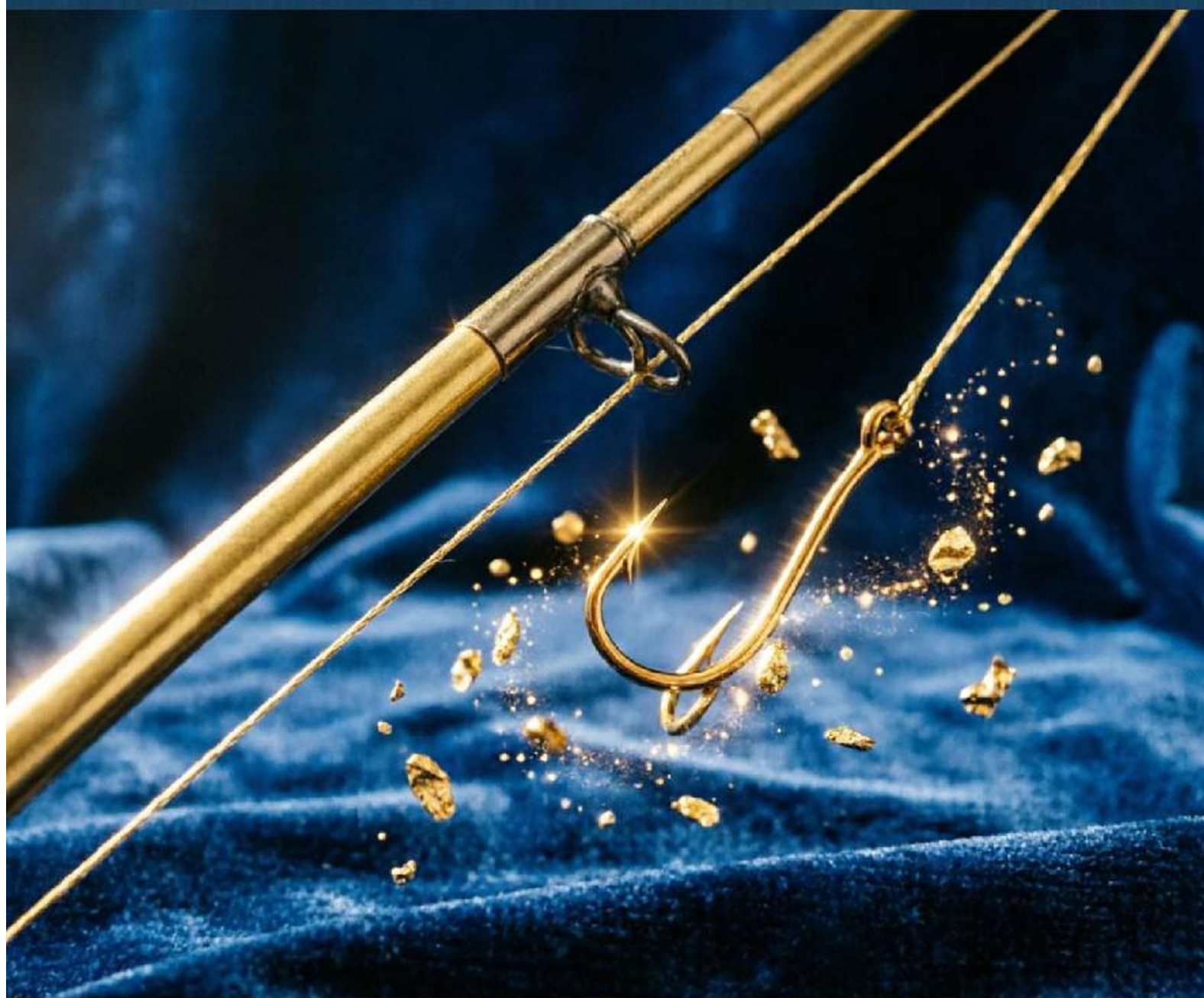


КОМАНДА НАЧИНАЕТСЯ С ОДНОГО



ХАНТИНГ

как переманить того,
кто не ищет работу

Виталий Гурьев

Виталий Гурьев

**Хантинг: как переманить
того, кто не ищет работу**

«Автор»

2026

Гурьев В.

