



## УСТАНОВКА НА КАЧЕСТВО И ДОБРОТНОСТЬ ВСЕГДА БУДЕТ РАБОТАТЬ

Люди хотят работать – с таким громким заявлением выступили калифорнийские ученые, подводя итоги недавнего социологического опроса. Причем, что интересно, для людей важен сам факт прихода на работу, осознание своей социальной роли, возможности самореализации. Но вопрос в том, какую именно работу они хотели бы выполнять? По признанию исследователей, большинство людей стремится к ощущению комфорта, внутренней гармонии. Традиционно на первое место, помимо материального вознаграждения, люди ставят важность факта признания своих заслуг, вовлеченности в общее дело, работу на результат. Как сказал в интервью один из экспертов **ЭИ**, что "когда человек перестает думать о зарплате, а живет своей профессией, к нему приходят и деньги, и уважение". Главное – найти свою компанию. Качественное решение этой проблемы предлагают многочисленные кадровые агентства. А как оценить профессионализм самих рекрутеров? Как определиться с выбором рекрутинговой компании: отдать предпочтение крупной и известной или поверить небольшой и начинающей? Секреты привлечения клиентов от гостя **ЭИ** **Андрея Устюжанина**, генерального директора ООО "Кадровый Центр Эксперт".

Для справки: Кадровый центр "Эксперт" образован в 2003 году.

Основная специализация – подбор персонала в области IT, телекоммуникаций, маркетинга, PR, рекламы, производства и продаж инженерных систем и оборудования, финансов, FMCG, ВЭД.

Управленческий консалтинг, управление продажами, управление производством продукции или оказанием услуг, запасами, финансами.

**ЭИ** Не страшно было выходить на рынок в 2003 году, когда он уже был в значительной степени сформирован?

– Слава богу, в то время у меня был высокий уровень оптимизма. Я был уверен, что все получится, хотя первые месяцы были очень трудными: деньги уходили, результатов не было, заказчики, на которых я надеялся, отпали сами собой – не потому, что не хотели с нами работать, просто у них по тем или иным причинам пропала потребность в подборе нового персонала. Практически с нуля пришлось искать заказчиков, пробиваться на рынке. Сейчас оглядываешься назад и понимаешь, что на волне оптимизма недооценивал трудности начального периода.

Возможно, это прозвучит жестко, но бизнес – это война. И жесткая позиция оправданна. Побеждает сильнейший, тот, кто максимально профессионально, четко, правильно выполняет свои обязанности и постоянно работает над своим улучшением.

Бывает трудно и сейчас, но мы добиваемся результатов.

**ЭИ** Благодаря чему, на ваш взгляд?

– Мне кажется, в первую очередь благодаря подбору людей, которые очень ответственно подходят к своим обязанностям и разделяют мои цели. Если вся команда работает на их достижение – все получается.

Благодаря отработанной и эффективной технологии мы имеем возможность закрыть и те вакансии, с которыми раньше не работали. Если к нам поступил за-

**ПОБЕЖДАЕТ СИЛЬНЕЙШИЙ, ТОТ, КТО МАКСИМАЛЬНО ПРОФЕССИОНАЛЬНО, ЧЕТКО, ВЫПОЛНЯЕТ СВОИ ОБЯЗАННОСТИ И РАБОТАЕТ НАД СВОИМ УЛУЧШЕНИЕМ**

каз, мы найдем возможности его выполнить. Даже если мы прежде не подбирали кого-то, значит, пришло время научиться это сделать. Мы изучаем рынок, консультируемся, ищем, и нужный кандидат обязательно приходит... Для постоянных клиентов можем выполнить нестандартный для нас заказ – подбор персонального водителя или курьера.

Кроме того, мы делаем все, чтобы с нами было просто приятно работать.

**ЭИ** Известно, что в сфере услуг потребитель покупает не что-то, а у кого-то. В чем все-таки, на ваш взгляд, секрет работы над имиджем компании?

– Конечно, хотелось бы сказать, что мы уникальны, идеальны и очень хороши в сравнении с другими рекрутинговыми компаниями. Я считаю, что прежде всего мы стараемся качественно де-

лать свое дело. Не секрет, что все рекрутинговые компании, работающие сегодня на рынке (и многие HR-ры это подтвердят), очень разные. Существует ряд компаний, которые мне очень нравятся. Когда я вижу, как они ведут свой бизнес, я стараюсь у них учиться. Для нас они – желтая майка лидера. Вместе с тем есть ряд компаний, кото-



рые, обладая достаточно известным, раскрученным именем, существуют просто в силу того, что их знают.

Наша ставка сделана на то, что мы должны работать качественно, как работают лучшие, столь же ответственно подходить к выбору кандидатов, к выполнению всех задач. Конечно, в какой-то степени мы демпингуем по цене: наши услуги стоят не 20-25%, а от 15 до 20%. Но пока мы вынуждены это делать.

