

12+

ВАДИМ МАРДАМШИН

РЫНОК ВСЁ УЖЕ ЗНАЕТ.

Как восстановить репутацию
и привлечь таланты

Вадим Мардамшин

Рынок всё уже знает. Как восстановить репутацию и привлечь таланты

<https://litres.ru/74307149>

ISBN 9785007088787

Аннотация

Компания может выглядеть успешной, платить вовремя и говорить о сильной культуре — но лучшие кандидаты всё равно проходят мимо. Они видят слабых руководителей, сорванные обещания, постоянные переработки и карьерные перспективы, существующие лишь в презентациях. Вадим Мардамшин показывает, как собственнику провести честный аудит работодателя, пересобрать управление и вернуть доверие рынка труда. Эта книга поможет снова стать компанией, в которую хотят приходить сильные люди.

Содержание

Введение. Ваша компания уже проходит собеседование	6
ЧАСТЬ I	11
Глава 1. Вакансия, на которую никто не отвечает	12
Когда отсутствие откликов становится диагнозом. ИНСТРУМЕНТ 1. Воронка доверия работодателю	14
Компания пытается купить то, что не смогла построить	16
Вопрос перед новым поиском	17
ГЛАВНЫЕ ВЫВОДЫ	19
Глава 2. Собственник видит бизнес. Кандидат видит риск	20
Намерение против наблюдаемого поведения	21
Что кандидат проверяет на самом деле	22
Собеседование как управленческий рентген	23
Карта риска работодателя	24
ГЛАВНЫЕ ВЫВОДЫ	25
Глава 3. Рынок труда помнит всё	26
Репутация распространяется через частные разговоры	26

Репутационная задолженность	27
Почему опровержения не работают	28
Разговор с теми, кто ушёл	29
Память можно изменить только новым опытом	30
ГЛАВНЫЕ ВЫВОДЫ	31
Итоги части I. Отсутствие кандидатов — это ответ	31
ЧАСТЬ II	33
Глава 4. Вакансия как признание	34
Вакансия — рентген компании	35
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Рынок всё уже знает Как восстановить репутацию и привлечь таланты

Вадим Мардамшин

© Вадим Мардамшин, 2026

ISBN 978-5-0070-8878-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение. Ваша компания уже проходит собеседование

В 18:47 кандидат закрыл ноутбук, ещё раз посмотрел на два открытых предложения и написал рекрутеру короткое сообщение:

«Благодарю за встречу. Я решил не продолжать участие в отборе».

Он не стал объяснять, что именно его остановило. Не написал, что руководитель опоздал на двадцать минут, трижды отвлёкся на телефон и так и не смог назвать цель должности. Не сказал, что фраза «у нас принято выкладываться» прозвучала как предупреждение о системных переработках. Не уточнил, что обещание быстрого роста не сопровождалось ни критериями, ни сроками, ни единственным примером.

Кандидат просто вышел из процесса.

Рекрутер отметил в таблице: «Принял другое предложение». Директор решил, что человек оказался недостаточно мотивирован. В ежемесячный отчёт отказ попал как ещё одна строка в колонке «рынок кандидата». Собственник не узнал об этой встрече вообще.

Так компания получает отказ, не услышав обвинения. А значит, не получает и шанса возразить — или измениться.

Мы привыкли думать, что собеседование проходит кан-

дидат. В действительности компания сдаёт тот же экзамен, только не знает вопросов и редко получает результаты. Человек оценивает зарплату, набор задач и ещё одну вещь, о которой обычно не говорят вслух: безопасно ли здесь доверять словам. Он смотрит, умеют ли руководители принимать решения, есть ли у бизнеса будущее и не придётся ли расплачиваться за чужой управленческий хаос собственными вечерами, здоровьем и репутацией.

На рынке труда больше нет одностороннего выбора. Работодатель выбирает компетенции; кандидат выбирает качество управления. У сильного специалиста есть варианты, опыт распознавания рисков и люди, которым можно позвонить после интервью. Он читает отзывы, смотрит на стаж команды, задаёт неудобные вопросы и сравнивает ответы. Иногда ему достаточно десяти минут, чтобы увидеть то, что собственник не замечает годами.

