет речь в этой книге.

# ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

Три роли в подборе персонала: клиент, рекрутер и консультант

Представьте, что вы ищете сотрудника впервые в жизни. А может быть, так оно и есть на самом деле. С чего вы начнете?

Я предлагаю начать с довольно неожиданного, «экзистенциального» вопроса. Прежде чем назначать дату интервью, изучать резюме и даже составлять описание вакансии, остановитесь и спросите себя: «Кто я?» В следующем смысле: «Какова моя роль во всех этих поисках?» Формулируйте ответ предельно четко: чем лучше вы будете понимать, за что отвечаете, кому и что должны, от кого и что имеете право требовать, тем меньше у вас шансов ошибиться.

К счастью, «найти себя» в подборе персонала совсем несложно — здесь всего три роли: клиент, рекрутер и консультант.

Конечно, на практике искать нового сотрудника могут как два человека, так и пять (а то и все 25). Но ролей при этом все равно будет три, просто играть каждую из них будут несколько человек, или же две-три роли достанутся одному. Клиентом могут быть хоть десять линейных менеджеров, которые коллегиально оценивают кандидатов. Рекрутером — НR-директор и несколько менеджеров по персоналу, работающих под его началом. Консультантом — целый коллектив кадрового агентства. А нанимающий руководитель, работающий с агентством напрямую,

#### Роли при подборе персонала



#### Клиент

Человек, который заказал поиск и будет принимать решения по кандидатам, адвокат бизнес-задачи.



#### Рекрутер

«Оператор поиска», связующее звено между клиентом, консультантом и кандидатами, адвокат компанииработодателя.



#### Консультант

Сотрудник кадрового агентства — инструмент, при помощи которого ведется поиск, адвокат рынка труда и носитель внешнего взгляда на работодателя.



#### Один за всех

Руководитель небольшой компании, где нет отдела персонала и возможности привлечь к поискам агентство. Он играет все три роли.

без менеджера по персоналу, будет одновременно и клиентом, и рекрутером.

Как видите, речь идет о ролях не в привычном большинству из нас театральном смысле (один актер — одна роль). В этой книге под словом «роль» понимается скорее цель, которую нужно достичь. У клиента это обретение специалиста, подходящего для решения бизнес-задачи, у рекрутера — наем сотрудника, который впишется в компанию, у консультанта — поиск кандидата, который соответствует запросам клиента и рекрутера и при этом существует на рынке труда. Успешным рекрутмент становится тогда, когда достигнуты все три цели. А возможно это только в том случае, если между

сторонами — полное взаимопонимание, недоговоренности отсутствуют и все действия согласованы.

Итак, как же вести себя в зависимости от выпавшей вам роли?

### ЕСЛИ ВЫ ОДИН ЗА ВСЕХ

Честно говоря, вам не позавидуешь — вы оказались в довольно шизофреническом положении. Так себя и воспринимайте — как человека, состоящего из трех субличностей, и интересы каждой необходимо учитывать. В вашем случае словосочетание «построение коммуникации» следует понимать в первую очередь как способность уложить в собственной голове весьма разноплановые задачи и научиться уделять им равное внимание.

Самая распространенная ошибка менеджеров, которые самостоятельно ищут себе сотрудников, — это включение «режима клиента» и полное игнорирование эйчарской составляющей поиска. Проявляться это может по-разному: кто-то смотрит только на профессиональный опыт кандидата и пренебрегает его личными качествами и мотивацией, которые в норме обязательно должны соответствовать климату компании и специфике должности. Кто-то упорно ищет сотрудника с взаимоисключающими навыками, не понимая, как устроен рынок труда. Кто-то не утруждает себя обратной связью с кандидатами, чем серьезно подрывает репутацию своей компании.

Еще одна серьезная ловушка для одиночки — отсутствие плана поиска и вообще каких-либо алгоритмов. Логика проста: «Я ведь сам прекрасно знаю, кто мне нужен, зачем мне все эти списки и контрольные вопросы? Вводишь поисковый

запрос на соответствующем сайте и за пять минут находишь 50 кандидатов». Менеджер интуитивно составляет описание вакансии, по наитию проводит интервью и часто принимает необоснованные решения просто потому, что идея обосновывать свои действия перед самим собой кажется довольно странной.