Хантинг: как переманить того, кто не ищет работу / В. Гурьев —
«Автор», 2026

Книга раскрывает специфику прямого поиска — эксклюзивный поиск и хедхантинг — когда нужного специалиста нет на открытом рынке и его нужно заинтересовать с нуля. Вы узнаете, как составлять карты рынка, выходить на пассивных кандидатов, выстраивать первый контакт без ощущения навязчивости. Разбирается психология человека, который успешен на текущем месте и не готов ничего менять: какие аргументы работают, а какие вызывают отторжение. Отдельная глава посвящена этике хантинга, работе с конфиденциальностью и выстраиванию долгосрочных отношений с кандидатом, который сегодня сказал «нет».

Содержание

Глава 1. Философия прямого поиска: чем хедхантинг отличается от классического рекрутинга	5
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Виталий Гурьев

Хантинг: как переманить того, кто не ищет работу

Глава 1. Философия прямого поиска: чем хедхантинг отличается от классического рекрутинга

Представьте себе простую ситуацию, с которой вы наверняка сталкивались в самом начале своей карьеры в сфере рекрутмента. Вы размещаете максимально привлекательную и детальную вакансию на популярном сайте поиска работы и с нетерпением ожидаете потока качественных резюме. Однако вместо ожидаемых профессионалов высокого уровня вам приходят отклики от соискателей, чей опыт явно не соответствует амбициозным задачам вашего клиента. Эта закономерность не является досадной случайностью или прямым признаком вашей профессиональной несостоятельности. Она отражает фундаментальную разницу между активным и пассивным рынком труда, которую необходимо глубоко осознать для успешного прямого поиска.

Активный рынок труда состоит из людей, которые прямо сейчас находятся в поиске работы и регулярно мониторят специализированные ресурсы. Эти кандидаты безусловно мотивированы необходимостью перемен, однако среди них крайне редко встречаются те самые уникальные специалисты, способные радикально изменить бизнес-процессы компании. Лучшие профессионалы своего дела обычно уже давно трудоустроены, получают высокую заработную плату и пользуются заслуженным уважением в текущей организации. Они не обновляют свои резюме годами, поскольку совершенно не видят в этом практической необходимости для своего стабильного карьерного роста. Именно поэтому попытка найти идеального руководителя направления или ведущего системного архитектора исключительно через отклики на доске объявлений обречена на закономерный провал.

Пассивный кандидат представляет собой совершенно иную категорию профессионалов, которые не ищут работу активно, но могут быть искренне заинтересованы в по-настоящему исключительном предложении. Такой специалист не тратит свое драгоценное время на просмотр вакансий, потому что его текущая позиция полностью закрывает его базовые потребности в стабильности и доходе. Чтобы привлечь его внимание, вам потребуется выйти за рамки стандартных методов и предложить нечто, что резонирует с его глубинными амбициями или нерешенными профессиональными вызовами. Это требует от вас четкого понимания того, что истинная ценность специалиста часто скрыта от посторонних глаз и не отражена в публичном цифровом пространстве. Вы должны научиться видеть скрытый потенциал там, где другие видят лишь спокойного и полностью удовлетворенного своей жизнью сотрудника.

Понимание этой фундаментальной разницы подводит нас к осознанию того, как кардинально изменилась сама профессия хедхантера за последние несколько десятилетий. Раньше прямой поиск часто сводился к довольно примитивной охоте за известными именами и громкими должностями в компаниях-конкурентах. Рекрутеры действовали по жесткому шаблону, находя человека с нужной строчкой в резюме и предлагая ему более высокую зарплату для быстрого перехода. Такой подход, широко известный как классическая охота на звезд, постепенно и неумолимо утратил свою эффективность в современном сложном бизнесе. Крупные компании быстро поняли, что механический перенос специалиста из одной корпоративной культуры в другую не гарантирует решения их стратегических задач.