Компания может быть известной, прибыльной и внешне благополучной, но люди всё равно будут обходить её стороной. Вакансии останутся открытыми месяцами. Рекрутеры сошлутся на дефицит кадров, руководители пожалуются на новое поколение. Зарплаты придётся поднимать, а качество кандидатов не изменится.

Искать причину только в найме бесполезно.

Она начинается со слабых руководителей на местах, которые умеют требовать, но не умеют управлять. С отсутствия стратегии, из-за которого каждый новый приоритет отменя-

ет предыдущий. С переработок, превратившихся из исключения в бизнес-модель. С обещаний, данных на входе и забытых после испытательного срока. С размытых перспектив, показной корпоративной культуры и HR-подразделения, которое обслуживает заявки, но не влияет на качество организации.

Рынок складывает эти решения в один вердикт. Он не читает миссию отдельно от отзывов бывших сотрудников. Не верит фотографии улыбающейся команды, если на собеседовании руководитель не может объяснить, почему с должности ушли три человека подряд. Не отделяет поведение линейного начальника от позиции собственника. Для кандидата всё это — одна компания.

Меня зовут Вадим Мардамшин. Я предприниматель, стратег, консультант по развитию бизнеса и основатель проекта «Сильный бизнес». Я видел компании, которые месяцами искали руководителей, хотя причина была внутри. Видел собственников, искренне считавших свою организацию хорошим работодателем, пока факты не показывали обратное. Доверие возвращалось только после трудных управленческих решений. Рекламная кампания сама по себе не спасла ни одну из этих компаний.

Эта книга не поможет написать более привлекательную вакансию или убедить кандидатов, будто компания лучше, чем им кажется. Когда факты говорят громче, убеждение бессильно.

Она показывает, как изменить сами факты.

Мы начнём с момента, когда рынок уже вынес вердикт, но собственник его ещё не услышал. Вместе с Андреем Соколовым, владельцем производственной компании «Вектор», пройдем путь от трёх отказов финалистов до пересборки системы управления. Разберём, почему вакансия становится признанием компании, как руководители отпугивают людей, почему несправедливость дороже низкой зарплаты и каким образом одно невыполненное обещание превращается в репутационный долг.

Затем перейдём к восстановлению: честному аудиту, исправлению реальности, новому обещанию работодателя и первым 180 дням изменений. Наконец, поговорим о самом сложном — как не потерять доверие снова, когда бизнес начнёт расти, возникнут новые кризисы и вернётся соблазн управлять по-старому.

Волшебной формулы не существует. Рабочая последовательность прозаичнее: сначала факт, затем его управленческая причина, решение, владелец и показатель. В каждой главе есть инструмент, который можно перенести в свою компанию: от паспорта роли до панели доверия собственника. Одной индексации, тренинга для руководителей или красивой страницы о карьере недостаточно. Доверие появляется, когда обещания подтверждаются решениями, а люди видят эти решения в обычном рабочем дне.

Борьба за людей начинается задолго до публикации вакан-

сии. К моменту первого собеседования кандидат уже читает доказательства, даже если компания считает их мелочами. Главный вопрос прост: совпадут ли обещания с тем, что человек увидит после выхода.

ЧАСТЬ I

Вердикт, которого собственник не слышит

Компания редко узнаёт о потере доверия первой.

Сотрудники обсуждают проблему вполголоса. Бывшие сотрудники уже называют вещи своими именами. Через несколько месяцев сильные кандидаты перестают отвечать рекрутерам. Только тогда на стол собственника ложится отчёт: срок закрытия вакансий вырос, стоимость найма увеличилась, предложения принимают всё реже.

К этому моменту рынок труда уже вынес решение. Просто внутри бизнеса его продолжают называть «кадровым дефицитом».

Глава 1. Вакансия, на которую никто не отвечает

В понедельник в девять утра Андрей Соколов вошёл в переговорную и увидел на столе тонкую синюю папку.

На обложке было написано:

«Коммерческий директор. Итоги поиска».

Папка была действительно тонкой. За сто двадцать семь дней рекрутеры нашли сто восемьдесят кандидатов, провели сорок первичных разговоров и организовали девять встреч с руководителями. Трое дошли до предложения. Никто не согласился.

Пустое кресло уже стоило компании денег. Без коммерческого директора «Вектор» отложил запуск в новом регионе, два ключевых клиента потребовали встречи с собственником, а руководители продаж спорили, чей прогноз считать настоящим. В финансовом отчёте эти потери были разбросаны по разным строкам. В кадровом — значилась одна незакрытая вакансия.

