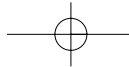


A professional portrait of Marina Simonova, a woman with wavy brown hair and glasses, wearing a white blazer over a beige top and a gold necklace. She is sitting and looking directly at the camera. The background is a blurred office interior with a window and a painting of a runner.

Марина Симонова,
генеральный директор Ventra Employment

**«5 лет на рынке HR-услуг —
это много или мало?»**



Как гласит известная притча о корабелях — для того, чтобы построить корабль не надо долго и терпеливо обучать людей как это сделать, следует просто научить их тоске по бескрайнему морскому простору..

Вопрос о том можно ли научить любви к выбранному делу, верности ему — до сих пор для многих остается открытым. Несмотря на то, что нам, российским людям, свойственна эмоциональная вовлеченность, глубоко личностное отношение к профессии. И хоть слышатся голоса, что это отличительная черта лишь среднего и старшего поколения, но и для молодежи только с большей долей прагматизма свойственно желание гордиться результатами, собственными достижениями.

Другой вопрос, как помочь человеку найти свое призвание, выбрать именно ту среду, которая позволит ему развить свои лучшие качества, проявить творческую заинтересованность при известной свободе выбора. Во многом такими проводниками профессиональной судьбы человека становятся кадровые агентства, с ювелирной точностью подбирая человека и компанию, выверяя возможности каждой стороны и справедливость заявленных ожиданий.

О судьбе и профессии, клиентах и кандидатах, новых технологиях и традиционных взглядах на рекрутмент на пороге 5-ти летнего юбилея компании — **Марина Симонова**, генеральный директор Ventra Employment.

❖ По результатам VI исследования рынка рекрутмента г. Москвы, проводимого УП ситуация на рынке достаточно стабильна: лидирующая группа кадровых агентств сохраняет свои позиции, группа аутсайдеров также достаточно предсказуема. Но это отражение в зеркале внешнего исследования. Ваш взгляд изнутри, действительно ли позволяет сказать о некоей фазе стабильности рынка или есть определенные течения, которые едва заметны, но достаточно интересны и показательны?

М.С.: Мне известна эта статистика, достаточно объективно отражающая реалии 2006 года. Тема развития рынка рекрутмента достаточно часто становится центром обсуждения на различных HR-конференциях. Именно на таких встречах неоднократно звучала цифра общего сокращения числа кадровых агентств в России за 2006 год на треть. Как правило, это следствие слияния и укрупнения бизнесов или же результат качественного отбора рынка —

выживают более успешные. На фоне этих изменений, меня радует положение нашей компании: Ventra занимает стабильные позиции в нише подбора, услуг аутстаффинга и временного персонала. Нас называют в ряду ведущих западных компаний, оказывающих комплексные услуги.

К примеру, если говорят об услуге предоставления временного персонала или аутстаффинге, то называют Анкор, Kelly Services, Manpower, Ventra Employment, Coleman Services.

Таким образом, наши позиции на рынке достаточно сильные и признанные лидерами.

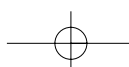
Но сегодня рекрутмент — не является нашим основным направлением, и позиционировать себя как рекрутинговое агентство нам не очень интересно. В подборе персонала Ventra — это специализированное агентство для направления IT, High tech, — Telecom. И все наши маркетинговые шаги направлены не на продажу услуг рекрутмента как такового, в данном случае успешно работает «сарафанное радио», а на развитие комплексного взаимодействия с клиентом, предоставление услуг аутстаффинга, аутплейсмента, подбора временного персонала. Это применительно к

столичному региону. В Санкт-Петербурге — ситуация несколько иная (филиал в городе на Неве мы открыли в 2005 году). В настоящее время темпы развития экономики двух столиц кардинально отличаются, тем самым отличаются и позиции, которые занимает Ventra на столичном, северо-западном рынках. Поэтому сегодня мы уделяем значительное внимание развитию нашего филиала, основным направлением которого является подбор персонала для производственных компаний.

Как Вы знаете, в июне, в Санкт-Петербурге прошел Экономический форум, и филиал Ventra employment подобрал 60 человек для временной работы в дни его проведения. Мы гордимся тем, что эта задача была выполнена быстро и эффективно.

❖ Планируете расширение географии, к примеру, на запад?

М.С.: Да, конечно. Сейчас мы активно смотрим на Киев. Понятно, что Украина может быть интересна с точки зрения всей линейки наших услуг. На украинском рынке есть компании, нуждающиеся в тех же самых сервисах аутста-



финга, временного персонала, и законодательно мы можем работать с ними, зарегистрировав юридическое лицо на Украине.

Ventra всегда придерживается позиции — идти вслед за пожеланиями клиента. Так, если клиенты заинтересованы в нашей работе на украинском рынке (а такие запросы мы сейчас получаем), то наш путь лежит на Украину. Если мы необходимы клиентам в Казахстане, значит, мы будем в Казахстане.

ривают сразу несколько предложений от работодателей. Компании разного профиля и кадровые агентства активно работают с ВУЗами — и это нормальная мировая практика. Одна из принципиальных позиций Ventra — это работа со студентами. Не уделять этому вопросу внимание сегодня, значит, через некоторое время просто выйти из игры, так как рынок готовых специалистов практически исчерпан.