#### Что делать

- 1. Постарайтесь найти себе помощников. Как минимум экспертов в сфере рекрутмента, к которым можно обратиться с вопросом в случае затруднений. Это могут быть бывшие коллеги или представители агентств, с которыми вам доводилось работать раньше, ваши личные знакомые или даже друзья по соцсетям.
- 2. Обязательно следуйте алгоритму поиска, даже если вам кажется, что команде из одного человека алгоритмы ни к чему. Вы можете воспользоваться 12 шагами рекрутмента, которые рассматриваются в этой книге, или любой другой инструкцией. Главное тут не надеяться, что все само как-нибудь сложится, естественным путем.
- 3. Сознательно разделите все свои действия и соображения в процессе поиска на три части («Клиент», «Рекрутер» и «Консультант») и на каждом этапе последовательно выступайте в каждой роли. Можно даже спрашивать себя вслух: «Что я должен сделать как клиент/рекрутер/консультант? Что важно на данном этапе?» В этой главе я расскажу о правах и обязанностях каждого клиента, рекрутера и консультанта. Они преднамеренно описаны так, будто речь идет о конкретных персонажах в том числе для того, чтобы облегчить одному за всех понимание

собственного «единства в трех лицах». Договариваться ему придется с самим собой, требовать — тоже с себя, и делать это будет значительно проще, если представить себя тремя разными людьми.

4. Уделите внимание построению коммуникации с кандидатом. Если менеджеры по персоналу и сотрудники кадровых агентств, как правило, понимают, как представлять вакансию, проводить собеседование, выявлять потребности и давать обратную связь, то для вас это вполне может быть темным лесом.

#### ЕСЛИ ВЫ КЛИЕНТ

Клиент — самый главный человек в процессе подбора персонала. Именно он берет на себя ответственность за действия всех участников поиска. Именно он принимает решение взять в команду нового человека (а дальше — либо плодотворно работать с ним долгие годы, либо жестоко разочароваться в первый же день). Именно клиент — конечный потребитель продукта поиска, за ним всегда последнее слово. Конечно, прав у него больше, чем у остальных участников процесса, но и ответственность за результат лежит в первую очередь на нем.

#### Что делать

1. Взять на себя ответственность за исход предприятия. Да, искать сотрудников — прямая обязанность менеджеров по персоналу и консультантов из агентства, и никто не просит вас делать за них всю работу. Но задать координаты, при необходимости скорректировать их, вникнуть в происходящее, найти время для встречи с представителя-

- ми агентства и интервью с кандидатами, а также вовремя принять обдуманное решение это уже ваша ответственность. И чем активнее вы участвуете в процессе, тем выше шансы, что поиск завершится быстро и успешно.
- 2. Быть командным игроком максимально честным и открытым. Увы, телепатия редко входит в список умений даже самых лучших рекрутеров, поэтому лучше один раз проговорить все до мелочей, чем потом пачками отметать резюме неподходящих кандидатов, теряя время и деньги. Если что-то в условиях задачи изменилось об этом нужно сразу же сообщить рекрутеру и консультанту. Увы, бывают случаи, когда, поставив задачу по поиску сотрудника перед НR-отделом, клиент самостоятельно находит нужного кандидата и попросту забывает сказать об этом рекрутерам. В результате те зря тратят свое время. Кроме того, подобные ситуации сказываются на репутации компании.
- 3. Спуститься с небес на землю. Если вам нужен жесткий и напористый продажник, способный на 150 холодных звонков в день, а после этого и на отчетность, будьте готовы к тому, что вам его не найдут. Не потому, что рекрутеры не умеют работать, а потому, что пожелания эти взаимоисключающие. Придется скорректировать требования либо боевые качества, либо отличное умение работать с бумагами. Здесь очень важно уметь прислушиваться к рекрутерам и консультантам и ни в коем случае не становиться «клиентом, который всегда прав».
- 4. **Соблюдать** не только правила игры, но и **сроки**. Вдумчиво прочитать резюме это дело пяти минут. Но резюме это не просто текст, за ним стоит живой человек с надеждами и стремлениями, и каждый день ожидания ему ва-

жен. Возможно, именно тот человек, чье резюме валяется на вашем столе уже две недели, идеально вам подходит, но когда вы поймете это, он уже найдет другую работу.