Современный хедхантинг трансформировался в глубокий бизнес-консалтинг, требующий от исполнителя фундаментального и всестороннего понимания отрасли клиента. Вы больше не просто ищете человека на вакантное место, вы анализируете бизнес-модель, выявляете узкие места и определяете, какой именно тип личности сможет преодолеть текущие кризисы. Это означает, что вам необходимо разговаривать с заказчиком на языке конкретных бизнес-показателей, маржинальности и операционной эффективности. Вы должны быть способны задавать неудобные вопросы о реальной причине поиска, которая часто скрывается за красиво сформулированным описанием вакансии. Только такой аналитический подход позволяет сформировать точный портрет кандидата, который действительно нужен бизнесу, а не тот, который заказчик привык видеть по инерции.

Рассмотрим конкретный пример, иллюстрирующий эту мысль, который вы сможете успешно применить в своей повседневной практике. Представьте, что компания нанимает знаменитого директора по продажам из компании-лидера рынка, слепо копируя его прошлые методы работы. Через полгода новый сотрудник увольняется, потому что его авторитарный стиль управления вступил в непримиримый конфликт с демократичной культурой новой команды. Классический хантер увидел бы только строчку в резюме и высокие цифры прошлых продаж, игнорируя контекст. Консультант же заранее оценил бы совместимость ценностей и предупредил заказчика о возможных рисках такого найма.

Переходя к практической реализации этих знаний, вы неизбежно столкнетесь с уникальными особенностями ведения бизнеса в нашей стране. Специфика российского рынка труда накладывает серьезный и неизгладимый отпечаток на все этапы прямого поиска, игнорирование которого ведет к фатальным ошибкам. Менталитет соискателей здесь часто характеризуется повышенной осторожностью и стремлением к максимальной стабильности, что делает их крайне неохотными к резким переменам. Многие профессионалы годами работают в одной компании, формируя глубокую лояльность не столько к абстрактному бренду работодателя, сколько к своему непосредственному руководителю. Эта персональная привязанность становится мощным психологическим барьером, который вам придется очень аккуратно обходить в процессе деликатных переговоров.

Кроме того, значительная часть действительно интересных и высокооплачиваемых позиций в России никогда не публикуется в открытом публичном доступе. Этот феномен широко известен как скрытый рынок труда, где вакансии закрываются через личные рекомендации, нетворкинг и прямые неформальные контакты. Элитные круги топ-менеджмента отличаются высокой степенью закрытости и определенной клановостью, основанной исключительно на многолетнем личном доверии. Прорваться через эту надежную оборону с помощью холодного звонка или шаблонного письма в мессенджере практически невозможно без предварительной глубокой разведки. Вам потребуется выстраивать собственную безупречную репутацию надежного посредника, чтобы представители этих закрытых сообществ хотя бы согласились выслушать ваше предложение.

В этих сложных условиях оценка кандидата исключительно по его формальному резюме становится не просто неэффективной, но и вводящей в заблуждение практикой. Резюме пассивного кандидата представляет собой лишь сухую историческую справку, отражающую его прошлый путь, а не будущий профессиональный потенциал. Часто выдающиеся профессионалы не утруждают себя переписыванием документа, описывая свои грандиозные достижения лаконичными и предельно скромными фразами. Если вы будете искать идеальное совпадение по ключевым словам и официальным названиям должностей, вы гарантированно упустите настоящие скрытые таланты. Ваша задача как исследователя заключается в том, чтобы разглядеть за сухими строчками реальный масштаб личности и ее способность адаптироваться к новым вызовам.

Рассмотрим еще один конкретный пример, ярко иллюстрирующий эту важную мысль о потенциале. Представьте себе руководителя проекта в крупной производственной компании, чье резюме выглядит довольно скромно и содержит описание рутинных административных обязанностей. При личном контакте выясняется, что именно этот человек неформально управлял кросс-функциональной командой и спас критически важный проект от провала в условиях острого кризиса. Его формальная должность совершенно не отражала реального объема ответственности и колоссального влияния на бизнес-результаты. Классический рекрутер отклонил бы такую кандидатуру на этапе первичного отбора резюме, тогда как опытный хедхантер увидит в этом скрытый алмаз, способный решить сложнейшую задачу вашего клиента.

