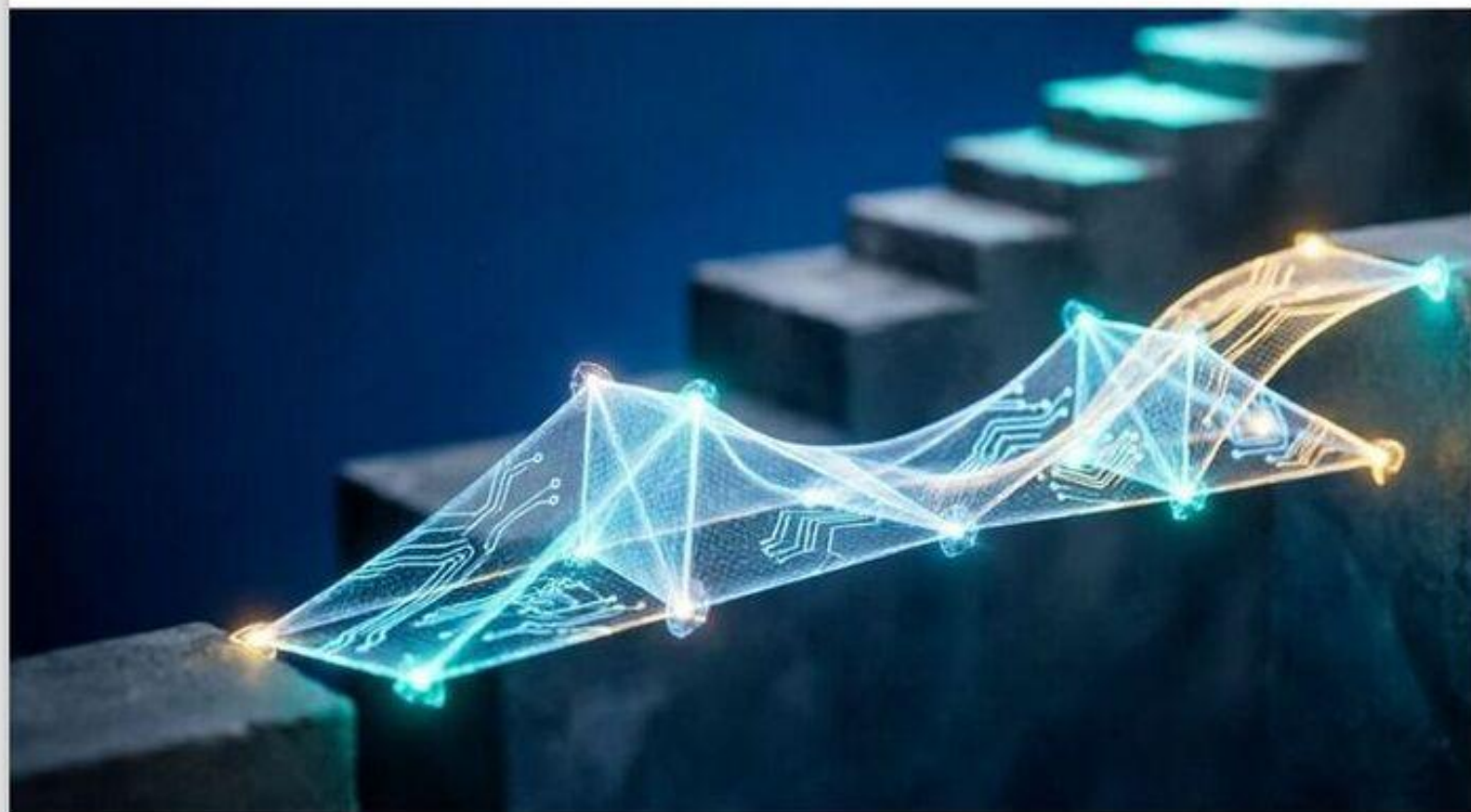


12+

Анна Дегтева



КАРЬЕРНЫЙ ИНЖИНИРИНГ В HR

Анна Дегтева

Карьерный инжиниринг в HR

«Издательские решения»

Дегтева А.

Карьерный инжиниринг в HR / А. Дегтева — «Издательские решения»,

Вы умеете закрывать вакансии, но вас не слышат на стратегических сессиях? Руководство отклоняет ваши инициативы? Стейкхолдеры говорят на разных языках? Эта книга — пошаговая система для роста в HR. Вы научитесь декомпилировать запросы, вытаскивать скрытые страхи, работать с возражениями и считать ROI любых проектов. Чёткие техники, реальные кейсы, чек-листы для трёх уровней карьеры. Инструменты, которые превращают HR-специалиста в стратега.