#### Чего требовать от остальных

- 1. Детальный отчет о ходе выполнения задачи. Допустим, спустя две недели рекрутер утверждает, что вакансией не заинтересовался ни один кандидат. Можно удовлетвориться этим ответом и ждать дальше. А можно проверить, как именно и кому презентовали вакансию, с какой формулировкой кандидаты от нее отказывались и т.д. Возможно, предложение было сформулировано неверно, возможно не по адресу. Не стоит воспринимать работу рекрутеров как некое таинство, даже если они сами ее так преподносят. В конце концов, пожинать плоды будете именно вы.
- 2. Вы не рекрутер и, скорее всего, не разбираетесь в тонкостях поиска персонала (да и не должны). Вы имеете полное право требовать от профессионалов этой сферы информационной поддержки. Как лучше сформулировать требования к кандидату, как провести интервью, как дать адекватную оценку резюме все это вам могут и должны рассказать.

#### ЕСЛИ ВЫ РЕКРУТЕР

Внутренний рекрутер — это в первую очередь охотник за балансом: между субъективными пожеланиями клиента и стандартами корпоративной культуры, между идеальными требованиями к кандидатам и реальным положением дел

на рынке труда, между выгодой компании и сохранением ее репутации. В основе управления коммуникацией в подборе персонала будет именно баланс. Поэтому рекрутер подчас вынужден сидеть на нескольких стульях одновременно.

#### Что делать

- 1. Соблюдать **интересы компании**. Да, вы ищете сотрудника для конкретного руководителя в конкретный отдел, но при этом обязаны держать в голове общую концепцию того, какие люди подходят компании. В крупных корпорациях ключевые требования к сотрудникам часто прописаны в этических кодексах, что облегчает задачу, но всегда есть нюансы. Допустим, вам нужно подобрать сотрудника в коллекторский департамент (то есть этот человек должен быть жестким и бескомпромиссным). Однако компания в целом имеет имидж уютного, почти домашнего бизнеса, и люди в ней работают соответствующие. Значит, нужно найти такого кандидата, который при всей суровости будет как минимум в состоянии вежливо разговаривать. Сюда же, к защите интересов компании, стоит отнести соблюдение единых стандартов найма. Не допускайте ситуации, когда найденные по знакомству люди принимаются на работу под честное слово, в то время как остальные кандидаты проходят длинную череду испытаний, — это тоже ответственность рекрутера.
- 2. Стать переводчиком и дипломатом в общении клиента и консультанта. Для начала нужно на 100% понять клиента. Лучше переспросить лишний раз (или 10, 20, 30 раз), чем передавать неверную информацию дальше по цепочке. То же самое касается четкой обратной связи

клиенту — особенно в тех случаях, когда клиент и консультант напрямую не общаются (это, конечно, очень плохо, но часто встречается).

- 3. Разобраться в профессиональных требованиях к кандидату. Худшее, что вы можете сделать, это занять позицию «Я рекрутер и ничего в этом не понимаю. Поговорите на профессиональные темы сами, а я постою в сторонке». Если вы ищете инженера по горячедеформированным трубам, вы должны понять, чем эти трубы отличаются от всех остальных и что значат все те слова, которые написал заказчик в требованиях к соискателям. Иначе все проведенные интервью будут бессмысленной тратой времени (как вашего, так и чужого).
- 4. Быть честным при взаимодействии с консультантами. То, как вы строите общение с партнерами, это одна из составляющих репутации компании. В этом смысле ваша задача вовремя информировать агентство о ходе поисков. Например, если в компании появляется внутренний кандидат, об этом стоит сообщить агентству. Самые честные клиенты сначала ищут кандидата внутри, а уже потом отдают позицию в работу агентствам.

## Чего требовать от остальных

1. От клиента вы тоже вправе требовать честности, достаточного количества информации и ее внятности. Переспросить или уточнить детали задачи — это одновременно ваши право и обязанность. Кроме того, при наличии сомнений вы можете перепроверить полученную информацию — предсказывая бурный рост отдела и вытекающую отсюда потребность в сотрудниках, клиент вполне может ошибаться.