**❗ Но это не демпинг. Наше исследование выявило две основные ценовые категории: больше 20% от годового оклада и меньше 20%. Но есть и те, которые работают меньше чем за 15%.**

– На самом деле каждая компания существует и развивается по своим законам. Подбор персонала – достаточно тяжелый бизнес, поэтому компания, оказывающая качественные услуги менее чем за 15%, занимается благотворительностью.

Когда я пришел в рекрутинг, я по наивности полагал, что платить за подбор специалиста более 500 долларов –



HR-в, можно просто попробовать поработать. Наш договор, например, не содержит требования предоплаты. Нам ставят задачу – мы ищем человека, и уже практика показывает, хороши мы или нет.

## КТО НЕ ИМЕЕТ ИЛЛЮЗИЙ, ТОТ НЕ ИСПЫТЫВАЕТ РАЗОЧАРОВАНИЙ

просто нонсенс. Но кардинально изменил свое мнение, узнав, каких усилий стоит найти хорошего сотрудника.

**❗ Каковы ваши рекомендации заказчикам, как проверить надежность рекрутинговой компании?**

– Вспоминается известная поговорка: трудно узнать вкус блюда, не попробовав его. На самом деле проверить достаточно сложно. Я убежден в том, что в этом бизнесе все в значительной степени зависит от менеджера-консультанта. Конечно, любая компания старается выдерживать высокий уровень своих услуг, и в малом агентстве может быть консультант, который ответственно справляется с заданием, и наоборот. Если все-таки пытаться найти какие-то объективные критерии, надо посмотреть, кто сотрудничает с этой компанией, получить отзывы

HR-в, можно просто попробовать поработать. Наш договор, например, не содержит требования предоплаты. Нам ставят задачу – мы ищем человека, и уже практика показывает, хороши мы или нет.

**❗ А как вы относитесь к проведению заказчиком тендера на закрытие вакансии?**

– Я думаю, что это вполне естественная практика, это бизнес. Хотелось бы обладать каким-то эксклюзивным правом, чтобы доверяли только

## МОТИВИРОВАТЬ КАНДИДАТА МЫ НЕ СТАРАЕМСЯ, ПОТОМУ ЧТО СТОРОННЯЯ МОТИВАЦИЯ, МОЖЕТ БЫТЬ, ДАСТ КАКОЙ-ТО ТОЛЧОК, ЧТОБЫ ОН ПОПАЛ В КОМПАНИЮ, НО ПОТОМ ОН МОЖЕТ РАЗОЧАРОВАТЬСЯ

тебе, но заказчик действует так, как ему удобнее. Ясно, что не стоит брать более 2 – 3, максимум 4 агентств, иначе это абсурд. Если это серьезные фирмы, они не выходят за рамки разумного.

А в целом – это реальность, и я ее принимаю.

**❗ Сталкивались ли вы в своей работе с недобросовестностью заказчиков?**

– До последнего времени мы с этим практически не сталкивались. Были случаи, когда заказчики не сразу выплачивали деньги, но, в конце концов, мы решали все эти вопросы. Первый такой случай у нас возник недавно: заказчик не отказывается пока платить, но ждет окончания испытательного срока.

Наш бизнес, как никакой другой, основан на доверии. В принципе, если заказчик захочет, он, конечно, может как-то исхитриться и обмануть нас. Но я просто не ориентируюсь на таких людей и не хочу признавать их наличие в этом мире. К каждому заказчику мы идем с открытой душой.

Зачастую мы начинаем работать еще без договора, потому что пока крутятся жернова бюрократических инстанций, наши менеджеры уже включаются в работу, начинают действовать, и, как правило, нас такой подход не подводит. Отдельные случаи пусть остаются на совести тех, кто может позволить

себе не заплатить за качественную работу менеджера-консультанта.

**❗ А что для вас сложнее – найти человека или мотивировать его выход на работу в компанию?**

– Для нас, наверное, важнее было бы найти мотивированного человека. Мы партнеры с нашими заказчиками и жееаем всяческого процветания их бизне-

– У нас подобное совершенно исключено. Мы стараемся поддерживать хорошие отношения с кандидатами, интересуемся, как у них идут дела во время испытательного срока. Для хороших специалистов, которые приходят к нам, но по тем или иным причинам не подошли в компанию, мы рассматриваем другие варианты трудоустройства. Я считаю,

## МЫ ПАРТНЕРЫ С НАШИМИ ЗАКАЗЧИКАМИ И ЖЕЛАЕМ ВСЯЧЕСКОГО ПРОЦВЕТЕНИЯ ИХ БИЗНЕСУ

су, но по большому счету мы лишь опосредованно можем влиять на процесс их взаимоотношений с кандидатом. Я бы даже сказал, что мотивировать кандидата мы не стараемся, потому что сторонняя мотивация, может быть, даст какой-то толчок, чтобы он попал в компанию, но потом он может разочароваться. Мы стремимся дать нашему кандидату максимально объективную картину того, что происходит в компании. Как гласит японская поговорка, кто не имеет иллюзий, тот не испытывает разочарований.