Все западные компании инве-

М.С. Согласна с Вами, тем более что вопросам технологии подбора, процессам работы с клиентами, кандидатами мы всегда уделяли самое серьезное внимание. Это как раз то направление, которое сегодня ведет Наталья Авдеева, заместитель генерального директора нашей компании.

РЫНОК ГОТОВЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ ПРАКТИЧЕСКИ ИСЧЕРПАН

Киевский рынок пока еще интересен и с точки зрения кандидатов. Столичный и северо-западный регионы практически исчерпали себя как источники сильных технических специалистов. Тем более что тенденции роста спроса на ИТ-специалистов на Украине очень высоки, даже по сравнению с их востребованностью в северо-западном регионе.

❗ В интервью УП как-то прозвучал совет молодым людям, мечтающим о стабильной работе и высокой зарплате — выбирать технические специальности в сфере высоких технологий. Вы разделяете этот призыв?

М.С.: В настоящее время спрос на ИТ-специалистов действительно велик. Но призывать всех выпускников выбирать технические вузы, потому что это единственный способ сделать карьеру и заработать деньги, конечно, нельзя. Всегда будут востребованы менеджеры по продажам, PR и рекламе, маркетологи, логистики и др. Сегодня огромен спрос на финансовых специалистов, связанный с выходом многих российских компаний на мировые рынки. И эта тенденция будет только увеличиваться.

Сегодня студенты последних курсов брендовых вузов, имеющие минимальную практику рассмат-

стируют серьезные средства, вкладывают временные и менеджерские ресурсы в вузовские программы сотрудничества. Этим путем идут Intel, Global, Cisco, Motorola, практически все технологические компании и др. И не только в Москве и в Санкт-Петербурге, но и в других регионах.

К примеру, головная компания нашего холдинга — Мирантис также активно поддерживает программы в Самаре, где много талантливых ребят, в копилке которых победы в международных математических олимпиадах. Кстати, спонсором одной из них недавно стала компания Мирантис.

Сегодня в образовательном плане для молодежи складывается очень хорошая ситуация: следствием демографического провала конца 80-х начала 90-х становится осязаемое сокращение числа абитуриентов. Поэтому главное для них сделать правильный выбор при наличии желания трудиться и развиваться.

❗ В 2002 году, когда Ventra начала свою работу на российском рынке, компания была носителем западных стандартов и технологий. За эти годы, каким трансформациям они подверглись, чем обогатились и пополнились, с точки зрения кадровых технологий?



Авдеева Наталья,
зам генерального директора

Наталья Авдеева: На российском рынке Ventra начиналась как рекрутинговая компания в области подбора — IT, — high tech, — telecom-специалистов. Несмотря на сложность этих направлений, наряду с высоким спросом на подбор персонала, мы развивали и дополнительные сферы, в т.ч. финансовую, банковскую, маркетинг и продажи, которые сейчас очень востребованы.

По сравнению с 2002 годом, когда использовались стандартные практики в области подбора и обычные понятия: с чего мы начинаем, куда идем, откуда берем специалистов, как мы их находим, как мотивируем и отбираем и пр. — сегодня уходят на второй план. В числе наиболее успешно зарекомендовавших себя — нестандартные методы подбора, поиска, мотивации, работы с кандидатами и клиентами.

М.С.: И основное, это — PR в области рекрутмента — без умения продать свою позицию на рынке, у вас не будет успеха.

Н.А.: Этому мы посвящаем тренинги для наших сотрудников. Также обучаем нестандартным методам подбора, мотивации, работы по вакансии для повышения качества и эффективности нашей работы.

М.С.: На рынке стали появляться компании, пришедшие к понижению важности внутреннего и внешнего имиджа. Более того, в

все чаще становятся частью обычного стандартного набора техник рекрутера, поскольку иными способами найти специалиста, который в принципе не ищет работу, невозможно.

✎ А мировая практика также свидетельствует о такой трансформации эксклюзивного подбора на позиции?

М.С.: Все зависит от экономической ситуации. Поэтому — далеко не всегда так. В спокойной экономической ситуации, когда

БЕЗ УМЕНИЯ ПРОДАТЬ СВОЮ ПОЗИЦИЮ НА РЫНКЕ, У ВАС НЕ БУДЕТ УСПЕХА

отделах персонала появились специалисты, задача которых не просто заявить открытую вакансию, а сделать ее привлекательной для кандидатов, в том числе и на фоне аналогичных позиций компаний-конкурентов. Но наряду с ними много компаний работающих по-старинке. В этой ситуации агентство призвано помочь компании грамотно спозиционировать себя и свою вакансию, а значит привлечь лучших кандидатов.

Написав стандартное предложение, и привычно ожидая потока резюме, вы рискуете не получить ни потока, ни возможности выбора. Кандидаты просто не заинтересуются вашей вакансией. Золотое правило рекрутинга сегодня — вакансию надо сделать привлекательной.

Н.А.: К тому же сейчас на рынке практически у всех компаний одинаковый компенсационный пакет и примерный уровень заработной платы. Поэтому я бы отметила, как одну из тенденций рынка — рост уровня квалификации специалистов по подбору персонала в агентствах. Сегодня каждому рекрутеру приходится думать, какими еще способами мотивировать кандидатов, а методы поиска — head hunting, executive search, которые еще несколько лет назад использовались отдельно, сейчас

нет больших сырьевых денег, как правило, не возникает и этой проблемы.

