



**Натэла Кобулашвили**



**Где живут жар-птицы?**



в «Озоне», в «Яндексе», и т. д., то уж точно имеет ряд навыков, которые необходимы на данный момент для выполнения ваших задач.

Это мы говорим о линейном персонале, а если говорить о руководителях, то для многих топ-менеджеров существует такой «потолок». Например, проработал в АФК «Система» на должности вице-президента, а до этого уже и в РУСАЛе, и на Новолипецком комбинате, и в «ЕвразХолдинге». И всё, дальше возможности ограничены. А если мы говорим про технологические компании, то вот куда можно уйти после Яндекса с позиции вице-президента?

Такие компании – некие «Кузницы хороших кадров».

Могу сказать, что в каждой отрасли есть компания, которая является «кузницей кадров». Возьмём рынок лакокрасочных материалов. Есть крупные компании, которые являются лидерами. Например, «Tikkurila» — высокое качество, финский подход. И она тоже была для рынка «кузницей кадров». И в то же время более мелкие предприятия тоже являются «кузницами кадров» для этих крупных компаний. Тут такой круговорот персонала в природе, и определить, кто же всё-таки «куёт» эти кадры, довольно непросто.

Я приведу примеры нашего бизнеса, и со мной согласятся коллеги: никто не учил на рекрутера, ни одно образовательное учреждение. Мы брали людей без опыта. Для нас было важно понимать, какой у него навык коммуникации, насколько он развит, насколько человек стрессоустойчив. А так как рекрутмент — это, безусловно, оказание услуг, и рекрутеры получают свой бонус за закрытые вакансии, то у человека должна быть очень хорошо развита мотивация для того, чтобы зарабатывать деньги. Когда мы отбирали кандидатов к себе на работу, то задавали им вопрос: «Сейчас вы зарабатываете 50 тысяч. А знаете ли вы, что будете делать, если у вас будет 100, 200 тысяч?» И если человек начинал рассуждать и понимал, что такие деньги вообще можно зарабатывать и куда он их может потратить, то мы оценивали его как перспективного кандидата. А если он говорил, что это невозможно, то понятно, что он уже поставил себе потолок.

И наша индустрия набирала кандидатов без опыта работы, мы их учили. Несколько лет у нас была даже своя школа рекрутеров, мы набирали потоки, мы их обучали. Часть студентов после экзаменов оставалась работать у нас, а часть мы выпускали на рынок. И вот я думаю, что кадровые агентства как раз и были «кузницей кадров» для компаний, которые себе набирали и рекрутеров, и менед-

жеров по персоналу, и руководителей отделов по персоналу. И многие директора по персоналу, которые сейчас известны, когда-то работали в кадровых агентствах. Вот такой пример как раз о том, где «куются» эти кадры.

Сейчас, конечно, есть уже разработанные стандарты. С помощью Ассоциации консультантов по подбору персонала (АКПП) мы разработали стандарт профессии «Специалист по подбору персонала». Он зарегистрирован в Минтруде, эта профессия теперь есть легитимно. Теперь можно и обучать этой профессии, что, надеюсь, у нас прекрасно и делают вузы.

**УИ** **А сложно ли работать с точки зрения подбора персонала с западными компаниями? В чём разница по сравнению с российскими?**

— Я знаю, что часть российских кадровых агентств была ориентирована только на оказание услуг западным компаниям. Я никогда не позиционировала наше агентство таким образом. Нам был интересен и российский бизнес, в особенности производственные компании, и упор мы делали на это. С западными компаниями, безусловно, работать было легче, потому что они эту услугу знали, у них были понятные ожидания.

С российскими компаниями много приходилось работать именно для того, чтобы продать услугу, рассказать, как это будет, притереться, со всеми поговорить, собрать пять собственников, договорить их между собой. То есть выстроить коммуникацию не только между нами агентство – клиент, но ещё и внутри, если это позволяла ситуация. Очень много работы проводилось именно для понимания, кто же мы такие, вот эти рекрутеры, которым нужно платить вот столько денег. И могу вам сказать, что есть много компаний, работающих с нами десятки лет, собственников которых мы знаем лично, которые попробовали и поняли, что это качественная услуга, ею можно пользоваться. У них, безусловно, большой лимит доверия к нам, они с удовольствием платят авансы. У нас есть даже один клиент, который, когда мне звонит, говорит: «Натэла, я к тебе, как к семейному доктору».

Поэтому с западными компаниями работать было легче, соответственно, наши коллеги и ориентировались на них. Но мы всё это время развивали наших клиентов, приучали их к хорошему сервису, качеству, и поэтому наши российские компании сейчас тоже, можно сказать, «продвинутые юзеры».