© Дегтева А.

© Издательские решения

Содержание

Юридические дисклеймеры	6
ВСТУПЛЕНИЕ	8
ЧАСТЬ 1. ИНЖЕНЕРИЯ ПЕРЕГОВОРОВ: КАК СТРОИТЬ ДИАЛОГ	9
Глава 1. Запрос нанимающего менеджера: что он на самом деле хочет?	9
1.1 Проблема: вакансии — это только верхушка айсберга	9
1.2 Техника «Декомпиляции вакансии»	11
1.3 Инструмент: «Пять вопросов, которые закрывают вакансию быстрее»	13
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Карьерный инжиниринг в HR

Анна Дегтева

© Анна Дегтева, 2026

ISBN 978-5-0070-7211-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Юридические дисклеймеры

Информация, представленная в данной книге, носит исключительно ознакомительный и образовательный характер и не является руководством к действию.

Автор не даёт никаких гарантий, явных или подразумеваемых, относительно полноты, точности, надёжности или актуальности приведённых данных, методик и рекомендаций. Все примеры из практики являются обобщёнными, имена и названия компаний изменены, любые совпадения с реальными людьми и организациями случайны.

Автор не несёт ответственности за любые прямые или косвенные убытки, упущенную выгоду, потерю данных, финансовые или репутационные потери, возникшие в результате применения советов, формул или решений, описанных в тексте. Результаты применения рекомендаций зависят от индивидуальных обстоятельств, и автор не гарантирует достижения каких-либо конкретных результатов.

Перед принятием серьёзных кадровых, управленческих или финансовых решений рекомендуется проконсультироваться с квалифицированными специалистами (юристами, бухгалтерами, HR-консультантами) с учётом специфики вашей компании и действующего законодательства.

О персональных данных (152-ФЗ)

В книге рассматриваются общие подходы к управлению персоналом, включая вопросы подбора, оценки и мотивации. Автор не даёт юридических консультаций по вопросам обработки персональных данных.

Отношения, связанные с обработкой персональных данных, регулируются Федеральным законом от 27 июля 2006 года №152-ФЗ «О персональных данных». Согласно статье 3 указанного закона, к персональным данным относятся фамилия, имя, отчество, иные сведения, позволяющие идентифицировать физическое лицо. Любые действия по сбору, хранению, использованию и распространению персональных данных должны осуществляться в строгом соответствии с требованиями 152-ФЗ.

Автор настоятельно рекомендует перед внедрением любых HR-процессов, связанных со сбором и обработкой персональных данных, получить консультацию квалифицированного юриста и обеспечить соблюдение всех требований законодательства.

О профессиональной компетенции

Материалы книги, касающиеся психологических аспектов управления персоналом, межличностных коммуникаций и мотивации, носят общеобразовательный характер и не являются заменой профессиональной психологической или психотерапевтической помощи.

Автор не является психологом или психотерапевтом. Рекомендации, приведённые в книге, не предназначены для диагностики, лечения или профилактики каких-либо психологических состояний. При возникновении психологических трудностей рекомендуется обращаться к квалифицированным специалистам.

Правовой статус книги

Данная книга не является официальным документом, не имеет юридической силы и не может служить основанием для принятия кадровых, финансовых или иных управленческих решений, имеющих юридические последствия.

Книга выражает личное мнение автора, основанное на его профессиональном опыте. Это мнение может не совпадать с мнением других специалистов и не является единственно верным. Читатель самостоятельно оценивает применимость изложенных материалов к своей ситуации.

Ни издательство, ни автор не несут ответственности за любые последствия, прямые или косвенные, возникшие в результате использования информации из данной книги.

ВАЖНО: ЭТА КНИГА НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОДУКТОМ

Данное издание представляет собой сборник практических рекомендаций, основанных на личном опыте автора, и не заменяет систематического обучения, профессиональных курсов, тренингов или сертификационных программ. Автор не даёт гарантий достижения конкретных карьерных результатов, а все описанные методики и примеры носят ознакомительный характер.

Для получения фундаментальных знаний и навыков в области управления персоналом, переговоров и стратегического HR рекомендуется обращаться к аккредитованным образовательным программам, специализированной литературе и консультациям квалифицированных экспертов.

