

**НАЁМ**

**Как рекрутеру стать  
экспертом в глазах  
бизнеса**

Артем Барбаков



# Арте́м Барба́ков

Head of recruitment ДИТ Москвы

- ✦ 14 лет в HR, более 10 из них — в IT
- ✦ Запустил Центр IT-рекрутмента и летнюю школу IT-рекрутеров в компании
- ✦ Уменьшил целевой уровень SLA на 20%
- ✦ Кандидат психологических наук

# О чем буду рассказывать

①

Нанимающий менеджер: кто, почему и как победить

②

Отношения с нанимающими менеджерами: от сервисной функции к полноценному партнерству

③

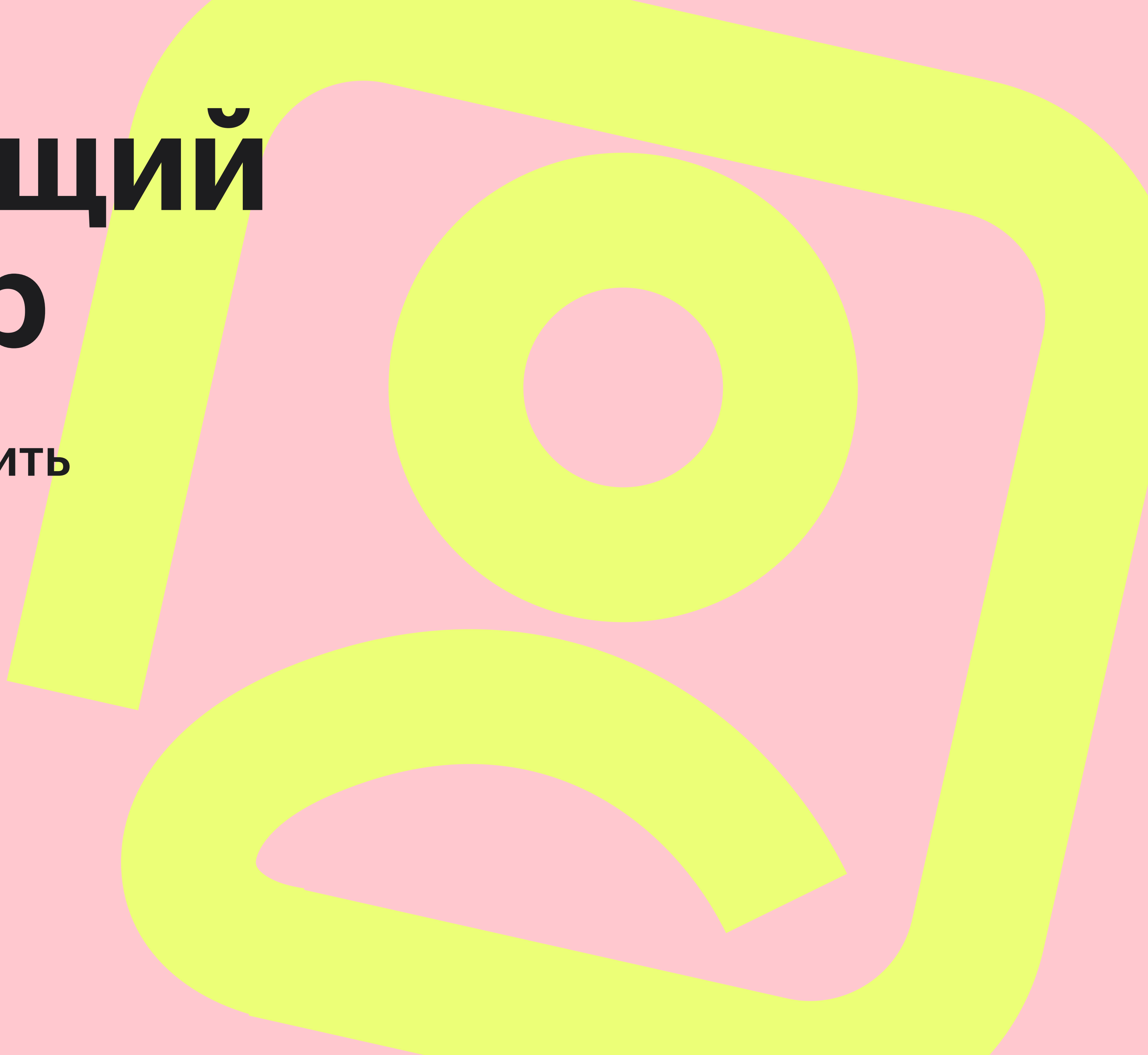
Шантаж как элемент убеждения

④

Результаты найма и кто за них отвечает

# Нанимающий менеджер

Кто, почему и как победить



# Нанимающих менеджеров можно разделить на 2 группы:

## ① Потенциальный руководитель нанимаемых сотрудников

Подбирает людей «под себя», склонен выдвигать странные требования, как правило, заинтересован в быстром найме

