

Содержание

Вступление	5
Глава 1. Виды и инструменты подбора персонала	9
Глава 2. Структура подбора персонала, подготовительные мероприятия	31
Глава 3. Профиль должности. Профиль вакансии	43
Глава 4. Поиск кандидатов. Обработка резюме. Прескрининг	69
Глава 5. Телефонное интервью	81
Глава 6. Подготовка к собеседованию	95
Глава 7. Собеседование	109
Глава 8. Тестовые задания. Сбор рекомендаций	133
Глава 9. Принятие решения. Оффер	149
Глава 10. Адаптация	161
Заключение	179

Вступление

Здравствуйте, уважаемый коллега! Меня зовут Сергей Журавлёв, и я рад приветствовать вас на страницах книги «Стоп, кадры!». Вы наверняка видите, как автоматизируются сегодня бизнес-процессы: компании выстраивают работу бухгалтерии, маркетинга, логистики и производства таким образом, чтобы минимизировать участие людей. Это делается, чтобы снизить регулярные расходы на зарплату, больничные и отпуска, на содержание рабочих мест, а также сократить количество ошибок из-за так называемого человеческого фактора. Но вы наверняка понимаете, что сфера HR¹ развивается вопреки таким трендам, поскольку бизнес невозможно вести без активного участия человека. А значит, надо решать вопросы, связанные с подбором, обучением, адаптацией, мотивацией людей и управлением ими. О том, как эффективно подбирать персонал, мы поговорим на страницах этой книги. Не удивляйтесь: я постарался построить эту книгу так, чтобы мы с вами находились в диалоге, чтобы, читая, вы «отвечали» мне.

Кратко расскажу о себе. Мне 32 года, я родился и вырос в Нижнем Новгороде. Моя мама всю жизнь проработала в системе государственного образования, поэтому с детства мне внушали: если хорошо учиться в школе, то поступишь в университет, получишь качественное образование. Если будешь стараться и там, то сможешь попасть в престижную компанию и построить карьеру. Но жизнь устроена сложнее, простых путей не предвидится, и, чтобы «вырасти», придётся работать много и упорно, — такое открытие я сделал ещё на последних курсах вуза. Я планировал устроиться на стартовую должность в хорошую компанию,

¹ HR (англ. *human resources* — человеческие ресурсы) — аббревиатура, означающая сферу управления персоналом.

развиваться профессионально, неспешно подниматься по карьерной лестнице, лет через пять стать ведущим специалистом, а через десять — начальником отдела. И это если всё срastётся как надо. А может ведь банально не повезти, и после десятка лет упорного труда однажды утром ты откроешь глаза и поймёшь, что ничего в жизни не добился и у тебя ничего нет.

Меня такой вариант не устраивал, более того — пугал. Я хотел заниматься интересным делом и зарабатывать хорошие деньги, поэтому начал искать перспективное направление с возможностью быстрого роста и прямого влияния результатов деятельности на доход. Несколько раз менял работу. После долгих сомнений и терзаний мой выбор пал на сферу HR, и, уверен, это одно из самых правильных решений в моей жизни.

Не скрою, был момент, когда я испытал разочарование: диплом престижного университета не имеет особой ценности в сфере, которую я выбрал. Но я не сдался, не опустил руки, а продолжил учиться. В итоге в моём багаже четыре университетских диплома и множество освоенных программ по управлению персоналом, продажам, переговорам, психологии и т.д.

Начинал я рядовым HR-специалистом, постепенно вырос до заместителя генерального директора. Сейчас я занимаю пост директора по персоналу крупной федеральной сети кафе с доставкой. Именно руководство HR-направлением и опыт выстраивания системы рекрутинга и вдохновили меня на написание этой книги.

У меня за плечами 10 лет опыта управленческой деятельности в HR, более 5000 проведённых собеседований и сотни вакансий, «закрытых» как лично, так и с помощью моих сотрудников. Всё это позволило мне выработать ряд авторских подходов, которые я хочу передать вам на страницах этой книги (да-да, это возможно, надо только внимательно читать). Я поделюсь полезными кейсами и фишками, а ещё расскажу о своих ошибках. Надеюсь, что это поможет кому-то их избежать.

Для кого эта книга? Прежде всего она будет актуальной для тех, кто хочет понять, как выстроить процесс подбора персонала: для руководителей небольших компаний, HR-отделов и подразделений, для начинающих менеджеров и тех, кто ещё только собирается

работать в сфере управления человеческими ресурсами. Книга пригодится и опытным рекрутерам — в качестве инструмента систематизации навыков.