Применение материалов книги осуществляется на ваш собственный риск, и автор не несёт ответственности за любые решения, принятые на основе содержащейся здесь информации.

Автор не гарантирует точность, полноту и актуальность приведённых данных. Книга не является юридической, финансовой или психологической консультацией. Автор и издательство не несут ответственности за любые убытки или иные последствия, возникшие в результате использования материалов книги. Перед принятием решений, имеющих юридические или финансовые последствия, рекомендуется проконсультироваться с профессиональными специалистами.

ВСТУПЛЕНИЕ

Вы когда-нибудь замечали, что одни люди в HR стремительно растут, а другие годами топчутся на месте? При этом те, кто растёт, не всегда самые трудолюбивые или самые умные. Они просто по-другому смотрят на свою работу. Они не ищут «волшебную таблетку» — они строят систему.

В этой книге я хочу поделиться с вами не теорией, а тем, что реально работает в переговорах, в карьере и в управлении. Я сам прошёл путь от рядового рекрутера до начальника управления в крупной компании. Я знаю, как тяжело перестать быть инструментом и стать архитектором, как трудно переключиться с языка «закрытых вакансий» на язык бизнес-результатов.

Эта книга — не про то, «как стать лучшим рекрутером». Этому вас научат в корпоративном университете или коллеги. Эта книга — про то, как **вырасти над своей ролью**. Как перестать быть тем, кто выполняет поручения, и стать тем, кто формирует стратегию.

Внутри вы найдёте:

— **Инженерию переговоров** — как разбирать любой диалог на компоненты и собирать его заново так, чтобы вы получали желаемое, а собеседник чувствовал себя услышанным.

— **Карту стейкхолдеров** — как распознавать, кто перед вами: драйвер, аналитик, креатив или бюрократ, и подбирать ключ к каждому, чтобы ваши идеи принимали, а не отбрасывали.

— **Карьерный пайплайн** — как перейти с уровня «закрываю вакансии» на уровень «управляю бизнес-процессом» и затем на уровень «формирую стратегию компании».

— **Технику продаж идей** — как защищать проекты перед руководством, считать ROI, отвечать на возражения и получать бюджеты даже в условиях жёсткой экономии.

Здесь нет общих фраз про «лидерство» и «стратегическое мышление». Здесь — только инструменты, которые вы можете применить завтра утром. Я привожу реальные диалоги, скрипты, которые работают, и разбор типичных ошибок, которые совершают даже опытные HR-специалисты.

Важно: эта книга не даст вам готовых ответов на все случаи жизни. Но она даст вам систему координат. А в ней вы сможете ориентироваться самостоятельно, какие бы новые задачи ни ставил перед вами бизнес.

ЧАСТЬ 1. ИНЖЕНЕРИЯ ПЕРЕГОВОРОВ: КАК СТРОИТЬ ДИАЛОГ

Глава 1. Запрос нанимающего менеджера: что он на самом деле хочет?

1.1 Проблема: вакансии — это только верхушка айсберга

Начинается всё с заявки. Нанимающий менеджер присылает вам текст. В нём перечислены требования, обязанности, условия. Вы смотрите на это и видите список. Но это лишь то, что лежит на поверхности. Под водой скрывается настоящий запрос, который менеджер не может или не хочет формулировать прямо.

Разберём несколько примеров из разных сфер, чтобы вы видели, как один и тот же принцип работает везде.

Пример 1. IT-сфера

Менеджер пишет: *«Требуется Senior Python Developer. Опыт от 5 лет. Знание Django, PostgreSQL, Docker. Английский — Upper-Intermediate. Готовность к рутине. Коммуникабельность.»*

Что на самом деле скрывается за этими словами?

— **«Опыт от 5 лет»** — чаще всего это значит: «Мы не умеем растить джунов, и нам страшно». Компания не готова вкладываться в обучение, поэтому хочет готового специалиста. Но иногда это означает и другое: «У нас сложный легаси-код, и с ним может разобраться только человек, который видел много таких проектов».

— **«Готовность к рутине»** — почти всегда переводится как: «У нас много скучной, однотипной работы, и мы боимся, что ты уйдёшь через три месяца от тоски». Это красный флаг.

— **«Коммуникабельность»** — часто означает: «У нас токсичная атмосфера, нужно уметь гасить конфликты» или «Наш продакт не знает, чего хочет, придётся договариваться с ним на каждом шагу».