Н. А.: В Америке был подобный период около пяти лет назад, так называемый Интернет-бум спроса на ИТ-специалистов, постепенно и плавно сошедший на нет. Наверное, через какое-то время и в России этот фантастически высокий спрос пойдет на спад.

М.С.: И это было бы хорошо, поскольку ситуация сложившаяся на рынке трудно управляема, что ни в пользу компаний, ни агентств, ни даже молодых специалистов. Получая несколько превратное представление о собственной

КАК ПРАВИЛО, НА ИСПЫТАТЕЛЬНОМ СРОКЕ ЧЕЛОВЕК ПРОДОЛЖАЕТ ПО ИНЕРЦИИ РАССМАТРИВАТЬ ДРУГИЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

ценности, своих профессиональных возможностях и достоинствах молодые люди не готовы к реальной оценке своей стоимости. В случае если этот мыльный пузырь лопнет, выпускнику вуза, с минимальным опытом получающему сегодня — 1,5-2 тыс. у.е., очень трудно будет ментально опуститься к уровню реальных зарплат, это очень болезненный процесс.

Сегодня молодые специалисты

не мотивированы начинать карьеру с низкой позиции, постепенно расти, набираться опыта. Если они получили хорошие деньги, года через 1,5-2 они видят себя уже большими начальниками — вот такие «здоровые» амбиции.

Для агентства и компаний это также не самая удачная ситуация, поскольку компании строят огромные планы по расширению своего бизнеса и найму персонала, заказы растут, но рынок-то один. Все это ведет к непомерному росту зарплат, переманиванию работающих специалистов. Не редки случаи, когда кандидаты отказываются от уже принятой вакансии, срываются офферы, рекрутерам все сложнее планировать свою работу.

Например, мы отработали проект, и человек, выйдя в компанию, через день — уходит. Мы вынуждены делать замену, т.е. за одни и те же деньги работаем как минимум 2 раза, что не выгодно нам, и, безусловно, не выгодно нашим клиентам.

Приведу пример. В Мирантис была открыта позиция в отделе маркетинга. Мы провели несколько встреч с кандидатом, имеющим хороший потенциал, но небольшой опыт работы. Придя на очередную встречу, нам с порога объявили, что решение необходимо завтра. В ответ мы честно признались, что этапы согласования кандидатуры займут несколько дней, тем более что вы наш первый кандидат, с которого мы начали рассматривать

эту позицию. В итоге наше общение закончилось признанием того, что у кандидата уже есть оффер и выйти на работу он должен завтра.

Закономерен вопрос, зачем же тогда вы вообще с нами разговариваете, если у вас есть подписанный оффер, а значит, вам понравилось предложение, чем-то оно вас привлекло и вы сделали свой выбор. Да, мне там нравится, но если от вас я получу положи-

тельное решение, то приму ваше предложение и смогу уйти из той компании на испытательном сроке. Поверьте, наш кандидат не испытывал чувство какой-то неловкости, ощущение непорядочности своего поступка по отношению к этому работодателю. И для многих молодых людей сегодня это совершенно нормальный подход — выйду, но это еще ничего не значит. И, как правило, на испытательном сроке человек продолжает по инерции рассматривать другие предложения.

С точки зрения любого рекрутера, да и работодателя, это не здоровая ситуация. Принимая

является ключевым, как например, для банков подразделение, связанное с разработкой программного обеспечения или его тестирования, но, тем не менее, специалисты нужны. Поэтому в системе банковской корпоративной структуры не станут уделять этому направлению особое внимание, что, несомненно, приведет к текучке персонала. Для клиента очень важно найти приемлемое решение, которое поможет создать эффективно работающее подразделение.

В данном случае мы подходим не с точки зрения предложения оформить сотрудников за штатом

ственном недовольстве, потом вскипит и взорвется. Если грамотно выстроить эти коммуникации, то проблемы будут плавно и аккуратно решаться.

Сегодня никого не пугает аутстаффинг, тем более что техническим специалистам через агентство всегда проще найти работу. Зачем им числиться в банке, если потом придется выходить на рынок и снова проходить многочисленные этапы интервьюирования. Мы же к окончанию какого-нибудь временного проекта предложим несколько вариантов его дальнейшего развития. Поэтому он чувствует себя гораздо спокойнее под крылом нашего агентства. Тем более что и менталитет таких людей не предполагает привязанности к одному конкретному месту. Да, они хотят высокую официальную зарплату, интересный проект, комфортных условий, но если все это обеспечивается в таком варианте трудоустройства — никто не против. К тому же эта ситуация подразумевает, что раз в неделю к ним приезжает сотрудник агентства, оценивает положение, проблемы, и помогает их решать в рамках взаимодействия с ИТ-руководством. В итоге — все счастливы.

Временные позиции на таком «горячем» рынке, закрываются успешнее и быстрее. В условиях существующей динамики развития компании вынуждены стать реалистами. Все рекрутеры в один голос призывают своих клиентов быть более гибкими — если вы нашли правильного кандидата, не ждите, нанимайте его! Подходить к кандидату с позиции бесконечного выбора, что да, этот был замечательный, теперь надо еще двух посмотреть, чтобы выбрать — не актуально. Пока идет поиск двух, теряется один достойный и процесс может затянуться до бесконечности.