**ИТ** Возвращаясь к сотрудникам, которые работали в крупных компаниях: по нашему опыту, они, с одной стороны, быстро включаются в работу, но, если возникает необходимость осваивать новый участок работы, менять функционал, то появляются проблемы. С одной стороны, их приучили «не вставать на дыбы», и они не сопротивляются. Но, с другой стороны, им не хватает гибкости, и новый участок — это для них стресс. Что бы Вы посоветовали? Стоит ли увольнять таких людей и брать других? И можно ли найти на рынке гибких сотрудников?

— Сотрудников можно найти любых, даже несмотря на то, что у нас сейчас колоссальный дефицит кадров. При отборе у многих руководителей компаний, рекрутеров возникает вопрос к кандидату: он приходит из «Озона» в малый бизнес, какие у него мотивы? Во-первых, причины увольнения или поиска новой работы — может быть, там кроется тот ответ, который нам нужен. Некоторые действительно говорят: я не могу работать как какой-то подшипник в этой огромной системе, мне хочется быть ближе к руководителю и т. д. И мы понимаем, что его причина ухода как раз согласуется с тем, что мы хотим. Во-первых, мы для себя снимаем эти риски. И второе — чего он хочет в зоне ближайшего развития. И если те задачи,

## **СОТРУДНИКОВ МОЖНО НАЙТИ ЛЮБЫХ, ДАЖЕ НЕСМОТЯ НА ТО, ЧТО У НАС СЕЙЧАС КОЛОССАЛЬНЫЙ ДЕФИЦИТ КАДРОВ**

которые есть у вас, совпадают с мыслями нового сотрудника, то прекрасно, вы нашли друг друга. А если он переходит, потому что хочется зарплату побольше или рабочее место поближе к дому, то это те мотивы, которые не очень сильно влияют на понимание «наш» ли это человек, насколько он приживётся и адаптируется. Поэтому здесь нужно «на входе» прорабатывать более детально с потенциальными кандидатами, а чего же они на сегодняшний момент хотят.

Уволить можно всегда, это дело нехитрое. Вы знаете, свой бизнес я начинала, оканчивая институт. Поэтому первыми моими сотрудниками были мои однокурсницы. И честно говоря, когда через год-полтора-два они говорили мне о том, что хотят уходить, то я, мягко говоря, очень сильно переживала. А потом я приняла для себя такое решение, что у нас нет пожизненного найма как в Японии, и каждый человек, безусловно, имеет право на своё развитие. И если это развитие я



**УТ** Тогда почему работодатели неохотно берут людей без опыта? Логично, что все хотят к себе в команду профессионалов, но в таком случае как развиваться тем, кому этого опыта попросту не дают?

— Здесь я не соглашусь, что не дают. Когда мы проводим консультации со студентами, я всегда задаю вопрос: сейчас вы четвёртый-пятый курс, вы где-то уже проходили практику? Все они рождены уже в «эпоху большого пальца», то есть это телефоны, это круглосуточный доступ в интернет. И когда я их спрашиваю, знают ли они про порталы HeadHunter или Superjob, то, к моему удивлению, не все это знают! Как можно не знать, если везде висят билборды, по телевизору идет реклама? А вот некоторые не знают.

Итак, первое, о чём я спрашиваю студентов, — а вы как-то позаботились о том, чтобы приобрести какой-то опыт? Практиковаться необходимо со 2–3 курса летом, в каникулы между сессиями. Информация о стажировках и практиках есть и на сайтах отраслевых компаний, а также на HeadHunter или Superjob. И когда студенты думают, что им должны принести это на подносике, то нет. Они должны сами позаботиться о том, чтобы накопить опыт и написать в резюме, что да, у меня есть такой навык.

То есть вы должны начать себя «упаковывать» уже со второго курса, чтобы выйти к работодателю с каким-то минимальным бэкграундом. Вот этот «плач Ярославны» я слышу уже лет 15, когда встречаются на круглом столе вузы и компании-работодатели. Компании говорят: мы хотим брать на стажировку студентов, вузы говорят — мы тоже хотим направлять вам студентов, но почему до настоящего момента механизм недостаточно отлажен. И вот недавно на круглом столе в рамках выставки «ИНТЕРЛАКОКРАСКА-2023» (я там рассказывала о ситуации на рынке труда) сидят представители крупной компании, напротив сидят представители Ярославского химического вуза. И они сидят и обсуждают, а как бы взять студентов. Я

говорю: «Слушайте, вы живёте в одном городе. Вам нужно было приехать в Москву, чтоб посмотреть друг другу в глаза. Давайте приеду к вам в Ярославль и организую круглый стол, чтобы вы договорились». Ну, это я, конечно, шуткой. И, собственно, вот так происходит всегда. И для меня загадка, где же тот поломанный нейрон, который не может связать эти потоки. Так как пока потоки никак не связываются, спасение утопающих — дело рук самих утопающих. Поэтому студентам надо думать об этом со второго курса.