— **«Стрессоустойчивость»** — почти всегда означает: «У нас хаос, дедлайны горят каждый день».

Пример 2. Сфера продаж

Менеджер по продажам присылает заявку: *«Требуется менеджер по работе с ключевыми клиентами. Опыт от 3 лет. Навыки переговоров. Умение работать с возражениями. Готовность к командировкам. Ориентация на результат. Знание английского — Intermediate.»*

Расшифровываем:

— **«Опыт от 3 лет»** — часто это значит: «Мы не хотим учить с нуля, нам нужен человек, который уже знает, как устроены B2B-продажи в нашей отрасли». Но иногда за этим стоит страх: «У нас длинный цикл сделки, если новичок ошибётся, мы потеряем клиента».

— **«Готовность к командировкам»** — может означать: «Мы ожидаем, что вы будете разъезжать 3—4 дня в неделю». Или: «У нас офисы в разных городах, и вам придётся их объезжать». Уточните, что на самом деле стоит за этой формулировкой.

— **«Ориентация на результат»** — часто переводится как: «У нас жёсткий план, и за его невыполнение увольняют». Или: «Мы платим низкий оклад и высокий бонус, вы должны быть готовы к риску».

— **«Навыки переговоров»** — что именно? Переговоры с закупщиками? С топ-менеджментом клиентов? С партнёрами? Это разные навыки. Если менеджер говорит «переговоры», уточните, на каком уровне и с кем.

— **«Умение работать с возражениями»** — это уже не просто навык, а признание: «Наш продукт сложно продавать, у клиентов много сомнений, нам нужен человек, который не сломается после пяти отказов».

Пример 3. Сфера маркетинга

Руководитель маркетинга пишет: *«Требуется бренд-менеджер. Опыт управления бюджетом от 2 млн. Знание digital-каналов. Креативность. Аналитическое мышление. Умение работать с подрядчиками. Навыки презентации.»*

Расшифровываем:

— **«Управление бюджетом от 2 млн»** — за этим часто стоит не размер бюджета, а «умение отчитываться за каждый рубль». Менеджер боится, что новый сотрудник потратит деньги неэффективно, и его самого спросят за это. Это требование — крик о помощи: «Мне нужен человек, который не подведёт меня перед финансовым директором».

— **«Креативность»** — что это значит? Генерировать идеи для рекламных кампаний? Или придумывать нестандартные ходы в условиях ограниченного бюджета? Уточните.

— **«Аналитическое мышление»** — часто означает: «Мы устали от креативщиков, которые не умеют считать ROI. Нам нужен человек, который свяжет творчество с цифрами».

— **«Умение работать с подрядчиками»** — может означать: «У нас нет своих дизайнеров и копирайтеров, всё отдаётся на аутсорс, и вы будете единственным звеном между ними и руководством. Вы должны уметь ставить задачи, принимать работы и разруливать конфликты».

Пример 4. Сфера логистики и производства

Начальник склада или директор по логистике даёт заявку: *«Требуется руководитель логистического отдела. Опыт от 5 лет. Знание 1С и WMS-систем. Навыки управления персоналом. Готовность к ненормированному графику. Умение работать в режиме многозадачности.»*

Расшифровываем:

— **«Знание 1С и WMS-систем»** — часто это не просто «знаю кнопки», а «могу настроить отчёты, понимаю, как данные проходят по всей цепочке, могу объяснить программистам, что нужно доработать». Менеджер боится, что придётся объяснять новичку элементарные вещи.

— **«Управление персоналом»** — здесь речь не об HR-технологиях, а о «как удержать 50 грузчиков и водителей от увольнений и прогулов, как мотивировать их без денег, как разрешать конфликты на складе». Это совсем другой уровень, чем управление офисными сотрудниками.

— **«Готовность к ненормированному графику»** — почти всегда означает: «Склад работает 24/7, и когда случаются сбои (а они случаются часто), вы должны быть на связи в любое время». Это требование к лояльности и готовности жертвовать личным временем.

— **«Многозадачность»** — расшифровывается как: «У нас одновременно может случиться срыв поставки, поломка техники, большой кладовщик и аврал из-за акции, и вы должны удерживать всё под контролем».