2. Агентство, разумеется, должно быть проактивным, четко соблюдать взятые на себя обязательства и все сроки. И оптимальный подход здесь — составление дополнительного соглашения, в котором все сроки и обязательства будут детально прописаны. Такой документ избавит вас от лишнего стресса и извечной проблемы сотрудничества с кадровыми агентствами — размытости критериев оценки их работы. После прохождения первых этапов поиска такое соглашение можно подкорректировать и переформулировать, исходя из реального положения дел.

#### ЕСЛИ ВЫ КОНСУЛЬТАНТ

Если представить себе, что поиск сотрудника — это полет на Superjet, то клиент будет пилотом, рекрутер — штурманом, а консультант — самолетом. Кадровое агентство — это не что иное, как инструмент для достижения цели, однако инструмент высокотехнологичный и умный, способный во многом взять на себя управление процессом.

#### Что делать

- 1. **Иметь технологию** и четко ей следовать. В вашем случае во главе угла дисциплина, тщательно прописанные и прозрачные для всех участников процесса алгоритмы действий, безукоризненное соблюдение сроков.
- 2. Вовремя сигнализировать о проблемах. Каким бы совершенным ни был механизм, что-то может пойти не так ведь вы имеете дело с людьми. И чем раньше вы сообщите клиенту о возникших проблемах, тем меньше ущерба они

нанесут общему делу. Это касается и ваших собственных ошибок, и сомнений в предоставленной клиентом информации, и сбалансированности его требований, и послания, которое он хочет транслировать кандидатам. Если вы понимаете, что соискатели не лучшим образом реагируют на презентацию компании и вакансии, сообщите об этом клиенту не затягивая. Предложите скорректировать подачу информации, порекомендуйте, как именно это можно сделать. Словом, обязательно давайте обратную связь, даже если она выглядит не слишком оптимистично.

- 3. Заботиться о репутации клиента. Для кандидатов вы в некотором смысле становитесь представителем компании-клиента, и здесь ваша главная задача не навредить. Например, если рекрутер молодая неопытная девушка, сообщать об этом соискателям ни к чему. К предложению компании этот факт никакого отношения не имеет, а вот репутации ее может повредить.
- 4. **Быть проактивным**. Для успешной работы недостаточно формального следования технологии нужна искренняя вовлеченность. Вы должны на какое-то время почувствовать себя частью компании, понять ее, проникнуться ее корпоративной культурой словом, быть настоящим хамелеоном. Не поленитесь лишний раз съездить к клиенту в офис, посетить какие-то мероприятия, побывать на интервью.

#### Чего требовать от остальных

С точки зрения полномочий консультант находится в самом невыгодном положении. В сущности, требовать можно только предоставления достаточной для работы информации, соблю-

дения правил игры и оговоренных сроков. Да и здесь временами приходится проявлять гибкость — в конце концов, максиму «клиент всегда прав» никто не отменял. Но требовать это вы обязаны — ведь в противном случае услуга не будет оказана качественно, а значит, и браться за ее исполнение вы не имеете права. Риски компании нивелируются подписанным соглашением о конфиденциальности.

Два главных требования, которые применимы ко всем трем ролям:

честность соблюдение правил

# ПОЧЕМУ НЕ ПОЛУЧАЕТСЯ

Четыре основные проблемы, которые мешают управлять коммуникацией

Когда речь идет о людях, вывести математическую формулу успеха трудно. Коммуникация, а особенно в рекрутменте, полна нюансов. Ошибки, которые мы совершаем в общении с клиентами, кандидатами, начальством и подчиненными, обычно имеют одни и те же корни. Все они растут из наших личных особенностей — или, выражаясь прямо, недостатков. Первый шаг, который нужно сделать на пути к успешной коммуникации, — честно признаться себе, что недостатки у вас есть. Это может быть очень сложно и даже болезненно, но иначе никак. Второй шаг — начать устранять эти недостатки или хотя бы взять их под контроль.

В этой главе я хочу предложить вам простую классификацию проблем, которые мешают клиентам, рекрутерам и консультантам быть успешными в процессе подбора персонала. Надеюсь, что она поможет вам выявить собственные коммуникативные провалы и избавиться от них.

Я выделяю четыре основные причины коммуникативных проблем:

- недостаток знаний;
- неорганизованность;
- неразвитые коммуникативные навыки;
- страх.

# Конец ознакомительного фрагмента. Приобрести книгу можно в интернет-магазине «Электронный универс» e-Univers.ru