— Рынок сошёл с ума, — сказала директор по персоналу. — Люди хотят слишком много денег и почти не готовы брать ответственность.

— Или мы слишком дорого продаём им собственный риск, — ответил финансовый директор.

Андрей поднял голову. На кадровых встречах финансы

обычно молчали.

Андрей открыл отчёт. В нём были привычные формулировки: «не совпали ожидания», «принял контроффер», «выбрал более динамичную среду». Ни одна не объясняла, почему три опытных руководителя отказались почти одновременно.

«Вектор» двадцать лет производил промышленное оборудование. Компания росла, пережила два кризиса, работала с крупными заказчиками и вовремя платила зарплату. Андрей искренне считал её надёжным работодателем. Поэтому первый вывод казался очевидным: кандидаты стали капризными.

Он попросил позвонить одному из тех, кто отказался. Не как собственник, уговаривающий вернуться, а как человек, который впервые решил услышать ответ без посредников.

Согласился только Сергей — руководитель с опытом построения продаж в трёх компаниях. Разговор занял двенадцать минут.

— Вас не устроили условия? — спросил Андрей.

— Условия были приемлемыми.

— Тогда что?

Сергей помолчал.

— Я не понял, за какой результат буду отвечать. На первой встрече мне сказали, что нужно удвоить продажи. На второй — что главная задача сохранить ключевых клиентов. На третьей выяснилось, что менять руководителей отделов нельзя,

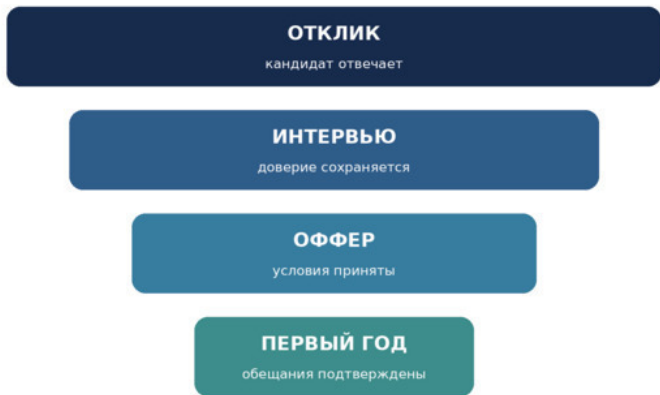
цены утверждаете лично вы, а бюджет маркетинга уже сокращён. При этом через шесть месяцев от меня ждут новый рынок и рост маржи. Это не должность. Это набор противоречий.

Андрей хотел возразить. В бизнесе всегда есть ограничения. Сильный руководитель для того и нужен, чтобы справиться с ними. Но Сергей продолжил:

— Я готов отвечать за сложный результат. Я не готов отвечать за результат, на который мне не дают влиять. У вас ответственность продаётся вместе с должностью, а полномочия остаются у прежних владельцев.

После звонка Андрей впервые посмотрел на отчёт иначе. Компания искала не руководителя, а человека, которому можно передать невозможное обещание — а затем спросить за его невыполнение.

Когда отсутствие откликов становится диагнозом. ИНСТРУМЕНТ 1. Воронка доверия работодателю



Одна неудачная вакансия ничего не доказывает. Могли ошибиться с каналом, уровнем зарплаты или названием должности. Но повторяющиеся отказы сильных кандидатов — уже не случайность. Это обратная связь о компании.

Есть четыре сигнала, которые нельзя списывать на рынок: — подходящие люди не отвечают даже на персональные обращения;

— интерес исчезает после встречи с будущим руководителем;

— финалисты отказываются, хотя деньги соответствуют рынку;

— новые сотрудники уходят в первые шесть месяцев.

Если возникает один сигнал, нужно проверить процесс

найма. Если повторяются три или четыре, проверять нужно систему управления. В «Векторе» повторялись все четыре: предложения принимали лишь шесть из десяти финалистов, почти треть новичков уходила в первый год, а после встреч с двумя директорами интерес кандидатов падал вдвое.

Собственнику трудно это принять. Он знает компанию изнутри, помнит, как всё начиналось, видит инвестиции, победы и хорошие намерения. Кандидат не видит намерений. Он видит факты: насколько ясно ему объяснили задачу, совпали ли ответы разных руководителей, соблюдались ли договорённости, каким тоном с ним разговаривали.