Пример 5. Сфера финансов и бухгалтерии

Финансовый директор пишет: *«Требуется финансовый контролёр. Опыт от 4 лет. Знание МСФО и РСБУ. Навыки бюджетирования и план-факт анализа. Внимание к деталям. Умение работать с большими объёмами данных. Соблюдение сроков.»*

Расшифровываем:

— **«Знание МСФО и РСБУ»** — здесь важно не просто «проходили в институте», а «я реально составлял отчётность по этим стандартам и защищал её перед аудиторами». Менеджер боится ошибок, которые приведут к штрафам.

— **«Внимание к деталям»** — часто это эвфемизм для «мы не терпим ошибок в цифрах, даже одна копейка может стать проблемой». Это требование к педантичности и усидчивости.

— **«Умение работать с большими объёмами данных»** — может означать: «У нас Excel-таблицы на сотни тысяч строк, и мы не хотим покупать дорогой BI-инструмент, вы должны справляться подручными средствами».

— **«Соблюдение сроков»** — за этим стоит страх: «Если вы не сдадите отчёт вовремя, нас оштрафуют или вызовут на ковёр к генеральному. Это не просто просьба, это требование выживания».

1.2 Техника «Декомпиляции вакансии»

Вместо того чтобы слепо искать по ключевым словам, я предлагаю разложить вакансию на три слоя. Это помогает понять реальную потребность и закрыть вакансию быстрее и качественнее. Метод универсален — он работает и для IT, и для продаж, и для маркетинга, и для логистики, и для финансов.

ШАБЛОН ДЕКОМПИЛЯЦИИ ВАКАНСИИ

Скопируйте и используйте при разборе каждой заявки:

Слой	Вопросы для анализа	Ответы менеджера
1. Hard skills	Какая проблема стоит за каждым требованием? Почему им нужен именно этот стек/опыт?	
2. Soft skills	Что на самом деле означает «коммуникабельность», «стрессоустойчивость» в этом контексте?	
3. Скрытые потребности	Какие страхи или политические мотивы движут менеджером?	

Слой 1. Профессиональные навыки (hard skills)

Задайте себе вопрос: *«Почему им нужен именно этот навык?»* Не просто «какой стек» или «какой опыт», а «какая проблема за ним стоит?».

Пример из IT:

В заявке написано: *«Требуется Senior Python Developer. Знание Django, PostgreSQL, Docker.»*

— **Django** — скорее всего, у них легаси-проект на Django, и им нужен человек, который не сломает существующий код. Возможно, у них нет документации, и нужен специалист, который сможет разобраться в чужом коде.

— **PostgreSQL** — вероятно, у них проблемы с производительностью. Им нужен не просто «знаю SQL», а «умею оптимизировать запросы, настраивать индексы, работать с большими объёмами данных».

— **Docker** — возможно, у них хаос с окружениями: разработка ведётся на разных машинах, деплой — ручной, тестирование — на живой базе. Им нужен человек, который наведёт порядок в деплойменте и контейнеризации.

Пример из продаж:

В заявке написано: *«Требуется менеджер по работе с ключевыми клиентами. Навыки переговоров. Умение работать с возражениями.»*

— **«Навыки переговоров»** — что именно? Переговоры с закупщиками? С топ-менеджментом клиентов? С партнёрами? Это разные навыки. Уточните, на каком уровне и с кем придётся вести переговоры.

— **«Умение работать с возражениями»** — это часто признание: «Наш продукт сложно продавать, у клиентов много сомнений, нам нужен человек, который не сломается после пяти отказов». За этим стоит потребность в психологической устойчивости и навыках убеждения.

Пример из маркетинга:

В заявке написано: *«Требуется бренд-менеджер. Опыт управления бюджетом от 2 млн. Знание digital-каналов. Креативность. Аналитическое мышление.»*

— **«Опыт управления бюджетом от 2 млн»** — за этим часто стоит не размер бюджета, а «умение отчитываться за каждый рубль». Менеджер боится, что новый сотрудник потратит деньги неэффективно, и его самого спросят за это.

— **«Аналитическое мышление»** — часто означает: «Мы устали от креативщиков, которые не умеют считать ROI. Нам нужен человек, который свяжет творчество с цифрами».

Пример из логистики:

В заявке написано: *«Требуется руководитель логистического отдела. Знание 1С и WMS-систем. Навыки управления персоналом.»*

— **«Знание 1С и WMS-систем»** — это не просто «знаю кнопки», а «могу настроить отчёты, понимаю, как данные проходят по всей цепочке, могу объяснить программистам, что нужно доработать».