Такой продвинутый подход требует от вас постоянного развития навыков, выходящих далеко за рамки стандартного рекрутмента. Вы перестаете быть простым администратором процесса подбора персонала и превращаетесь в многогранного эксперта, сочетающего в себе несколько критически важных ролей. Прежде всего, вы выступаете в роли аналитика, способного декомпозировать сложную бизнес-проблему клиента на конкретные требования к компетенциям кандидата. Вы изучаете рынок, строите детальные карты конкурентов и оцениваете финансовые показатели компаний-доноров, чтобы понять, откуда можно переманить нужного специалиста. Без этой аналитической базы ваши действия превращаются в хаотичные попытки угадать, что лишь снижает ваше профессиональное кредо в глазах заказчика.

Одновременно с этим вы должны виртуозно владеть искусством переговоров, балансируя между интересами двух сильных и требовательных сторон. Вам предстоит не просто передать оффер, а выстроить сложную архитектуру сделки, удовлетворяющую как финансовые ожидания кандидата, так и бюджетные ограничения компании. Вы учитесь аргументированно отстаивать позицию кандидата перед заказчиком, обосновывая необходимость отклонения от первоначальных условий ради получения уникального таланта. В моменты кризиса переговоров именно ваша способность найти компромисс и предложить нестандартное решение спасает сделку от неминуемого срыва. Вы становитесь тем самым надежным мостом, который соединяет две стороны, изначально говорящие на разных языках корпоративной культуры.

Наконец, ваша роль как психолога является, пожалуй, самой тонкой и требующей высшего уровня эмпатии частью этой работы. Пассивный кандидат, успешно работающий на текущем месте, испытывает естественный страх перед неизвестностью и возможными репутационными рисками. Вы должны уметь слышать не только то, что человек говорит вслух, но и то, о чем он предпочитает сознательно молчать. Распознавание скрытых мотивов, профессиональных выгораний или нереализованных амбиций позволяет вам подобрать именно те аргументы, которые резонируют с внутренним миром собеседника. Вы создаете атмосферу психологической безопасности, в которой топ-менеджер готов искренне обсудить свои карьерные перспективы без страха быть неправильно понятым.

Возможно вам понравится моя книга на Литрес «НЛП для HR: от проведения собеседований до показа кандидатов».

Синтез этих трех ролей формирует тот самый уникальный профиль современного хедхантера, который так востребован на рынке премиального подбора. Вы не просто закрываете вакансию, вы управляете человеческим капиталом, напрямую влияя на стратегическое развитие целых организаций. Каждый ваш шаг, от первичного анализа запроса до финального согласования условий, должен быть предельно выверен и наполнен глубоким профессиональным смыслом. Ошибки на этом пути стоят действительно дорого, однако именно они становятся источником вашего бесценного практического опыта. Понимание этой многогранности вашей деятельности закладывает прочный фундамент для успешного осуществления прямого поиска в любых, даже самых сложных рыночных условиях.

Многие начинающие специалисты в сфере подбора персонала искренне убеждены в том, что главным показателем их профессионализма является скорость закрытия вакансий. Подоб-

ное мышление формируется под влиянием классического массового рекрутмента, где метрика времени закрытия вакансии действительно имеет критическое значение для бизнеса. Однако в сфере прямого поиска и хедхантинга этот подход не просто неэффективен, но и откровенно разрушителен для долгосрочных результатов. Скорость в нашем деле часто вступает в прямой конфликт с качеством, заставляя рекрутера идти на опасные компромиссы.

Представьте себе ситуацию, когда клиент требует найти финансового директора за две недели, а вы, пытаясь угодить, предлагаете первого доступного кандидата с подходящим резюме. Этот специалист может быть отличным профессионалом, но его доступность на рынке обычно сигнализирует о том, что он либо недавно был уволен, либо находится в состоянии сильного выгорания. В результате компания получает руководителя, который через три месяца совершит фатальную ошибку в управлении денежными потоками, что обойдется бизнесу в десятки раз дороже, чем сэкономленное время. Именно поэтому истинной метрикой успеха в хедхантинге выступает качество найма, измеряемое способностью кандидата решать стратегические задачи бизнеса.