В этом различии и появляется слепая зона.

Компания пытается купить то, что не смогла построить

Чем дольше должность остаётся пустой, тем сильнее давление. Руководители требуют ускорить поиск, рекрутеры расширяют воронку, собственник соглашается поднять зарплату. Но если сама роль спроектирована плохо, больше кандидатов означает только больше отказов.

«Вектору» был нужен коммерческий директор, который одновременно:

- выполнит план, составленный до его прихода;
- сохранит всех действующих руководителей;
- не изменит систему мотивации;

- запустит новые каналы без дополнительного бюджета;
- возьмёт ответственность за решения, оставленные за собственником.

Компания хотела купить на рынке человека, способного компенсировать отсутствие договорённостей внутри бизнеса.

Таких людей почти не существует. А те, кто обещает выполнить всё, часто либо переоценивают себя, либо заранее понимают, что настоящая ответственность размыта. Так плохо устроенная вакансия запускает отрицательный отбор: осторожные и сильные уходят, самоуверенные и зависимые от предложения остаются.

Вопрос перед новым поиском

Андрей остановил подбор на две недели и собрал директоров. Решение вызвало протест: региональный запуск уже отставал, а каждый день без руководителя усиливал ручное управление. Андрей выслушал возражения и написал на доске четыре вопроса:

- Какой измеримый результат должен создать коммерческий директор за первый год?
- Какие решения он вправе принимать самостоятельно?
- Какие ресурсы компания действительно готова предоставить?
- Что должны изменить мы до его выхода?

На первый вопрос команда ответила за десять минут. На остальные ушло два дня.

Самым трудным оказался четвёртый: «Что должны изменить мы до его выхода?» Пока вопрос звучал как «что должен сделать новый директор», согласие находилось быстро. Когда субъектом изменений стала действующая команда, в комнате начался настоящий разговор.

Выяснилось, что собственник не готов передать ценообразование. Финансовый директор отказался менять порядок согласования скидок. Производство не хотело принимать прогнозы продаж как обязательство, а маркетинг — отвечать за поток лидов. Новый директор должен был отвечать за систему, которой не управлял никто.

После обсуждения роль пересобрали. Цель сформулировали как рост валовой прибыли на двадцать процентов при сохранении ключевой клиентской базы. Полномочия по ценам передали в пределах утверждённого коридора. На маркетинг выделили бюджет. Действующим руководителям назначили оценку, а не пожизненную неприкосновенность.

Только после этого поиск возобновили. В отчёте HR появилась новая строка: «готовность системы к найму». Её нельзя было закрыть количеством резюме.

Вакансия перестала быть просьбой о чуде. Она стала предложением управленческой работы. Но впереди оставался вопрос опаснее: если собственник не видел противоречий в одной важной роли, сколько ещё рисков компания привыкла

считать нормой?

ГЛАВНЫЕ ВЫВОДЫ

— Повторяющиеся отказы сильных кандидатов — это не проблема воронки найма, а управленческий сигнал.

— Кандидат оценивает не вакансию, а реальное соотношение ответственности, полномочий и риска.

— Прежде чем активнее искать людей, собственнику нужно проверить, готова ли компания выполнять данные им обещания.

Глава 2. Собственник видит бизнес. Кандидат видит риск

Через неделю после остановки найма Андрей попросил принести ему все отзывы о компании. Он ожидал увидеть несколько обиженных комментариев. Получил сорок три страницы повторяющихся формулировок.

Директор по персоналу сначала показал подборку с карьерного сайта: фотографии производства, истории сотрудников, поздравления с юбилеями. Андрей остановил её.

— Не наши материалы. То, что пишут без согласования.

Через час на столе лежали распечатки с сайтов отзывов, форумов и профессиональных чатов. Встречались обвинения несправедливые и откровенно эмоциональные. Но несколько тем повторялись слишком часто: решения меняются без объяснений, руководители перекладывают ответственность, переработки считаются нормой, обещания о развитии остаются разговорами.

— Это пишут обиженные, — сказал один из директоров и отодвинул распечатки, будто вместе с бумагой можно было отодвинуть саму проблему.

— Возможно, — ответил Андрей. — Но почему они обижены одним и тем же?