— **«Управление персоналом»** — здесь речь не об HR-технологиях, а о «как удержать 50 грузчиков и водителей от увольнений и прогулов, как мотивировать их без денег».

Пример из финансов:

В заявке написано: *«Требуется финансовый контролёр. Знание МСФО и РСБУ. Навыки бюджетирования. Внимание к деталям.»*

— **«Знание МСФО и РСБУ»** — важно не просто «проходили в институте», а «я реально составлял отчётность по этим стандартам и защищал её перед аудиторами». Менеджер боится ошибок, которые приведут к штрафам.

— **«Внимание к деталям»** — это эвфемизм для «мы не терпим ошибок в цифрах, даже одна копейка может стать проблемой». Требуется педантичность и усидчивость.

Слой 2. Мягкие навыки (soft skills)

Распакуйте каждое слово в контексте конкретной роли. Одно и то же слово может означать совершенно разные вещи в разных сферах.

— **Для IT:** «Коммуникабельность» — это умение объяснять технические вещи продукту, который не знает кода. Или умение договариваться с тимлидом о сроках.

— **Для продаж:** «Коммуникабельность» — это умение слушать клиента, задавать правильные вопросы и выявлять его потребности. Или умение «продавать» свою цену.

— **Для маркетинга:** «Креативность» — это генерация идей для рекламных кампаний? Или адаптация чужих идей под свой бренд? Или умение находить нестандартные каналы при малом бюджете?

— **Для логистики:** «Управление персоналом» — это обучение? Мотивация? Контроль? Дисциплинарные взыскания? Уточните.

— **Для финансов:** «Внимание к деталям» — это буквально проверка каждой цифры? Или умение видеть аномалии в данных? Или способность выявлять ошибки в чужих расчётах?

Слой 3. Скрытые потребности

Это самый важный слой. Здесь вы ищете ответы на вопросы, которые менеджер не задаёт себе даже сам.

— **IT:** Почему открыта вакансия? Уволился разработчик, который знал всю архитектуру? Тогда нужен человек, который сможет быстро войти в курс и не сломать существующую систему.

— **Продажи:** Уволился топ-продажник, который приносил 30% выручки? Тогда нужен не просто менеджер, а «спасатель», который перекроет эту цифру.

— **Маркетинг:** Предыдущий бренд-менеджер провалил запуск продукта? Теперь руководство боится повторения. Скрытый запрос: «Найди нам человека, который гарантирует успех». Закройте этот страх, предложив кандидата с опытом успешных запусков.

— **Логистика:** У них постоянные срывы поставок из-за ошибок в планировании. Нужен человек, который наведёт порядок. Скрытый запрос: «Сделай так, чтобы нас перестали ругать сверху».

— **Финансы:** У них текучка среди бухгалтеров, потому что работа монотонная. Скрытый запрос: «Найди человека, который не уйдёт через полгода от скуки». Ищите человека, которому нравится структура и порядок, или который умеет автоматизировать рутину.

1.3 Инструмент: «Пять вопросов, которые закрывают вакансию быстрее»

Эти вопросы я задаю на старте каждого нового поиска, независимо от сферы. Они занимают 10—15 минут разговора, но экономят недели работы. Ниже я покажу, как они звучат для IT и для бизнес-ролей.

Вопрос 1. «Что будет, если мы НЕ найдём этого человека через месяц?»

— **IT:** *«Проект встанет, мы не сдадим релиз, потеряем клиента»* → значит, цена ошибки высока, можно просить ускорение процесса и повышение бюджета на поиск.

— **Продажи:** *«Мы потеряем двух ключевых клиентов, потому что их никто не ведёт. Это 10 млн выручки»* → высокая срочность, приоритет.

— **Маркетинг:** *«Запуск нового продукта сдвинется на квартал, мы упустим сезон»* → критично, нужен кандидат с опытом быстрого запуска.

— **Логистика:** *«Склад будет работать с перебоями, клиенты начнут жаловаться на сроки доставки»* → нужен кандидат, который умеет наводить порядок в хаосе.

— **Финансы:** *«Мы не сдадим отчётность вовремя, получим штраф от налоговой»* → требуется кандидат с железной дисциплиной.

Вопрос 2. «Кто будет работать с этим человеком каждый день?»

— **IT:** Техлид, продакт, команда. Если техлид — перфекционист, а продакт — хаотик, нужен человек, который умеет балансировать между ними.

— **Продажи:**

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.