**❗ Кадровые агентства часто упрекают в невнимании к кандидатам. Если кандидат им неинтересен в данный момент, не востребован конкретной компанией, то они о нем просто могут забыть, не известив о сложившейся ситуации. Какова практика ваших взаимоотношений с кандидатами?**

что относиться черство к кандидату – рубить сук, на котором сидишь. Это просто глупо. Когда к нам приходит человек, менеджер говорит ему за это спасибо. И лично я считаю, что говорить это нужно с максимальной возможной, реально прочувствован-

## ЧАСТО КРУПНЫЕ КОМПАНИИ ЭКСПЛУАТИРУЮТ СВОЙ ИМИДЖ, НО ПРИ ЭТОМ ПЛАТЯТ МЕНЬШЕ И ПРЕДОСТАВЛЯЮТ МЕНЬШЕ ЛЬГОТ, ЧЕМ СРЕДНИЕ КОМПАНИИ

ной, идущей изнутри благодарностью. Кадровых агентств много, и если человек нашел время и пришел к нам, поверил нам, нужно быть ему благодарным, максимально вежливым и доброжелательным.

Если человек теряет работу в силу каких-то причин, это всегда стресс. Приобретение новой работы – тоже стресс. И от рекрутера зависит, чтобы человек ушел обласканный, приободренный тем, что у него все получится, что он хорош. Не факт, что мы его устроим на работу, но при этом он обязательно должен сохранить это ощущение, посетив кадровое агентство.

**❗ Согласны ли вы с мнением, что часто ожидания кандидатов относительно уровня зарплат и собственного профессионализма недостаточно обоснованны?**

– Не могу сказать, что это распространенное явление. У кого-то ожидания обоснованны, у кого-то занижены. Хотя, как правило, в кадровые агентства редко приходят люди с заниженными требованиями. В основном кандидаты

имеют более или менее адекватные запросы. Конечно, все хотят жить лучше, и вполне понятно желание кандидата преувеличить свои достижения и, соответственно, ожидаемый уровень материального вознаграждения. Но реалии экономической ситуации, в конце концов, все расставят на свои места.

**❗ Часто кандидаты отдают предпочтения работе в крупных российских или западных компаниях. На ваш взгляд, что их привлекает?**

– Я думаю, что это вполне естественно. Люди стремятся к большей защищенности, к большей зарплате. Хотя, с другой стороны, часто крупные компании эксплуатируют свой имидж, но при этом платят меньше и предоставляют меньше льгот, чем средние компании.

У кого-то больше авантюризма, склонности к риску, желания что-то доказать, и он может пойти в не столь раскрученную компанию.

**Галина Кондратьева,**  
HR-менеджер компании ООО "Алькор и Ко"



Наша компания "Алькор и Ко" – сеть магазинов парфюмерии и косметики "Л'Этуаль" и "Сефора" – около одного года сотрудничает с "КЦ Эксперт".

Благодарим консультантов кадрового центра за помощь в подборе кандидатов на должность директора магазина. Работа проводилась в кратчайшие сроки и профессионально. Все кандидаты быстро адаптировались в нашей компании и сейчас являются успешными директорами.

Сотрудники "КЦ Эксперт" зарекомендовали себя настоящими профессионалами своего дела. Благодарим за проделанную работу и планируем развивать наше сотрудничество и в дальнейшем.

Желаем успехов в работе!



**❗ На ваш взгляд, каковы основные болевые точки на рынке рекрутинга?**

– Я думаю, что проблемы все-таки несколько разные в зависимости от того, какое агентство. Если взять нашу нишу, это, наверное, нежелание компаний платить нормальные деньги за подбор персонала. Существует иллюзия, что можно на грош взять пятаков. Это один из моментов.

Второй момент, возможно, вытекающий из первого. Работа консультанта, менеджера сама по себе довольно тяжелая в эмоциональном плане, потому что

вообще ситуация такова, что спрос на хорошего специалиста на многие позиции превышает предложение рынка.

**❗ Насколько сильна конкуренция между рекрутинговыми компаниями и только ли крупные агентства могут выжить?**

– Один наш заказчик сказал удачно, на мой взгляд, фразу, что "в жизни всегда есть место жизни". По результатам ваших же исследований, если мне не изменяет память, 30% кадровых агентств в прошлом

никто не мешает маленькому агентству стать большим.

**❗ У вашей компании есть планы выхода в регионы?**

– Мы не исчерпали возможности развития на столичном рынке. Не нужно расплываться. Начиная с малого, строй постепенно.