Временная позиция никогда не бывает многоступенчатой и долгой. Компания уже априори готова к быстрому решению. На временные позиции легче находятся и кандидаты. Тем более что и они

В УСЛОВИЯХ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ ДИНАМИКИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ ВЫНУЖДЕНЫ СТАТЬ РЕАЛИСТАМИ

сотрудника в компанию, она начинает вкладывать деньги и время в его обучение, адаптацию, выстраиваются планы большой компании в соответствии со стратегией найма персонала. Поэтому отказ кандидата от ранее принятого предложения — не выгоден никому. Думаю, что в сегодняшней ситуации роста рынка это просто надо пережить. И то, что мы с этим сталкиваемся, как раз и приводит к постоянному поиску новых методов и технологий подбора, совершенствующих процесс работы с кандидатом.

❖ Насколько заказчик заинтересован в комплексном подходе?

М.С.: С каждым годом его интерес только растет. Сегодня, приходя к клиентам, мы не говорим о чем-то конкретном: возьмите у нас одну или другую услугу. Мы смотрим, какие задачи ему придется решать, и как мы можем помочь в их решении, т.е. подходим к задаче комплексно.

К примеру, если у компании проблема с наймом специалистов — это одно, а если в том, чтобы удержать их — иное. Возможно, именно это подразделение не

или простого подбора. В этой ситуации применим подход, включающий и подбор, и оформление программ у провайдера, и program management. С нашей стороны — есть program management: сотрудник, коммуницирующий с группой программистов и ИТ-руководством. Программист, работая внештатником, никогда не донесет свои проблемы начальству. Он станет вариться в соб-



Дмитриева Галина, руководитель направления маркетинга

устают от семи ступенчатых интервью. При наличии такого количества предложений на рынке, почему кандидат должен отказываться и ждать последнего седьмого интервью? Только в случае, если он мотивирован на работу именно в этой компании. Но это не типичный пример.

Поэтому сегодня комплексный подход Ventra к работе с клиентом во многом связан с услугой подбора временного персонала. Да и сами рекрутеры гораздо сильнее мотивированы на такие проекты. Над какой-то позицией они могут работать один-два квартала, а она вдруг срывается по объективным причинам. В итоге — зря потраченное время и силы.

Временные позиции — это некий драйв: я смог, я закрыл. Причем драйв не только от положительного результата, но и от спрессованных во времени эмоций.

VI Но, тем не менее, на рынке не так много кадровых агентств, предлагающих услуги по подбору временного персонала. Вопрос, почему?

М.С.: Не все так просто. Подбор временного персонала — это специальные технологии, прописанные процедуры. Мы набили себе достаточно шишек, прежде чем освоили их. Это пример нестандартного рекрутмента.

Н.А.: Не каждый рекрутер сможет работать по временному проекту. Это иной темп, ритм, подход к поиску кандидатов, созданию базы. В обычном подборе у вас есть заказ, и вы начинаете работать. А при подборе временного специалиста вы уже должны иметь базу кандидатов, чтобы быстро обратиться к ней, а значит, она должна быть активной и «живой».

VI Что ж, данные услуги, как индикатор высшего качества работы агентства. С одной стороны всё вроде

бы просто, а с другой — и з б и р а — тельность и точность по каждой позиции.

М.С.: Это правда. У вас либо есть заказ, но нет кандидатов, либо есть кандидаты, но нет заказов, и завтра кандидатов не будет — они уйдут к другим. Наличие баланса между требованиями позиции и «живой» базы кандидатов — это искусство рекрутера. Согласитесь, что Вы не можете посадить кандидатов на скамейку и платить им зарплату, чтобы они всегда были у вас под рукой. Постоянно приходится находить способы новых форм работы с кандидатами, а это и ВУЗы, и заказы, и т.д. — огромная, ежедневная и постоянная работа.

Должен быть гармоничный баланс между отделом продаж и производственным отделом. Выстроить это не просто и с точки зрения оргструктуры. Вопрос: кто должен возглавлять этот отдел — рекрутер или продажник? Кто отвечает за этот процесс?

К решению всех этих вопросов мы пришли не сразу. И, прежде всего, отстроили эти процессы внутри своей компании. Не всегда рекрутер понимает, почему эта позиция должна быть ему интересна, как надо мотивировать кандидата на выход на временную работу и пр.

Многие компании говорят, что они оказывают эту услугу, но очень немногие это делают на самом деле. И тот факт, что 12% рынка временного персонала два года назад был за нашей компанией, а сегодня это уже 15-18% — очень показателен.

VI Серьезные темпы роста, свидетельствующие о профессионализме консультантов Ventra. Рас-



Отдел по работе с клиентами

скажите о своих сотрудниках. Приходится ли сталкиваться с проблемой ухода рекрутеров, допустим, в отделы персонала компаний?

М.С.: Уход сотрудников — это серьезная проблема всех агентств. Но еще большая проблема — найти правильного человека. Внутреннего рекрутера найти гораздо проще, чем новых сотрудников в нашу компанию!

Представление о том, что из рекрутеров идут во внутренние HR-ры довольно иллюзорно. Как правило, из агентства уходят во внутренние рекрутеры, а в HR попадают редко и единицы

Н.А.: Если только рекрутер не уходит в какую-то очень маленькую компанию.