Долгосрочность пребывания специалиста на новой позиции становится еще более важным индикатором вашей работы как профессионала. Если топ-менеджер увольняется в течение первого года, это означает, что вы не провели глубокую диагностику его скрытых мотивов или не учли неочевидные культурные конфликты внутри команды заказчика. Успешный хедхантер оценивает свой проект не в момент подписания оффера, а спустя год, когда кандидат полностью адаптировался и принес измеримую пользу компании. Такой подход требует от вас колоссального терпения и готовности выстраивать сложные, многоэтапные переговоры вместо быстрого транзакционного найма.

Переход из классического рекрутмента в прямой поиск часто сопровождается серией болезненных и типичных ошибок, которые совершают начинающие хедхантеры.

Первая и самая распространенная ошибка заключается в попытке применить методы массового подбора к работе с высшим руководством, что неизбежно приводит к полному провалу. Классический рекрутер привык публиковать вакансию, собирать отклики и фильтровать их по формальным признакам, ожидая, что кандидат сам проявит инициативу. В хедхантинге вам приходится работать с пассивными профессионалами, которые не читают доски объявлений и требуют абсолютно иного, персонализированного подхода к каждому контакту.

Второй критической ошибкой является опора исключительно на профессиональные навыки, или хард-скиллы, при полном игнорировании психологического портрета и гибких навыков, известных как софт-скиллы. Вы можете найти блестящего технического директора, который идеально знает все современные архитектуры, но при этом обладает токсичным стилем управления, разрушающим всю команду за несколько месяцев. Классический рекрутер часто видит лишь строчки в резюме и цифры прошлых достижений, не задумываясь о том, в каком контексте эти достижения были получены. Опытный хедхантер всегда копает глубже, выясняя, какими методами руководитель добивался результатов и насколько его ценности совпадают с культурой компании-заказчика.

Третья ошибка кроется в неумении выстраивать долгосрочные отношения с кандидатами, которые на данном этапе не готовы к переходу. Начинающие специалисты воспринимают вежливый отказ как конец диалога и навсегда вычеркивают человека из своей базы, лишая себя ценнейшего источника информации. Профессионал же понимает, что сегодня пассивный кандидат категорически не готов к переменам, но через год его ситуация может кардинально измениться. Сохранение теплого, ненавязчивого контакта с такими людьми формирует вашу личную сеть контактов, которая в будущем станет главным активом вашей карьеры.

Погружаясь в специфику прямого поиска, вы неизбежно столкнетесь с понятием представительского поиска, которое имеет свои четкие границы и правила применения на российском рынке. Представительский поиск подразумевает открытый выход на кандидата с полным

раскрытием имени клиента, названия компании и сути вакансии с первых секунд диалога. Такой подход демонстрирует высочайший уровень уважения к собеседнику, позволяя ему сразу оценить все риски и преимущества предлагаемой возможности без необходимости играть в прятки. Он идеально подходит для поиска в тех секторах, где смена работы не несет репутационных рисков, а сам бренд клиента является мощным магнитом для талантов.

Однако границы представительского поиска на российском рынке довольно жестко очерчены спецификой местного менталитета и корпоративной культуры. Многие российские топ-менеджеры испытывают иррациональный страх перед тем, что их текущий работодатель узнает о поиске новой работы, даже если они не планируют уходить прямо сейчас. В таких условиях открытое называние клиента может мгновенно заблокировать кандидата, заставив его уйти в глухую оборону из-за параноидальных опасений за свою безопасность. Особенно это касается узких ниш, где все игроки знают друг друга в лицо, а слухи распространяются со скоростью лесного пожара.