**❗ На ваш взгляд, какие кандидаты, не ищущие активно работу, были бы потенциально интересны работодателям? И в продолжение вопроса: действительно ли, что ограничение по возрасту одно из постоянных требований работодателя?**

– Я думаю, что всякий хороший специалист своего дела интересен. Я не понимаю сложившегося у нас дискриминационного отношения к возрасту кандидата. Такое ощущение, что после 40 лет человек просто умирает и превращается в развалину без энергетики, без

**В ЖИЗНИ ВСЕГДА ЕСТЬ МЕСТО ЖИЗНИ**

зачастую менеджер прикладывает все силы для достижения положительного результата, однако случаются разочарования, когда человек подобран, но ему что-то не понравилось или кто-то отказался выходить на работу, когда уже, казалось бы, все было решено. Эта проблема, о которой говорят руководители всех кадровых агентств. Чтобы работать менеджером в кадровом агентстве, нужно быть азартным человеком, обладать значительной долей авантюризма, чтобы не уходить в компанию, где все более спокойно и предсказуемо.

**❗ Действительно ли, что все сложнее становится закрывать вакансии?**

– Думаю, что да. Вакансии закрывать очень сложно. Компании все больше понимают значимость человеческого фактора, ценят своих специалистов.

году прекратило свое существование. Это наилучший ответ на ваш вопрос. Рынок становится жестче, конкурентнее. Но вместе с тем определяющим является не размер агентства, а то, как оно работает. Наверное, составить конкуренцию круп-

**Я СТАРАЮСЬ ПРИВЛЕКАТЬ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ТАЛАНТЛИВЫХ, ДОБРОСОВЕСТНЫХ ЛЮДЕЙ**

ным компаниям маленьким агентствам будет достаточно проблематично. Но, с другой стороны, если предположить, что агентство добросовестно, четко, в срок выполняет свои обязательства, показывает хороший результат, то оно займет место на рынке. Выживает сильнейший. Сильнейший может быть большим, а может быть и не очень. Кроме того,

потенциала. Моему отцу 66 лет, он очень энергичный, сильный мужчина. Я считаю, что мне до его энергетики далеко. Почему наши работодатели считают, что 40 лет – это финиш жизни? Я бы не стал устанавливать такой возрастной диапазон. Какой-то минимальный уровень можно назвать – 25 лет, когда человек приобретает большую социальную зрелость. Хотя и здесь возможны варианты в сторону уменьшения. А верхний уровень практически не ограничен, потому что человек может быть суперпрофессионалом в своей области и фантастически успешен в своей деятельности: у него молодой взгляд, большой опыт и желание работать, нет проблем, характерных для молодежи. Я думаю, что в ситуации прогнозируемого в 2007 году демографического кризиса волей-неволей нашим работодателям придется свои требования в этом плане пересмотреть.

**❗ Каковы предпочтения работодателей по образованию, семейному положению кандидатов?**

– Работодатели, как правило, хотят, чтобы женщина не уходила в декрет, подстраховываются, закладывают в требования, чтобы у нее уже были дети. Необходимо высшее образование, сейчас без этого практически никуда. Бывает, компании выдвигают требование, чтобы кандидаты имели дипломы элитарных вузов, но, в общем, я не могу сказать, что наши заказчики очень жестко ставят этот вопрос.

**❗ Как вы корректируете те или иные пожелания заказчика по вакансиям?**

– Наш заказчик не всегда имеет четкое представление о том, какой специалист ему нужен. Бывает приходится проводить долгие переговоры, чтобы вместе с заказчиком прийти к четкому пониманию образа специалиста, необходимого для решения поставленных задач. Мой подход, которому я обучаю менеджеров, заключается в том, что человек выполняет, как правило, одну-две, максимум три основные задачи, а остальные обязанности в какой-то степени подкрепляют основные функции. И мы всегда стараемся эти основные функции у заказчика узнать.

**❗ Всегда ли удается получить адекватную обратную реакцию со стороны заказчика?**

– Все люди разные. Заказчики стараются представить нам свою карти-

ну мира, и это их право. Бывает, что клиенты хотят сэкономить, предложить меньшую зарплату специалисту, еще какие-то нюансы существуют. Зачастую это приводит к большему объему нашей работы. Мы их консультируем, ориентируем, что называется, балансируем по вакансии. И, как правило, в процессе работы заказчик от приходящих к нему кандидатов получает ту же ориентировку, которую давали мы.

**❗ В своей работе вы в основном общаетесь с руководителями служб персонала или с руководителями компаний?**

– Складывается по-разному: общаемся и с первыми лицами, и с HR-ми. В основном с HR-ми. Как прави-

– Нам в этом плане, как правило, vezet. HR-ры, работающие с нами, компетентны. Мы всегда приветствуем присутствие нашего консультанта на собраниях у заказчика. Бывает, что нам есть чему поучиться.

**❗ Как вы решаете проблему удержания своих кадров?**

– Так же, как и в компании заказчиков, я стараюсь изначально подбирать людей, которые хотят работать конкретно у меня. Я рассказываю им о себе, о наших целях, о том, как мы работаем. У нас максимально доброжелательная, уютная атмосфера. Я стараюсь привлечь в первую очередь талантливых, добросовестных людей. Я горжусь своими менеджерами и все делаю для того, чтобы им работалось комфортно.