Кстати, это частое заблуждение рекрутеров, работающих в агентстве, что, уходя во внутренние рекрутеры они вдруг почему-то будут развиваться в HR.

Сейчас многие клиенты расширяют свои отделы подбора, и заинтересованы в первую очередь в подборе. Да, у них большие планы по развитию компаний, и поэтому то, что они ожидают от рекрутера — это только подбор. Как правило, в таких компаниях четкая структура, прописаны все процедуры и на каждом месте есть свой человек. Поэтому, переходя в компанию, рекрутер, так и остается рекрутером. Максимум, что он может достичь — это по-



Отдел по подбору временного персонала

зиции руководителя отдела подбора.

Внутренний рекрутер в компании должен уметь подбирать персонал, а рекрутер в агентстве должен еще и хорошо продавать, причем не только клиенту кандидата, но и кандидату клиента. А это разный темп и подходы, и стиль жизни.

Задача внутреннего рекрутера — найти. Как правило, у него нет жестких сроков, он в процессе. И часто рекрутерам ставится задача организовать поток, что, собственно, они и делают. Внутри агентства цели иные. Задача рекрутера — закрыть позицию, это работа на результат. Достаточно часто к нам приходят люди из бизнеса продаж, маркетинга, и мы приветствуем сотрудников с таким опытом.

М.С.: Во внутренние рекрутеры идут те, кто устал от темпа агентства, при том, что этот переход связан с известной потерей в уровне заработной платы. Проанализировав зарплату наших рекрутеров за прошлый год, я с уверенностью могу сказать, что не знаю сопоставимого места внутри компаний.

Всегда все зависит от того, что хочет человек на данном этапе жизни. Если цель зарабатывать деньги, и он способен работать в хорошем темпе — выбор останавливается на агентстве. Если устраивает спокойная размеренная жизнь, в процессе получать зарплату, которая будет одной и

той же независимо от того сделал много или мало — это его выбор.

М.С.: Работа с клиентом для многих агентств уже перешла от традиционного подбора к кадровому консалтингу — анализу кадровой ситуации в компании, бизнес-процессов, глубокому пониманию задач клиента, его ожиданий и пр.

Н.А.: Конечно, рекрутеры должны разбираться в бизнес-процессах компании, знать трудовое законодательство, чтобы иметь возможность предложить клиенту разные варианты.

М.С.: Это хорошо видно в процессе работы. Приведу пример из нашей практики. Компания не анонсировала рекрутеру, что речь идет о внештатной позиции. И сам рекрутер не сумел это понять. В финале у него есть кандидат, но процесс трудоустройства затягивается, так как с его слов компания решает — куда его оформлять. Вмешивается менеджер и выясняет, что изначально речь шла о позиции внештатного сотрудника, но в данный момент возникли небольшие трудности с его оформлением. В этом случае мы предложили самый удобный вариант — оформить его к нам. Тем более что это наш кандидат, и он уже нам доверяет.

Но давайте рассмотрим ситуацию, когда рекрутер не поняв, что речь идет о внештатной позиции может спокойно сидеть и не получать толковой обратной связи от внутреннего HR-ра. А внутренний HR-р сам не в курсе дела. Сказало руководство — мы думаем, куда оформлять, он, и транслирует, не вникая в суть. В итоге — процесс решения затягивается, кандидат уже рассматривает другие пред-

ложения, а значит, велик риск срыва всей работы. В нашем случае — это пример грамотного командного подхода.

М.С.: Как за эти годы изменились ваши клиенты? Меньше стало каких-то недобросовестных проявлений с их стороны?

М.С.: А их у нас и не было. Изначально мы очень осторожно подходим к выбору клиентов. Далеко не с каждым станем работать — мы можем себе это позволить

Н.А.: Первые сомнения обычно появляются на стадии подписания договора. Если клиент начинает категорично сопротивляться по каким-то позициям — для нас это уже первый сигнал.

М.С.: И, скорее всего, с ним мы работать не будем. Тем самым мы сэкономим свои время и ресурсы, чтобы работать с меньшими рисками и на результат

М.С.: Участвует ли ваше агентство в тендерах, объявляемых компаниями или же вы предпочитаете работать на эксклюзивных условиях?

М.С.: Мы не хотим и не стремимся работать эксклюзивно. Встречаются такие позиции, но для нас это не правило, а скорее, исключение. Мы всегда за здоровую конкуренцию между агентствами. С одной стороны это облегчает задачу самому агентству, так как ты не берешь на себя максимально все обязательства. С другой, работа только на эксклюзиве — это совершенно иной бизнес. Есть ряд агентств Executive search, как правило, западных компаний, в которых несколько консультантов закрывают миллионные контракты два-три раза в год. Но это другой бизнес и квалификация консультантов иная. Как правило, в той среде невозможно вырастить молодого специалиста,

так как его очень сложно вписать в процесс. Наша структура позволяет быть гибкими, принимать в команду новых людей, адаптировать их к нашим условиям.

Н.А.: Мы активно участвуем в тендерах, когда вместе с нами конкурируют еще два-три агентства, больше — уже не интересно. Рынок один, достаточно узкий и работать наряду с пятью-семью агентствами по одной позиции мы не видим смысла.