## ② Эксперт без руководящего опыта

Чуть меньше заинтересован в закрытии вакансии, часто не обладает навыками проведения интервью и гораздо резче относится к завышенным зарплатным ожиданиям кандидатов

# Дальше — хуже

Вне зависимости от принадлежности к названным группам я делю нанимающих менеджеров на следующие типы:

①

«Человек-запара»

②

«Бодрый день»

③

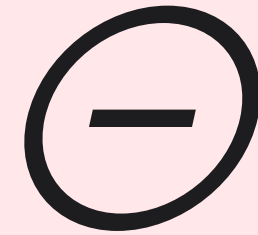
«Поспешай  
не торопясь»

④

«Повелитель  
зверей»

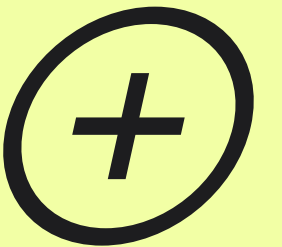
# «Человек-запара»

## Минусы



- Всегда занят, в календаре мало свободных слотов
- Приветствует (требует) проведение предварительных лаек: тестов, скринингов и т.д.
- Склонен к слабомотивированным отказам по резюме
- Если кандидат не подошел, то «будьте вы прокляты за потраченное время»

## Плюсы



- Быстро принимает решения по кандидатам
- Цепляется за понравившихся кандидатов
- Гибко подходит к вопросам бюджета ставки
- Не требует бесконечного потока кандидатов и ежедневных отчетов о прогрессе подбора

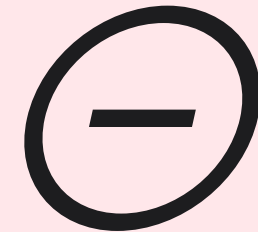
# Как победить

- ① Не тратить время нанимающего менеджера впустую
- ② Быть уверенным в отправляемых кандидатах, уделять первичному общению больше внимания
- ③ Избавить НМ от процессных проблем
- ④ Всегда держать аргументы наготове
- ⑤ Помнить: краткость — сестра таланта и подруга этого типа нанимающих менеджеров



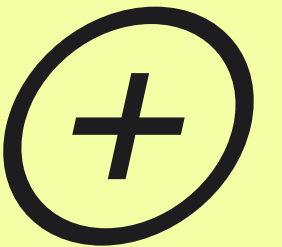
# «Бодрый день»

## Минусы



- Часто требует реактивных результатов, вводя метрики по своему мироощущению (количество собеседований, резюме и т.д.)
- Скачет по задачам и поэтому сам тормозит процесс найма
- Часто предъявляет завышенные требования к кандидатам (даже к джунам)
- Свое мнение считает единственно верным и прочие комментарии воспринимает как белый шум

## Плюсы



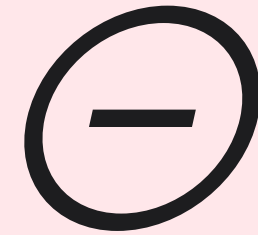
- При правильном подходе способен быстро закрывать свои вакансии
- Умеет видеть перспективу и открывать вакансии под кандидата
- Главный мотиватор своей команды
- Все, что требует от команды, делает и сам (часто лучше, чем сотрудники)

# Как победить

- ① Обсуждать правила и метрики «на берегу», а также зафиксировать договоренности письменно
- ② Свято соблюдать все, о чем договорились. Если появились сложности, не молчать
- ③ В какой-то момент уметь остановить этот паровоз энтузиазма
- ④ Просить и давать обратную связь

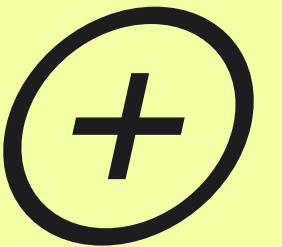
# «Поспешай не торопясь»

## Минусы



- Сильная аллергия на необходимость принимать быстрые решения по кандидатам
- Постоянные проблемы с получением обратной связи по кандидатам даже на уровне резюме
- «Этот кандидат понравился, но давайте посмотрим еще 20 человек, чтобы все равно вернуться к первому»
- Обожает групповые собеседования с привлечением толпы народа даже из соседних команд (так веселее и есть с кем ответственность за решение разделить)