Намерение против наблюдаемого поведения

Собственник оценивает компанию по тому, чего хотел добиться. Он помнит, что новую систему премирования вводили ради результата, реорганизацию — ради скорости, а дополнительную работу — ради важного клиента. Сотрудник и кандидат оценивают не намерение, а опыт.

Собственник думает: «Мы даём людям возможность влиять».

Кандидат слышит: «Процессы не выстроены, многое придётся делать вручную».

Собственник говорит: «У нас высокая динамика».

Кандидат переводит: «Приоритеты будут меняться, а отвечать за старые обещания придётся мне».

Собственник уверен: «Мы — одна команда».

Кандидат спрашивает себя: «Почему тогда никто не может назвать критерии премии и причину ухода предшественника?»

Нельзя потребовать от человека принять вашу версию реальности. Можно только дать ему достаточно фактов, чтобы он сделал вывод сам.

Что кандидат проверяет на самом деле

Сильный кандидат отвечает на вопросы и одновременно проводит собственный аудит. Обычно его интересуют пять рисков.

Первый — риск руководителя. Умеет ли будущий начальник ставить задачи, слушать, признавать ограничения и держать слово?

Второй — риск роли. Совпадают ли результат, ответственность и полномочия?

Третий — риск стратегии. Понимает ли компания, куда идёт, или должность исчезнет после следующей смены приоритетов?

Четвёртый — риск культуры. Как здесь относятся к ошибкам, конфликтам, сильным людям и плохим новостям?

Пятый — риск обещаний. Можно ли опереться на то, что сказано в процессе найма?

Вопросы о целях, текучести и первом годе — не любопытство. Это способ оценить вероятную цену ошибки. Чем опытнее человек, тем лучше он понимает: высокая зарплата способна компенсировать интенсивность, но не бессмысленность; сложная задача может вдохновлять, но чужая неуправляемость разрушает.

Собеседование как управленческий рентген

Кандидату не нужна экскурсия по всей компании. Достаточно нескольких эпизодов.

Если встречу трижды переносят, он видит качество планирования.

Если рекрутер и директор называют разные цели должности, он видит качество договорённостей.

Если будущий руководитель перебивает и унижает бывшего сотрудника, он видит допустимую модель поведения.

Если на вопрос о полномочиях звучит «разберёмся по ходу», он видит отношение к ответственности.

Если после обещанного срока никто не возвращается с ответом, он получает первую демонстрацию того, как здесь выполняют обещания.

Найм нельзя считать отдельным процессом HR. Это витрина всей системы управления. Рекрутер способен вежливо встретить кандидата, но не может скрыть отсутствие стратегии. Красивый офис не исправит слабого директора. Дополнительная премия не устранил риск, который человек уже увидел.

Карта риска работодателя

Андрей попросил команду разобрать путь кандидата по этапам: первое сообщение, звонок, интервью, предложение, выход, испытательный срок. Для каждого этапа записали:

- какое обещание даёт компания;
- каким действием оно подтверждается;
- что может заставить человека усомниться;
- кто отвечает за устранение риска.

Оказалось, что большинство обещаний никто не считал своими. HR говорил о развитии, но руководители не имели планов развития. Собственник обещал самостоятельность, но сохранял согласование мелких решений. В оффере указывали премию, хотя критерии утверждали после начала квартала.

Компания не обманывала специально. Она просто жила в нескольких несовпадающих версиях.

Это не уменьшало риска кандидата.

Андрей ввёл правило доказуемого обещания: каждое утверждение о работе в «Векторе» должно опираться на наблюдаемый факт. Если говорим о росте, показываем маршруты и критерии. Гибкость требует названных границ. Сильную команду кандидат должен увидеть сам. Формулировку, которую невозможно доказать, убираем из вакансии и интервью.

Карьерная коммуникация стала скромнее — и сильнее. Доверие создаёт не масштаб заявления, а точность совпадения слов и опыта.

ГЛАВНЫЕ ВЫВОДЫ

— Собственник оценивает компанию по намерениям, а кандидат — по поведению и рискам.

— Собеседование показывает реальную систему управления точнее корпоративной презентации.

— Чтобы привлекать сильных людей, нужно не лучше скрывать риски, а уменьшать их.

Глава 3. Рынок труда помнит всё

О бывшем сотруднике компания часто забывает в день окончательного расчёта. Бывший сотрудник может помнить компанию годами — и в нужный момент оказаться единственным человеком, которому поверит ваш кандидат.