В силу нашей недостаточной раскрученности, сложно пока обеспечить очень достойную зарплату сотрудникам. Но я постепенно повышаю фиксированную оплату, периодически выдаю премии, поощрения. Я осознаю, что люди, работающие со мной и выстраивающие в значительной степени компанию, недополучают сейчас того, что могли бы получать в других фирмах. Но я уверен, что верну им все с лихвой. Это будет обязательно сделано.

Если человек поработал и ему стало скучно, он увидел какие-то цели впереди, другие горизонты, ну что же делать – это его право, его выбор. Я не стараюсь как-то специально удержать, уговорить. Просто стараюсь создать хорошую атмосферу на работе. Тот человек, которому она нравится, кто разделяет мои цели – рабо-

**ТАК ЖЕ, КАК И В КОМПАНИИ ЗАКАЗЧИКОВ, Я СТАРАЮСЬ ИЗНАЧАЛЬНО ПОДБИРАТЬ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ХОТЯТ РАБОТАТЬ КОНКРЕТНО У МЕНЯ**

ло, с руководителем встречаемся при первом знакомстве с компанией, получаем общую ориентировку по ситуации в фирме, подписываем договор.

**❗ Как вы оцениваете уровень профессионализма HR-в?**

тает на них. Тот, кто увидел другие цели, идет дальше. Слава богу, пусть идет.

**❗ Не возникает проблем с управляемостью?**

– Я служил в Советской Армии сержантом. Это хорошая школа управления

**Галина Рассказова,**

менеджер по персоналу ООО "Деловые системы"

Компания "Деловые системы" более года успешно сотрудничает с "КЦ Эксперт" и рекомендует данную компанию в качестве надежного и профессионального бизнес-партнера в области подбора персонала.

За период нашего сотрудничества консультантами "КЦ Эксперт" были рекомендованы кандидаты, многие из которых в настоящий момент работают в разных подразделениях нашей компании.

Одним из ценных качеств "КЦ Эксперт" мы считаем быстрое реагирование на наши заявки (заказы), индивидуальный подход к каждой позиции и оперативность в представлении кандидатов. Профессиональный уровень и оперативность консультантов помогают нашей компании в короткие сроки закрывать вакансии.

Надеемся, что и в дальнейшем наше сотрудничество будет столь же эффективным.



в условиях жесткого противостояния. И после руководил исключительно мужскими коллективами. Поэтому вначале я приспособился к женскому, думал, как с ним нужно работать. Менеджеры, работающие со мной, прекрасно знают, что я доброжелательный и веселый, но далеко не мягкотелый руководитель. Знают, что во мне есть некоторая внутренняя жесткость, и понимают границы дозволенного. Впрочем, моя основная задача – не мешать им работать.

**❗ Вы бы рискнули открыть свой бизнес сегодня?**

– Я периодически задаю себе этот вопрос. В зависимости от настроения бывает, что я отвечаю на него одним образом, бывает – другим. Иногда мне кажется, что не рискнул бы.

**❗ В силу каких причин?**

– Все эти годы я живу так, как мне нравится, и мне нравится, как я живу. С этой точки зрения я бы сделал все то же самое. А если говорить о трудностях, то, имея информацию о том, как это может быть, я бы, возможно, принял другое решение и просто пошел бы на стабильную высокую зарплату, которую могу себе обеспечить.

Недавно мне попала интересная статья. Ее автор вообще отрицает экономический подход в бизнесе, а рассматривает исключительно "энергетический аспект". Он считает, что успех обеспечивает некоторая энергетическая совместимость команды. Другими словами, это правильный руководитель и правильная команда, строящая правильный бизнес. Теоретически такая модель возможна при любом уровне конкуренции. Практически ее построить нелегко. У кого-то это получится, у большинства нет.

**❗ Если говорить о технологии вашей работы с кандидатами, используете ли вы психологические тесты, опросники?**

– В принципе сторонников тестов примерно столько же, сколько и противников. У каждого человека индивидуальное взаимодействие со средой: кто-

то идет от логики, кто-то – от интуиции. Я в значительной степени иду от интуиции и подбираю себе соответствующих людей. При этом, придя в компанию, пообщавшись, мы прекрасно представляем, какие люди нужны заказчику, какого склада ума, характера, темперамента. И когда приходит нужный кандидат, это просто считывается на неосознанном уровне. Это работает.

Мы тестируем кандидатов на те позиции, которые требуют специальных знаний. Это профессиональные тесты для бухгалтеров, аудиторов, IT-специалистов. У нас имеется пакет тестов на

все случаи жизни. Тестируем в случаях, когда заказчик это особо оговаривает.

**❗ Вы оговариваете с кандидатами условие конфиденциальности результатов тестирования?**

– Естественно. Все делается исключительно с согласия человека.