М.С.: Понятно, что в процессе многие агентства пересекаются на одних и тех же кандидатах, завуалировано предлагая рассмотреть свою вакансию. Да и согласитесь, какой смысл выводить на старт 5 агентств, которые привлекут одного Васю, который в принципе на рынке один. Все это приводит лишь к завышенным ожиданиям со стороны самого кандидата, необоснованно взвинчивая его стоимость. А это не интересно ни агентствам, ни компаниям-работодателям.

В связи с вашим вопросом, мне хотелось бы затронуть и тему этической стороны работы компаний с агентствами. К примеру, я не всегда понимаю те российские компании, которые (в отличие от

западных), стремятся сделать тайну из участников объявленного тендера. На деле это быстро становится секретом Полишинеля, так как всё выясняется уже на втором интервью. В результате, агентство теряет мотивацию, если к данной вакансии привлечены ещё пять-семь компаний и, как правило, пускает эту позицию в фоновый режим.

В свою очередь компании почему-то уверены, что, привлекая десять агентств, они закроют вакансию быстрее. Но результат часто становится обратным. А так как в этике нашего бизнеса не принято говорить клиенту какие-то нелицеприятные вещи, то агентства, и не ставят его в известность о своем отношении к данной позиции. Думаю, что это не правильно. До клиента следует довести причину потери интереса к вакансии, что, несомненно, будет способствовать более цивилизованному развитию рынка рекрутинга.

Кстати опытные HR-ры приглашают два-три агентства, четко распределяя между ними позиции. К более эффективному агентству в процессе работы подключаются еще вакансии. На мой взгляд, это тот разумный подход, который позволяет грамотно выбрать подходящее агентство.

❖ Как правило, рекрутинговая компания воспринимается через призму личности ее консультантов. Почему клиенты выбирают именно вас — это заслуга рекрутеров или сложившегося имиджа компании, репутации на рынке?

М.С.: В нашем бизнесе лучше всего работают рекомендации. У нас есть высокопрофессиональные сотрудники и клиенты, работая с ними, конечно, предложат нас, имея в виду какого-то конкретного человека. Отдавая дань признания нашим «звездам», мы стремимся к организации командной работы. Поэтому не обяза-

тельно, получив рекомендацию от кого-то поработать с нами, мы отдадим эту позицию тому консультанту, чье имя прозвучало в рекомендации. Наш успех — это успех профессиональной команды. Конечно же, не стоит сбрасывать со счетов нашу историю, репутацию компании на рынке.

❖ Как вы выстраиваете свое взаимодействие со внешней средой, в плане работы на имидж компании?

М.С.: Мы стремимся выступать в качестве экспертов на специализированных конференциях, встречах, обсуждениях за круглым столом. Наши консультанты очень часто приглашаются различными СМИ он- и оф-лайн, высказать свое мнение по тому или иному рынку.

Первое лицо компании — это всегда публичный человек, которого знает рынок. И если кто-то согласен с моей философией, принимает ее, то, скорее всего, он доверительно будет относиться и к работе с нами. Я не говорю, что тот подход, который я провожу, единственно правильный. Но если он кому-то близок, значит, возникнет доверие. Если нет — значит это не наш клиент, а мы — не его партнеры.

Любое публичное выступление представителя Ventra, ассоциировано с нашим подходом к работе, культурой, бизнес-ориентирами.

Н.А.: Наша работа над имиджем компании ведется по двум направлениям. Первое — это работа для клиентов. Наше участие в конференциях, профессиональных и специализированных форумах направлено на клиентов. И второе — для кандидатов. Мы участвуем в различных выставках, ярмарках-вакансий, активно работаем с обучающими компаниями, для того, чтобы донести информацию о возможностях поиска временной и постоянной работы через нашу компанию. Мы стремимся к узнаваемости ком-



Куприянова Елена, руководитель направления временного персонала

пании на рынке, памяти о ней у кандидатов.

М.С.: Можно привести достаточно много примеров, когда кандидаты становились нашими клиентами. Так, у нас был контракт с одной западной компанией, подразделение которой в России неожиданно закрылось. И те сотрудники, которые были юридически оформлены у нас, командой перешли работать в другую компанию. На этапе приема оказалось, что им предлагаются также внештатные позиции. И они сами предложили руководству фирмы оформить их через «Вентру». Так что компания даже не рассматривала варианты привлечения других провайдеров, несмотря на то, что это не типичная практика для западных компаний.

Можно привести много примеров когда наш кандидат становится менеджером и если он был доволен сотрудничеством с нами, то обязательно обращается, но уже в качестве клиента. Наверное, в основе этого — наш основной принцип — открытость. Изначально мы стараемся оправдать ожидания человека, а значит предоставить максимум информации о компании-работодателе, также как работодатель получает от нас максимум правдивой информации о кандидате. И если мы подозреваем, что в компании-клиента дела обстоят не так хорошо как анонсируется, то наша обязанность предупредить кандидата о возможных проблемах. Причем не факт, что он не примет предложение, но если будет открыто, предупрежден о трудностях, ему станет проще вписаться в компанию.