Он помнит, как ему обещали пересмотр зарплаты и перенесли его третий раз. Как руководитель публично приписал себе результат команды. Как при увольнении его заставили ждать подпись, хотя до этого требовали срочности. Потом он рассказывает об этом на сайте отзывов, в личных сообщениях и за обедом с бывшими коллегами.

Он рассказывает коллеге, которого ваш рекрутер приглашит через год.

Репутация распространяется через частные разговоры

Андрей попросил руководителя службы безопасности проверить, не ведётся ли против «Вектора» намеренная информационная кампания. Через три дня тот вернулся с выводом, который прозвучал хуже:

— Кампании нет. Есть память.

Никто не координировал негатив. Были сотни частных разговоров.

Один кандидат позвонил бывшему начальнику отдела. Другой написал знакомому в отраслевом чате. Третий нашёл сотрудника через профессиональную сеть. Каждый получил отдельную историю, но общий вывод совпадал: компания надёжна как бизнес, однако трудна как место работы.

Это важное различие. Репутация продукта и репутация работодателя живут рядом, но не заменяют друг друга. Клиенты могут уважать качество оборудования, а кандидаты — избегать руководителей, которые его производят.

Рынок труда устроен как сеть свидетелей. Чем уже отрасль и выше должность, тем короче путь между человеком и правдоподобным источником. В такой среде невозможно долго управлять репутацией только публикациями.

Репутационная задолженность

Каждое невыполненное обещание создаёт долг.

Сначала он почти незаметен. Сотрудник разочаровался, но продолжил работать. Потом он перестал предлагать идеи. Затем ушёл и рассказал двум знакомым. Один из них отказался от собеседования. Чтобы привлечь другого, компания повысила предложение на пятнадцать процентов.

Так моральная проблема превращается в финансовую. «Вектор» посчитал прямые затраты по пяти трудным вакансиям: услуги поиска, время директоров, повышенные предложения и потери от задержанных проектов. Сумма превы-

сила годовой бюджет HR на обучение.

Репутационный долг проявляется в конкретных расходах:

- вакансии закрываются дольше;
- рекрутеры тратят больше времени на убеждение;
- приходится переплачивать за риск;
- сильные кандидаты чаще отказываются;
- растёт доля случайных и слабых наймов;
- лучшие сотрудники получают больше внешних предложений;
- новые люди выходят с недоверием и медленнее включаются.

В бухгалтерском балансе этой строки нет. Но собственник платит по ней каждый месяц.

Почему опровержения не работают

Когда компания видит негативные отзывы, первая реакция — защититься. Найти несоответствие, объяснить контекст, написать официальный ответ. Иногда это необходимо. Но опровержение отдельного факта не меняет повторяющийся опыт.

Если десять бывших сотрудников говорят о непредсказуемых премиях, бесполезно отвечать каждому, что система описана в положении. Вопрос не в наличии документа, а в том, понимают ли люди логику выплат до начала работы.

Если кандидаты жалуются на грубость руководителей,

недостаточно сообщить, что компания ценит уважение. Нужно изменить допустимое поведение.

Рынок верит не тому, кто говорит увереннее. Он верит совпадающим независимым историям.

Разговор с теми, кто ушёл

«Вектор» нашёл сорок бывших сотрудников, покинувших компанию за два года. Им предложили конфиденциальное интервью с внешним консультантом. Согласились двадцать семь. Их не просили исправлять отзывы и не убеждали вернуться. Им задали четыре вопроса:

— В какой момент вы впервые задумались об уходе?

— Что компания обещала и не выполнила?

— Какое поведение руководителей сильнее всего повлияло на решение?

— Что должно было измениться, чтобы вы остались или рекомендовали компанию?

Ответы оказались неприятными, но удивительно согласованными. Люди уходили не в день увольнения. Решение формировалось за месяцы. Переломным моментом становилось не большое событие, а повторяющийся сигнал: руководитель снова изменил договорённость; результат снова не заметили; очередную переработку снова называли исключением.

Один из бывших руководителей сформулировал это точ-

нее остальных:

— Я ушёл не после самого плохого решения. Я ушёл после пятого одинакового объяснения, почему компания снова ничего не может изменить.