**❗ Бывали ли в вашей практике случаи жалоб на моббинг (давление со стороны руководителя, травля коллег и пр.). Кто жалуется: слабые кандидаты или недобросовестные фирмы?**



– Некоторая эмоциональная проверка на прочность нового сотрудника объективно существует. У портовых грузчиков когда-то была такая классическая схема: когда приходил новичок, ему кидали на спину ящик, который нужно нести. Если ящик положить одним образом, то человек бежит легко, а можно его положить так, что будет очень больно и неудобно тащить. Тот, кто сдюжил, кто с этим ящиком пробежал, принимается в артель, и тогда ему начинают класть ящики нормально. Это некоторая тестовая нагрузка, проверка на прочность. Я не считаю, что это так уж плохо.

Другое дело, если в коллективе нездоровая атмосфера, где постоянно испытываешь дискомфорт. Я считаю, что никогда не нужно сдаваться, любые испытания нужно попытаться преодолеть. Я сам попадал в такие ситуации. Сначала я докажу, что я хорош (прежде всего себе), а потом просто уйду, если отношение ко мне не изменится.

Если по каким-либо причинам уйти из компании трудно, не можешь изменить ситуацию, измени свое отношение к ней.

Кроме того, не нужно спешить с выводами. То, что воспринимается как враждебность, может оказаться невнимательностью и погруженностью в свои проблемы.

**❗ Могли бы вы, как руководитель и как консультант, дать рекомендации компаниям, которые столкнулись с теми или иными проявлениями нелояльности персонала?**

– Универсального рецепта, я думаю, нет. Прежде всего нужно определить, что такое нелояльность. Договоримся о терминах. Если подразумевается вражда внутри компании, вспоминается Дональд Трамп. У него спросили, как он справляется с людьми, которые нелояльны. Он сказал: "Я с ними не справляюсь, я их увольняю". Это один из методов.

Если же имеет место разумная критика в интересах дела – это только приветствуется. Когда менеджеры говорят мне о том, что стоило бы что-то улучшить или я делаю что-то не так, на их взгляд, я слушаю, всегда принимаю, рассматриваю. У нас также

**Мария Владимировна Волковская,**  
и.о. начальника Управления по работе с персоналом ООО "Система"



Компания "Система" работает на рынке банковского оборудования. Наш продукт – сложное высокотехнологичное оборудование. Уровень клиентов обуславливает высокий уровень требований к комплексу навыков, знаний и личностных качеств, предъявляемых к кандидатам по вакансиям.

У нас есть опыт работы с различными кадровыми агентствами. Обратившись в "КЦ Эксперт", мы получили быстрый и качественный подбор специалистов.

За период нашего успешного сотрудничества, благодаря целенаправленной работе рекрутеров "КЦ Эксперт", в нашу компанию было подобрано 20 специалистов по широкому спектру вакансий. Кандидаты, представленные на собеседования, отвечали нашим высоким требованиям.

Менеджеров "КЦ Эксперт" отличают грамотное и ответственное отношение к решению поставленных задач, а также искренняя заинтересованность и профессионализм, с которыми они подходят к каждой нашей вакансии.

проводятся регулярные анонимные опросы, в которых сотрудники могут высказать о нашей работе все, что считают необходимым. Не обязательно я с ними соглашусь, но прислуша-

**УСПЕХ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ПРАВИЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ И ПРАВИЛЬНАЯ КОМАНДА, СТРОЯЩАЯ ПРАВИЛЬНЫЙ БИЗНЕС**

юсь обязательно. Некоторую оппозиционность, диктуемую готовностью помочь общему делу, можно и даже нужно поощрять.

Если сотрудник решительно нелоялен, нужно попытаться понять, почему он таков. Устранить объективные причины его недовольства. Когда все меры в этом направлении предприняты, но результата нет, сделать соответствующие выводы и обратиться к нам за подбором кандидата на соответствующую должность.

**❗ Лояльность сотрудников может помочь работодателю сэкономить на заработной плате?**

– Конечно. Я же экономлю (смеется). Вообще, я не понимаю руководство некоторых компаний. Жизнь коротка по большому счету, человек проводит на

работе зачастую большую часть своего времени. Зачем пить кровь из людей, портить им жизнь, мешать работать? Нужно создать такую атмосферу, когда (как в старой поговорке) идешь на рабо-

ту – рад, уходишь – тоже рад. Мои консультанты, как правило, не перерабатывают больше положенного времени. Я считаю, что у них достаточно тяжелая работа и им необходимо восстанавливаться. Достаточно того, что я вечером сижу в офисе и могу ответить на все звонки, записать и передать информацию.

Я уверен, что доброжелательная, нормальная атмосфера в коллективе всегда находит отклик в людях. Если в ком-то не находит, то в такую обстановку всегда можно найти нового сотрудника, который ее оценит.

**❗ Многие компании сталкиваются с проблемой "незаменимых" людей. Но что делать, если возникают проблемы с лояльностью?**

– Если человек работает в фирме, делает все для ее процветания, он уже



лялен. Если он эмоционально "разбухает", я думаю, что его непосредственный начальник в этом случае может немного наступить на горло собственной песне и принимать его капризы до определенного предела. Ничего страшного в этом нет. Если же руководитель хочет, чтобы все вокруг под него подстраивались, значит, будет конфликт рано или поздно. И с большей долей вероятности руководитель потеряет этого специалиста. Каждый выбирает то, что ему больше нравится.