Одна из наших практик — сопровождение кандидата на этапе испытательного срока. Мы помогаем поддерживать связь между кандидатом и клиентом. К сожалению, на первых порах люди не всегда умеют грамотно наладить коммуникации. Если мы поймем, что наш клиент доволен кандидатом, но ожидает от него чего-то еще, а кандидат искренне не понимает, что от него ждут и, к при-

меру, стесняется проявить свои лидерские качества, а его взяли исключительно, потому что увидели в нем лидера — мы помогаем наладить этот диалог. Всё это позволяет кандидату не чувствовать растерянности, недовольства, а работодателю лучше понять кандидата, ну, а нам не придется делать ему замену.

Н.А.: Иногда бывает и наоборот. У HR-ра не всегда есть возможность отследить, насколько хорошо адаптировался новый сотрудник, как ему работает с руководителем, заметить возможные сомнения, вопросы и т.д. И не всегда новый сотрудник может донести эти вопросы до HR-ра. Возможно, в силу опасения, что это будет воспринято как недовольство, претензия и пр. Мы помогаем в этом вопросе, общаясь с HR-ром и кандидатом во время испытательного срока.

М.С.: Эффективно коммуницировать на этом этапе, особенно сейчас, когда кандидаты не всегда лояльно относятся к работодателю и могут уйти просто из-за пустяка — необходимо. И в этом вопросе мы стараемся максимально мотивировать кандидатов и клиентов.

VI Это очень серьезная работа. В интервью УП с HR-ром компании Intel прозвучала мысль об актуальности проблемы приживаемости новых сотрудников. На этапе вхождения в компанию многие испытывают ощущение растерянности, «новой планеты» и не все готовы принять эти правила ведения бизнеса, особенности культуры. Ваш комментарий.

М.С.: Да, это правда. И это к вашему вопросу об использовании новых технологий в рекрутинге. Сопровождению кандидата на испытательном сроке уделяется более серьезное внимание, чем несколько лет назад.

Н.А.: Умение быть средним звеном между клиентом и кандидатом и после того, как кандидат уже трудоустроен, нащупывать проблемные моменты, умение сгладить их, донести до руководства и разрешить — задачи нашей компании.

М.С.: В 2002 году, когда Ventra вышла на российский рынок основной задачей было умение

SAMSUNG

С компанией Вентра мы работаем уже на протяжении нескольких лет. Хочу отметить, что за этот период времени работу компании Вентра мы оцениваем только с позитивной стороны. С каждым годом качество работы только улучшается. В этом году мы в разы увеличили объем работы которая легла на плечи сотрудников Вентра, но это не отразилось на оперативности, четкости, взаимопонимании между нами.

Должен подчеркнуть, что всегда приятно работать с вашей компанией, а так как за именем любой компании стоят конкретные люди, вдвойне приятен профессионализм сотрудников. Хочется пожелать, чтобы в дальнейшем компания становилась известнее и успешнее.

*Andzey Nikiforov
Channel Marketing Department
Samsung Electronics*

понять какие специалисты необходимы клиенту и отобрать правильного человека. Сегодня необходимы технологии чтобы на этого правильного человека выйти, т.е. просто его найти.

Еще пять лет, назад хорошо работали вакансии, опубликованные в СМИ или размещенные в Интернете. Сейчас на такие вакансии вы можете и не получить ни одного отклика. Опытный рекрутер задействует профессиональные форумы, площадки, тусовки, рекомендации т.е. это опять-таки технологии Executive Search.

Сегодня важно уметь продать позицию кандидату. Компании, считающие, что у них есть бренд, и этого достаточно для заинтересованности кандидата глубоко ошибаются. Им следует подумать, какой будет employment value в заявленной позиции, какое value кандидату вообще они могут дать. Что ты можешь сделать, какой изюм насыпать, чтобы твоей позицией заинтересовались. Объявить стандартный пакет — и что? Сказать, что мы бренд — и что? Вокруг все бренды, и почему человек из одного бренда должен перейти к тебе в другой?

Обязательная часть рекрутинга сегодня — это маркетинговый подход к закрытию вакансий.

Place, price, promotion — где и как разместить информацию о вакансии, как сделать компенсационный пакет наиболее привлекательным, какие средства коммуникации задействовать и пр.

Добавьте к этому сопровождение кандидата во время испытательного срока, помощь в адаптации — это все принципы современного рекрутинга. Готовы ли агентства им соответствовать?

В 2002 году мы были сильны тем, что в нашей команде были люди с техническим образованием, хорошо понимающие клиента и умеющие отобрать правильного кандидата, с точки зрения технологии — больше ничего на тот момент не надо было. Сегодня рынок предъявляет к рекрутеру другие требования. Поэтому зада-

ча растить собственные кадры становится для нас все более актуальной

Любой успешный рекрутер вряд ли перейдет из одного агентства в другое — в этом нет никакого смысла. В нашей компании есть люди, успешно работающие со дня основания, в других компаниях тоже. А если они не успешны у себя, то почему они окажутся успешными у нас? Возможное развитие карьеры рекрутера — это уход в иную сферу деятельности, профессию, либо во внутренние рекрутеры компании.

Я знаю сильных рекрутеров из других агентств, и была бы счастлива работать с ними, но не знаю мотиваторов, которые могут привлечь их к сотрудничеству с нами.

❖ На страницах журнала достаточно часто звучит тема «профессиональной деформации». Как изменились ваши мировоззренческие позиции под влиянием профессиональной деятельности в сфере рекрутмента?