Именно поэтому хедхантер должен виртуозно владеть искусством скрытого, или конфиденциального поиска, когда информация о клиенте дозируется строго по мере роста доверия. В начале диалога вы можете описать компанию как «крупного игрока на рынке финансовой недвижимости с государственным участием», не раскрывая ее точного названия. Полная идентификация клиента происходит только после того, как вы провели глубинное интервью, убедились во взаимном интересе и получили от кандидата негласное согласие на раскрытие его личности заказчику. Нарушение этих границ и преждевременное раскрытие информации в чувствительных проектах навсегда закрывает вам доступ к рынку, так как репутация болтуна в наших кругах распространяется мгновенно.

Клиенты, впервые сталкивающиеся с хедхантингом, часто задают один и тот же вопрос, выражая крайнее недоумение по поводу стоимости ваших услуг. Они искренне не понимают, почему компания должна платить комиссию в размере двадцати или тридцати процентов от годового дохода кандидата за то, что вы просто «нашли чей-то номер телефона». В их сознании процесс поиска выглядит как простая административная процедура, не требующая глубокой аналитики, психологического воздействия и сложных переговоров. Объяснение экономики хедхантинга требует от вас перевода разговора из плоскости затрат в плоскость инвестиций и управления рисками.

Стоимость ошибки при найме топ-менеджера многократно превышает любые агентские комиссии, которые только может предложить рынок. Представьте, что генеральный директор производственного холдинга принимает неверное стратегическое решение из-за некомпетентности финансового директора, которого вы наняли быстро и дешево. Убытки от упущенной выгоды, сорванных контрактов и разрушенной команды могут исчисляться сотнями миллионов рублей, тогда как ваша комиссия составляет лишь малую долю от годового бюджета этой позиции. Компании готовы платить высокие комиссии за «воздух», потому что на самом деле они покупают не просто резюме, а гарантию снижения критических бизнес-рисков.

Вы продаете клиенту доступ к скрытому рынку талантов, глубокий анализ конкурентной среды и возможность переманить специалиста, который прямо сейчас обеспечивает прибыль их главным конкурентам. Это не просто поиск, это сложнейшая бизнес-операция, требующая привлечения лучших умов, выстраивания архитектуры сделки и тонкой психологической работы. Когда клиент осознает, что вы выступаете в роли его внешнего стратегического партнера, а не просто поставщика кадров, вопрос о размере комиссии отпадает сам собой. Экономика прямого поиска строится на том, что правильный человек на ключевой позиции генерирует кратную прибавочную стоимость, многократно окупая затраты на его привлечение.

Фундаментом для осуществления всех этих сложных операций выступает личный бренд хедхантера, который становится вашим главным пропуском в закрытые клубы высшего руководства. Топ-менеджеры и собственники бизнеса не разговаривают с безликими исполните-

лями, они ведут диалог только с теми, кого считают равными себе по уровню интеллекта и экспертизы. Ваш личный бренд в данном контексте не имеет ничего общего с громким пиаром в социальных сетях или публикацией пустых мотивационных цитат. Он строится на глубоком знании отрасли, безупречной репутации конфиденциальности и способности говорить с бизнесом на языке финансовых показателей и стратегических вызовов.

Когда вы выходите на первых лиц крупной компании, они должны чувствовать, что общаются с независимым экспертом, который понимает их бизнес-модель лучше, чем внутренние HR-специалисты. Это достигается за счет постоянного самообразования, анализа рыночных трендов, изучения финансовых отчетов компаний-доноров и формирования собственного видения рынка. Вы должны уметь задавать кандидату вопросы, которые заставляют его задуматься и посмотреть на свою текущую ситуацию под совершенно новым углом. Именно такой подход превращает вас из назойливого рекрутера в желанного собеседника, чьего звонка ждут и к чьему мнению прислушиваются.

Доверие на рынке премиального подбора формируется годами кропотливой работы и разрушается за одно неосторожное движение или нарушенное обещание. Каждый кандидат, даже тот, кто в итоге не подошел клиенту, должен уйти с ощущением, что он провел время с высококлассным профессионалом. Эти люди общаются между собой, делятся впечатлениями о встречах с хедхантерами на закрытых ужинах и в неформальных чатах. Ваша репутация как этичного, умного и тактичного специалиста станет тем самым активом, который позволит вам закрывать самые сложные и недоступные вакансии, просто делая один телефонный звонок.

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.