Мне импонирует точка зрения, что каждый руководитель создает компанию в какой-то степени подобную себе, она является его продолжением.

Мне бы хотелось работать с теми, кто пришел ко мне на всю жизнь. Но я понимаю, что это недостижимо.

**❗ Но вы ведь тоже будете меняться со временем, это неизбежно. Вы к этому готовы?**

– Да, я меняюсь, я готов.

Рекрутмент, кстати, очень развивающий бизнес. Это постоянное общение с людьми самых разных сфер, возрастов, интересов. Идет обогащение их опытом. Это потрясающе интересно. Бывает, что собеседование с человеком длится 2 – 3 часа и плавно переходит на вопросы о жизни, о истинных ценностях. Могут сказать, что у меня были переломные моменты в жизни, и кандидаты, пришедшие ко мне, говорили очень

## ЕСЛИ ЖЕ РУКОВОДИТЕЛЬ ХОЧЕТ, ЧТОБЫ ВСЕ ВОКРУГ ПОД НЕГО ПОДСТРАИВАЛИСЬ, ЗНАЧИТ, БУДЕТ КОНФЛИКТ РАНО ИЛИ ПОЗДНО

важные, базовые вещи. Я им очень благодарен.

Организация бизнеса в сфере рекрутинга была для меня новой, коллектив консультантов в основном женский, умение приспособиться к своим менеджерам тоже учит дополнительной гибкости. Не то, чтобы я подстраиваюсь под них все время, но приспособиться, чтобы проявить дополнительный уровень понимания, необходимо. Кроме того, достаточно жесткая

**Екатерина Лапина,**  
HR-менеджер Publicis United



С "КЦ Эксперт" мы работаем уже не первый год и с удовольствием хотели бы продолжать это сотрудничество.

У некоторых коллег по цеху сложилось устойчивое мнение, что качественный результат можно получить только от гигантских сетевых рекрутинговых агентств. Увы, мы не совсем с этим согласны. В нашей практике этот стереотип рассыпался после того, как мы начали общаться с ребятами из "Эксперта": прекрасное понимание специфики рекламного рынка, а также "химии" нашей корпоративной культуры, быстрая реакция, замечательная работоспособность, потрясающие такт и культура общения с заказчиком.

конкурентная борьба, может быть, незримая, но существующая, очень дисциплинирует: стремишься делать все больше и больше дел в единицу времени, для чего организуешь себя, учишься выделять приоритеты, то есть в значительной степени по-другому структурируешь свою жизнь и понимаешь, что нужно постоянно развиваться, читать, изучать, смотреть. Это постоянный тренинг.

**❗ Если говорить шире, вне рамок рекрутерской деятельности, то какие люди, на ваш взгляд, добиваются успеха?**

– Самые разные. Мне импонирует те, кого можно назвать устойчивым словосочетанием "настоящие

полковники". Они четко осознают цели, ставят перед собой большие задачи и решают их. При этом есть "воины договора", есть "воины насилия". Мне нравятся первые – люди сильные, целеустремленные, при этом учитывающие чужие интересы. Успеха можно добиться разными методами. Можно пройти по головам, но я уверен, что последствия этого неизбежно вернутся к тебе когда-нибудь. Даже если ты поднимаешься

на вершину, на тебя обязательно потом "накатит" то, что ты в своем прошлом сделал не так.

Нравятся люди, которые уверенно, с открытым забралом идут по жизни к своей цели, постоянно изменяющиеся, реагирующие на условия внешней среды, приспособляющиеся (в хорошем смысле этого слова), ищущие и позитивно настроенные.

Нужно стараться что-то оставить после себя. Хотя бы положительную память от проведенного тобой собеседования.

**❗ В то же время стрессы неизбежны. Ваши советы психолога для наших читателей.**

– Я сторонник здорового образа жизни. Есть базовые стратегические вещи, которые каждый человек должен выполнять для своего здоровья: обязательный минимум движения, здоровая пища. Как ни крути, а наша физиология в значительной степени определяет нашу энергетику. Если мы достаточно времени посвящаем движению, нормально питаемся, не курим, пьем разумно и в нужных местах – уровень нашей энергетики становится выше, мы лучше сопротивляемся давлению внешней среды.

Кроме такого поддержания себя в хорошей форме, что само по себе уже является нормальной защитой, безусловно, помогают любимые занятия – чтение книг, прогулки. Я, например, обожаю природу и считаю, что каждый

нормальный человек, когда у него выдается свободная минута, может выйти хотя бы в парк. В выходные дни хорошо вырваться за город. Мне очень нравится смотреть на водоемы, это вызывает чувство внутреннего успокоения, выравнивается эмоциональное состояние. Хороша беседа с друзьями, просто с людьми, которые тебе нравятся. Семья, у кого она есть, – большой источник поддержки.