М.С.: Мне стало легче жить, потому что я лучше понимаю людей, и окружающие стали лучше понимать меня. Мне удается находить подход к разным людям, создавать доверительные отношения. Недавно мне пришлось заниматься созданием ТСЖ, что было связано с реконструкцией нашего дома. Это долгая история работы с Управой, жителями, и мой профессиональный опыт очень помог мне. А это и умение видеть проблему, способность убеждения, отстаивания собственной точки зрения и многое другое.

❖ С годами не проходит интерес к этой сфере?

М.С.: Конечно нет. Моя карьера складывалась как типичная для 90-х годов карьера HR-ра. Я была директором по персоналу крупного издательского дома, западной производственной компании,

позже перешла в технологическую компанию «Мирантис» на такую же позицию. Но задачи в «Мирантис» были более интереснее, компания была маленькая, и необходимо было выстроить employer of choice, компанию, которую выбирают кандидаты. И это совершенно логичный путь, таких HR-ров сотни. Многие из них переходя из компании в компанию, наверное, думают месяца два над политикой, потом достают файл, просто меняют логотип, и все отлично. При этом они еще появляются на публичных мероприятиях и рассказывают о своих успехах в разных компаниях. Примерно одинаково, кстати, рассказывают. Успех в компании «N» похож на успех в компании «X». Но это тупиковый HR-ский путь. Переходы из компании в компанию подразумевают работу на том же самом рынке. В лучшем случае HR перейдет из одного рынка в другой или же с новым переходом возрастет масштаб решаемых задач, но в основном все то же самое. Возможно, в перспективе у HR-ра получится войти в состав акционеров и сидеть с ними за столом и говорить опять все то же самое. И, собственно, все.

Рекрутмент для меня — это всегда новый бизнес, интересный, живой. Бизнес, который ты делаешь сам: продумал, как лучше сделать эту услугу, почему она нужна рынку, предложил ее на рынок — и она действительно оказалась востребована — это интересно!

Я прекрасно знаю HR-сферу и во многом это мне помогает. И это понимание, когда ты можешь как с точки зрения HR, так и кадрового агентства понять и оценить ситуацию, наверное, и есть тот HR — back ground — прошлое помогающее профессионально понять сторону клиента.

❖ Главная тема номера — экспаты. Интересен Ваш взгляд на востребованность экспатов в российском бизнесе, их адаптацию к отечественным

бизнес-реалиям, культуре, традициям?

М.С.: Экспат — это определенный тип человека и не всегда самый лучший и самый успешный менеджер. Всегда справедлива поговорка — где родился, там и сгодился. Поэтому, как правило, это люди с изрядной долей авантюризма, непрактичности по отношению к жизни, способные адаптироваться к нашим бизнес-реалиям. Я не говорю о творческих людях — это иной подход. Чаще всего к нам приезжают не всегда успешные менеджеры — а здесь им предлагают «меньше работы — больше денег», или возможность сделать карьеру. Зачем успешному человеку куда-то ехать?

Со стороны российских компаний вполне прагматичный интерес к экспатам. Путь, который западные страны проходили 10-летиями, Россия проскочила всего за несколько лет. И просто не успели еще вырасти те специалисты, которые есть на западе. Не получили еще опыт, образование. Поэтому привнесение экспатом каких-то стандартов работы, технологий, наверное, полезно.

Но сегодня уже появляются люди, получившие западное образование, имеющие международный опыт. И при прочих равных на данную позицию можно найти человека, который будет не менее эффективен, чем западный менеджер (за исключением каких-то очень узких областей)

Мы искали специалиста, который внедрял определенные банковские системы. Но в России не было прецедентов такого внедрения, а значит и не было такого типа специалистов. Пришлось искать его на Западе, и мы закрыли эту позицию.

В любом случае экспаты не могут быть настолько эффективными, как их российские коллеги, им трудно принять отечественные реалии.

Так, западный HR на 100% не будет эффективен. На позициях, связанных с управленческой, фи-

CISCO SYSTEMS

В работе с компанией Ventra для меня приятной неожиданностью стал гибкий подход к заказчику. Очень важно, что фокус сохраняется на сути услуги, а не на формальном ее исполнении. С Ventрой можно договориться по сути, а уже затем уладить формальности. На мой взгляд, оптимизм персонала отличает Ventру от других компаний.

*Георгий Георгиев
Staffing Manager
Cisco Systems*

нансовой отчетностью также нет никакого смысла в западном менеджере. Он только измучает российских специалистов непониманием устройства нашей налоговой системы и законодательства, устанет сам и утомит окружающих.

Н.А.: Успешными могут быть некоторые маркетинг-специалисты, руководители проектов по какой-нибудь новой для российского бизнеса разработке.

М.С.: Но, все-таки, мне кажется, что все меньше и меньше пользы от привлечения экспатов. При прочих равных российский специалист будет полезнее.

VI Ваши пожелания клиентам, партнерам в канун юбилея компании.

М.С.: Научиться быть реалистичными, научиться продавать позиции, искать более гибкие подходы, быть более открытыми. Потому что бизнес-этика это не всегда замалчивание каких-то моментов. В сотрудничестве это умение убедить клиента в эффективном пути развития партнерских отношений. И если это удается — все остаются довольны результатом!

+7 495 543-9743
www.ventra.ru