Андрей увидел: компания теряла сотрудников задолго до заявления. Заявление было лишь последней подписью под уже принятым решением.

Память можно изменить только новым опытом

Удалить прошлое невозможно. Но можно создать новые свидетельства.

«Вектор» начал с трёх действий. Закрыв задолженности по обещанным пересмотрам, где обязательства можно было подтвердить. Изменил практику выходных интервью: данные стали разбирать на комитете руководителей, а не хранить в HR. И через полгода вернулся к бывшим сотрудникам с коротким отчётом о том, что действительно исправлено.

Не все поверили. Не все ответили. Двое написали, что изменения начались слишком поздно. Андрей распорядился включить и эти ответы в отчёт.

Доверие не возвращается в момент извинения. Оно начинает возвращаться, когда человек видит, что компания способна услышать неприятное, принять решение и довести его до конца.

Рынок труда не обязан забывать. Задача компании — дать ему проверяемые основания говорить о ней иначе.

ГЛАВНЫЕ ВЫВОДЫ

— Рынок труда запоминает не заявления компании, а истории о её реальных поступках.

— Каждое невыполненное обещание создаёт репутационную задолженность, за которую придётся платить при следующем найме.

— Доверие к работодателю невозможно восстановить рекламой — сначала необходимо изменить опыт людей внутри компании.

Итоги части I. Отсутствие кандидатов — это ответ

Когда сильные кандидаты не приходят, собственнику хочется искать внешнюю причину: демографию, конкурентов, завышенные ожидания, слабую работу HR. Все эти факторы могут существовать. Но они не отменяют главного вопроса: что человек видит в вашей компании такого, чего не видите вы?

Пустая воронка, повторяющиеся отказы и ранние увольнения — не молчание рынка. Это ответ. Он говорит, что риск работы в компании кажется сильным людям выше воз-

можной ценности. Пока этот вывод не переведён в цифры, владельцев решений и сроки, организация будет продолжать называть диагноз погодой.

У этого вердикта нет одного автора. Его создают прежние обещания, решения собственника, поведение руководителей, опыт действующих и бывших сотрудников. Одной новой вакансией ситуацию не исправить.

Компания проигрывает борьбу за людей задолго до публикации вакансии. В тот момент, когда перестаёт замечать разницу между тем, что обещает, и тем, что делает.

Дальше нам предстоит разобрать семь причин, по которым внешне хорошая компания становится местом, куда не идут.

Начнём с самой заметной из них — с вакансии, которая рассказывает о компании больше, чем её авторы собирались признать.

ЧАСТЬ II

Как компания становится местом, куда не идут

Плохая репутация работодателя редко возникает из одного громкого скандала. Чаще её создают обычные управленческие решения, повторённые сотни раз.

Неясную должность публикуют как вакансию. Слабого руководителя называют требовательным. Системные переработки прячут за словами о высокой динамике. Устное обещание объявляют предварительным обсуждением, несправедливое решение — индивидуальным подходом.

По отдельности каждое объяснение кажется убедительным. Вместе они превращаются в культуру недоверия.

Глава 4. Вакансия как признание

Через две недели после аудита Андрей попросил показать ему все открытые вакансии «Вектора». Двадцать три документа распечатали и разложили на длинном столе, как материалы внутреннего расследования.

Их было двадцать три.

Он начал с позиции руководителя отдела клиентского сервиса.

Документ занимал три страницы. В нём было сорок семь обязанностей. Андрей взял красный карандаш и обвёл три пункта, которые противоречили друг другу.

Руководитель должен был развивать сервисную стратегию, вести ключевых клиентов, контролировать претензии, обучать сотрудников, участвовать в продажах, описывать процессы, внедрять CRM, готовить отчёты, снижать затраты, повышать удовлетворённость, согласовывать договоры и «выполнять иные поручения непосредственного руководителя».

— Какой главный результат этой должности? — спросил Андрей. — Не список действий. Результат, ради которого мы готовы платить человеку весь год.

В комнате стало тихо. Каждый из присутствующих знал, что хотел получить от нового руководителя. Никто не знал, что компания готова перестать требовать.

Вакансия — рентген компании

Вакансия кажется рекламным текстом, но на самом деле она показывает устройство бизнеса. По ней опытный кандидат видит, умеет ли компания выбирать приоритеты, разделять роли и связывать ответственность с полномочиями.

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.