Вообще, нужно разрешать себе какие-то удовольствия. Иногда можно съесть что-то вредное, например большой кусок торта, потому что хочется. Ничего плохого в этом нет.

**❗ Почему, на ваш взгляд, большинство рекрутинговых агентств возглавляют мужчины?**

– Просто нас, мужчин, объективно больше в любом управлении. Это, может быть, одна из косвенных причин. Почему консультанты, как правило, женщины, понятно. Все-таки эта работа требует подстройки к собеседнику. Но это не значит, что мужчины совсем не могут этого делать.

Я вообще очень высоко оцениваю деловые качества женщин. Где бы женщина ни бралась за дело, она его делает, как правило, хорошо. По-моему, женщины обладают комплексом качеств, очень удачных для этой работы. С одной стороны, здесь нужна способность подстроиться к собеседнику, с другой – работа рекрутера предполагает большое количество вакансий, звонков. То есть необходимо комплексное мышление, когда нужно ничего не забыть, все сделать вовремя, в срок. Такой собранностью и концентрированностью мышления тоже, как правило, отличаются женщины. К тому же женщина более стрессоустойчива, чем мужчина.

**❗ Ваш проект стартовал два года назад. Каково ваше отношение к необходимости прописывать миссию, закладывать основы и традиции компании?**

– Если мне не изменяет память, К. Мацусита, руководитель фирмы всемирно известной своими марками "Panasonic", "Technics", четырнадцат

ать лет шел к осознанию миссии компании.

Я, конечно, часто думаю об этом. У нас существует кодекс менеджера, в котором прописаны регламентирующие моменты по взаимодействию с за

## НУЖНО СТАРАТЬСЯ ЧТО-ТО ОСТАВИТЬ ПОСЛЕ СЕБЯ. ХОТЯ БЫ ПОЛОЖИТЕЛЬНУЮ ПАМЯТЬ ОТ ПРОВЕДЕННОГО ТОБОЙ СОБЕСЕДОВАНИЯ

казчиками, с кандидатами, этические вопросы. Я хочу, чтобы формулировка нашей миссии сформировалась без принуждения с моей стороны, чтобы она родилась естественно, как ребенок.

А пока есть такая светлая цель: мне хочется, чтобы мир становился лучше от наших усилий, чтобы хорошие люди попадали в хорошие компании, получали хорошую зарплату, чтобы мы сами хорошо жили и наши заказчики процветали. Делать мир лучше – это, может быть, звучит как-то по-детски, но, если попытаться это ощущение выразить, оно такое.

**❗ Что необходимо для того, чтобы заказчики вас выделили из ряда других компаний?**

– Когда "Кадровый Центр Эксперт" организовывался, я по наивности думал, что нас будет выделять наша работа и этого будет достаточно, сработает "сарафанное радио", и мы будем передаваться из рук в руки. Отчасти это работает: отзывы о нашей работе положительные, звонят заказчики, которые узнали от других о нашей работе. Но я понял, что недооценил роль рекламы. Наверное, наши заказчики будут узнавать о нас благодаря этому в обозримом будущем. А дальше я все-таки надеюсь, что моя первоначальная установка на качество, добротность будет работать.

**❗ С чего все начиналось?**

– Начиналось, наверное, все в 1985 году, когда я поступил на факультет психологии МГУ им. М.В. Ломоносова. С учетом службы в Советской Армии, я закончил учебу в 1992 году. А потом в России наступил бурный период строительства капитализма, когда психологи были не особенно кому нужны. Пришлось

"войти в рынок". Я работал директором в различных фирмах, затем создал свое коммерческое предприятие. Потом мне стало интересно финансовое направление, и я получил второе высшее образование – финансовое. Однако неизбежно все возвращается на круги своя, видимо, первое образование было выбрано не случайно. Поучаствовал в нескольких проектах, связанных с управленческим консалтингом, поработал в фирме, которая занималась подбором персонала. Понял, что мне это очень интересно, появилось желание сделать что-то подобное, только лучше. Совместно с несколькими партнерами, у которых был аналогичный опыт, в 2003 году мы организовали фирму и начали активно развиваться..

В настоящее время у нас 6 менеджеров, каждый из которых специализируется на одном-двух направлениях, наиболее востребованных на рынке, таких как продажи, маркетинг, PR, финансы, IT и др. Подбираем специалистов среднего и высшего звена, работаем с промышленными предприятиями, для которых находим специалистов различного профиля.

**❗ Ваши пожелания читателям журнала.**

– У меня есть триада, которую я неизменно желаю своим друзьям. По-моему, это три вещи, из которых складывается счастье человека: я желаю вам любви, я желаю вам здоровья, я желаю вам финансового благополучия. И эти три составляющие пусть будут, а приоритеты можно расставить так, как кому нужно в данный момент жизни.

**❗ Спасибо.**

кадровый центр  
**ЭКСПЕРТ**  
подбор Вашего персонала

**http://www.expertcompany.ru**  
**e-mail: info@expertcompany.ru**  
**Тел.: 208-70-83, 208-04-82**