ски важный сотрудник и его нужно научить определенным вещам. А в общем можно поделить весь персонал на несколько групп: вот этой группе нужно это, этой группе нужно подтянуть это.

Возвращаясь к топ-менеджерам — у многих топ-менеджеров есть, на мой взгляд, такой неправильный подход к управлению финансами. Они почему-то, не знаю зачем, начинают экономить «барские» деньги и думают, что их за это похвалят. Вот на примере этого анекдота — не будем обучать, значит, квалификация будет плохая. Значит, будет пропорциональное падение. Вот второй топ-менеджер умный, грамотный, дальновидный. Это хороший анекдот, показательный.

**УИ** Говорят, что успех — это 10% таланта и 90% работы. Вы с этим согласны?

— Абсолютно согласна. Поясню, почему. Ещё бытует мнение, что нужно оказаться в нужном месте в нужное время. В это я тоже верю. В моей жизни это так и случилось. Ещё это зависит от генов, от того, что тебе дали родители, от твоего стержня, от твоего воспитания, от твоей харизмы, от твоих амбиций и желаний. Вот это движущая сила успеха. А 90%, да, ты пашешь днём и ночью, в выходные, 24/7. Руководитель, честно говоря, не может расслабляться, потому что на нём ответственность — люди, деньги и т. д. Поэтому его мозг в принципе работает всегда. Я думаю, что отдыхает он только во время сна, и это не точно. Но вот я иногда и во сне подписывала контракты.

**УИ** Как Вы думаете, сколько примерно кандидатов прособеседовали за 25 лет лично Вы и сколько сотрудники вашей компании?

— Да, помимо управления и развития компании, я и сама веду проекты, в основном это подбор топ-менеджеров. Даже иногда владельцы говорят: «Только ты больше никого нам не посылай!» У меня был предпоследний плейсмент, директор по продажам в одну компанию, и я подумала: а сколько я вообще за 25 лет бизнеса устроила кандидатов? И вы знаете, посчитала — больше 100 человек. Это только я, а если смотреть по воронке, то для того, чтобы представить пять кандидатов по контракту, нужно провести около 15 собеседований. Умножаем 15 точно на 5 — это будет воронка с теми, с которыми мы провели собеседование, не учитывая кандидатов, которых отклонили на уровне телефонного интервью. Дальше умножаем ещё на 5, и это будет массив, с которым мы проработали. Но я не знаю, как посчитать уже дальше на всех сотрудников за все годы. Как-нибудь в свободное время посчитаю, наверное, это будут огромные цифры.



**ИТ** Как защититься от ситуации, когда крупная компания уводит твоих сотрудников (на примере кейса, когда из ФИНАМ в один банк одновременно ушла группа сотрудников из ИТ)?

— Я, как дочь разведчика (мой папа полковник ФСБ), могу сказать, что это произошло, конечно, не одновременно. То есть фактически одновременно, но работа началась заранее. Безусловно, они нашли человека «агента влияния», который поведёт за собой эту группу, была проведена красивая работа. Насколько мне известно, в банках тоже много людей с хорошим качественным опытом, в том числе в разведке. Какие в таком случае есть варианты? На примере нашей Ассоциации я могу сказать, что у нас есть этический кодекс, в котором один из пунктов — не переманивать друг у друга сотрудников-членов АКПП. У нас есть этический комитет, и в рамках этического комитета такие случаи разбираются.

Очень давно у меня был случай, когда «Kelly Services» начали прямо хантить наших сотрудников. И я как руководителя компании, которая являлась членом АКПП, обратилась с заявлением о такой ситуации. Был созван этический комитет, куда пригласили меня как представителя и представителей «Kelly Services». Мы разобрали этот вопрос и пришли к договоренности, что проведут работу среди своих сотрудников и службы персонала, и больше таких случаев не было. Но это из таких вот вариантов, которые возможны. Безусловно, многие компании сейчас входят в те или иные отраслевые сообщества, которые их объединяют. Есть та же самая ассоциация менеджеров, куда входит в том числе большинство крупных компаний. Можно договориться и в рамках этого.

Я приведу ещё один пример. Он не российский, это опыт Великобритании. Опыт давний, но он тоже имеет место быть. У них в определённый момент возникла большая проблема, когда банки перекупали операторов, увеличивая заработную плату. Тогда участники рынка банковского обслуживания просто встретились и договорились, что оператор во всех банках получает, к примеру, 300 фунтов стерлингов, что позволило прекратить гонку за повышение заработных плат. И я помню, что то же самое пытались сделать айтишные компании. Они пытались договариваться, что, например, программист такого-то уровня будет получать столько-то, но из этого ничего не вышло.

Тут надо всё-таки сказать, что тенденция к тому, чтобы работать на крупного государственного игрока всё-таки вызывает у людей ощущение очень высокой стабильности. Может быть, тут этот мотив.