## Плюсы



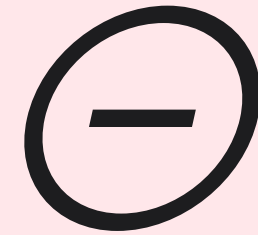
- Нанятые таким нанимающим менеджером сотрудники — это, как правило, надолго
- Ценит итоговый результат, не будет спихивать проблемы скорости найма на рекрутмент
- Дает максимально подробный профиль кандидата
- Прислушивается к мнению рекрутера о кандидате, особенно если обратная связь обоснованная

# Как победить

- ① Не сильно давить по поводу скорости принятия решений
- ② Учитывать, что наличие выбора для такого нанимающего менеджера действительно очень важно
- ③ Не стесняться давать комментарии о кандидатах наравне со всеми
- ④ Составлять шорт-лист финалистов с основными характеристиками, чтобы сэкономить время

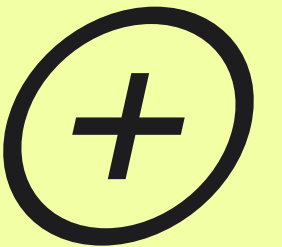
# «Повелитель зверей» («а найдите мне единорога»)

## Минусы



- Профиль кандидата очень часто абсолютно мифический, может совмещать в себе 2–3 роли
- Очень сложно расстается с иллюзиями о выполнимости своих требований
- Тот самый «...а найдите мне козерога»
- В отсутствии результата часто обвиняет рекрутмент

## Плюсы



- После долгих и кропотливых поисков все же может найти в команду уникальных специалистов
- Через некоторое время и несколько закрытых вакансий становится более договороспособным
- Готов брать перспективных джунов с задатками тех самых единорогов
- Часто сам совмещает несколько ролей, и это можно и нужно продавать кандидатам

# Как победить



- ① Все странные и нереалистичные требования обсуждать на берегу и подтверждать письменно
- ② Не стесняться эскалировать. Как правило, руководство понимает абсурдность ситуации
- ③ Учитывать, что работают только аргументы, основанные на исследовании рынка
- ④ Всегда держать аналитику воронки подбора под рукой на случай обвинений в ничегонеделании

# Отношения с нанимающими менеджерами

От сервисной функции к полноценному  
партнерству

# На мой взгляд, путь всего один — через результат

- ✧ Показывайте закрываемость позиций с разных сторон
- ✧ Не ходите с проблемами без вариантов решения
- ✧ Старайтесь вникнуть в предметную область
- ✧ Показывайте свою вовлеченность и заинтересованность результатом

- ✧ Просите и давайте обратную связь, основанную на цифрах (SLA, NPS и т.д.)
- ✧ Если хотите поспорить, то проверяйте весомость ваших аргументов
- ✧ Проявляйте проактивность в коммуникации



# Шантаж как элемент убеждения

Рассматриваю с точки зрения больших  
объемов найма

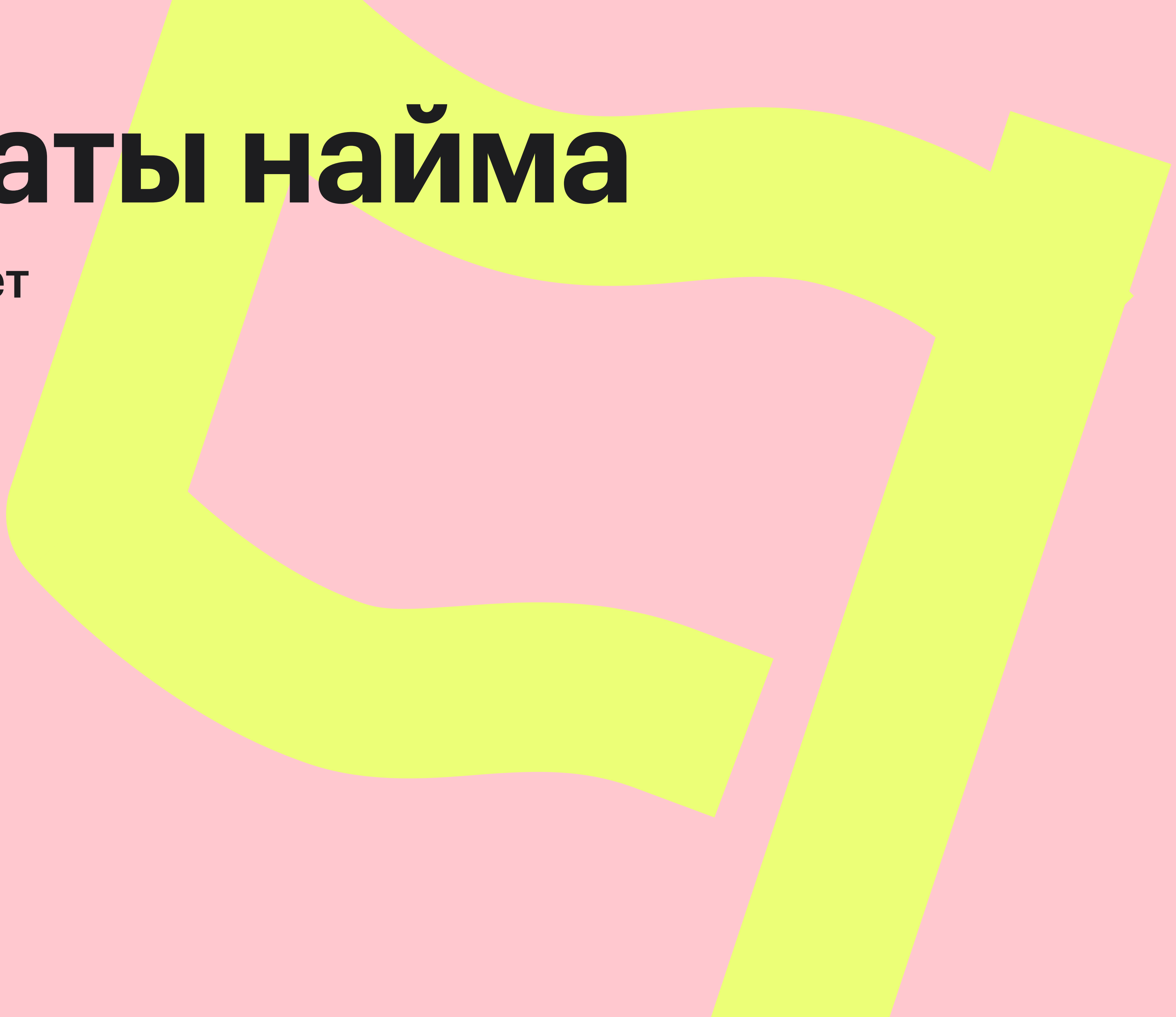
# **Шантаж — это последний способ договориться с нанимающим менеджером**

У него есть ряд правил:

- ① Шантаж должен быть обоснован
- ② Нужен предмет шантажа
- ③ Четко понимайте, чего вы хотите добиться
- ④ Проявляйте гибкость в мелочах
- ⑤ Шантаж не должен нести в себе угрозу
- ⑥ Ставьте правильную цель

# Результаты найма

И кто за них отвечает



# Результат найма — это

- ✧ Количество закрытых вакансий
- ✧ Количество вакансий, закрытых в установленный срок (SLA)
- ✧ Удовлетворенность всех участников процесса (NPS нанимающего менеджера и кандидата)
- ✧ Правильное определение профиля кандидата
- ✧ Эффективность воронки кандидатов
- ✧ Эффективность «продажи» компании кандидатам и работы с контрофферами
- ✧ Эффективность адаптации и прохождения испытательного срока со стороны компании и кандидата

# Кто отвечает за результаты найма

Результат найма	Рекрутер	Заказчик
Количество закрытых вакансий	✓	✓
Количество вакансий, закрытых в установленный срок (SLA)	✓	✓
Удовлетворенность всех участников процесса (NPS нанимающего менеджера и кандидата)	✓	✗
Удовлетворенность всех участников процесса (кандидата)	✓	✓
Правильное определение профиля кандидата	✓	✓
Эффективность воронки кандидатов	✓	✗
Эффективность «продажи» компании кандидатам и работы с контрофферами	✓	✓
Эффективность адаптации и прохождения испытательного срока со стороны компании и кандидата	✗	✓

# Всем понятно, что значит открытие вакансии для рекрутера

Но что значит открытие вакансии для нанимающего менеджера:

- ① Готовность выделить слоты для проведения собеседований
- ② Наличие экспертизы для оценки технического уровня кандидата
- ③ Наличие вакантной ставки и бюджета для оплаты труда сотрудника
- ④ Четкое понимание уровня эффективной нагрузки сотрудника
- ⑤ Наличие ресурса для адаптации сотрудника, если нанимающий менеджер будет руководителем специалиста
- ⑥ Готовность технических мощностей: удобное рабочее место, нужная техника и т.д.

**С учетом зон влияния ответственность за наем несут рекрутеры и нанимающие менеджеры. При этом преобладающая заинтересованность в закрытии вакансии всегда находится на стороне нанимающего менеджера**



# Вопросы