К сожалению, профессия рекрутера, или специалиста по подбору персонала, до сих пор у нас недооценена. Я знаю компании, где не берут рекрутеров, а отдают функцию подбора персонала линейным руководителям, специалистам по кадровому делопроизводству и даже бухгалтерам. Представьте, у кого-то из них даже есть положительные результаты, но я убеждён: в стратегической перспективе такой подход не приведёт эти компании к росту.

Книга написана простым языком и состоит из 10 глав, посвящённых основным аспектам подбора и адаптации персонала. Я расскажу, что такое подбор персонала, для чего вообще это нужно, где и как найти лучших специалистов на рынке и почему эти люди должны выбрать именно вашу компанию или ваш проект. Также мы разберём, как ввести этих людей в должность, что нужно сделать, чтобы получить лояльного и мотивированного сотрудника. Ну что, начинаем?

Глава 1

Виды и инструменты подбора персонала

- Уточняем терминологию
- Знакомимся с актуальной классификацией рекрутинга
- Разбираем внутренние и внешние источники

Договориться о терминах — значит говорить на одном языке. На начальной стадии общения, когда дискуссия только-только намечается, это спасает от недопонимания и ненужных споров. Поэтому предлагаю и нам сразу определиться с терминами. Итак, что же такое подбор персонала, или рекрутинг? Это бизнес-процесс в HR-менеджменте, связанный с привлечением людей для выполнения определённых трудовых функций.

Рассмотрим наиболее актуальные классификации подбора персонала. Прежде всего это деление по типу вакансии: существуют так называемые массовые и точечные вакансии. Здесь всё довольно просто. Массовый подбор — это когда нам требуется несколько или более сотрудников на однотипные позиции с простым функционалом и, как правило, требуется постоянно. Примеры массовых вакансий: продавец-консультант в торговую сеть, оператор кол-центра, водитель такси, оператор производственной линии и т.д. Чем характеризуется массовый подбор? Большой потребностью в кандидатах, высоким уровнем текучести персонала и нередко конкуренцией между компаниями. По поводу конкуренции объясню подробнее.

Предположим, у вас есть вакансия нейрохирурга. Такие вакансии в вашем городе есть ещё у двух организаций, и человек, который придёт к вам на собеседование, будет выбирать между вами и ещё двумя. Иначе обстоят дела с вакансией, например, оператора кол-центра, местом работы с минимальными требованиями к кандидату и среднерыночными условиями по зарплате. Кандидаты параллельно могут рассматривать другие аналогичные предложения, вакансии менеджеров по продажам, продавцов-консультантов, секретарей, администраторов, официантов, курьеров, то есть вакансии, где работодатель не предъявляет специальных требований к кандидату.

В результате у человека могут быть десятки предложений. Исходя из этого, можно говорить также о том, что кандидаты на массовые позиции — «скоропортящиеся». То есть сегодня вы не пригласили соискателя на должность оператора кол-центра, а завтра он пошёл в кафе официантом. В HR-сообществе шутят: «Если долго смотреть на кандидата, можно увидеть, как он выходит в другую компанию».

Точечными вакансиями называют рабочие места для высококвалифицированных специалистов и руководителей. Таких кандидатов на рынке труда мало, и они отличаются высокой требовательностью. Но высокие зарплатные ожидания отнюдь не всегда означают, что перед вами специалист действительно высокого класса. Уровень его квалификации необходимо тщательно проверить: цена ошибки при приёме кандидата по точечной вакансии будет высокой, так как объём средств, затраченных на то, чтобы найти, подобрать и посмотреть месяц-другой на такого человека в деле, — это сотни тысяч, а иногда и миллионы рублей. Если допустить ошибку, то эти деньги придётся потратить снова, плюс учтите дополнительные расходы, а они непременно возникнут из-за нарушения бизнес-процессов, в которых был задействован неудачно подобранный сотрудник. Особняком от точечного подбора «стоит» технология Executive Search¹. Как правило, она используется для рекрутинга топовых руководителей. Но даже само слово «рекрутинг» здесь не всегда актуально. Суть Executive Search в том, что она направлена на решение бизнес-задачи, обычно через привлечение того или иного сотрудника. Технология предполагает глубокое изучение отрасли, компании, имеющих у неё проблем или зон роста, в связи с которыми и появился запрос на данную услугу. Только после этого формируется портрет кандидата и начинается его поиск, характеризующийся большим количеством элементов оценки.

Отмечу, что профессионализм менеджера по рекрутингу можно определить в том числе по уровню вакансий, с которыми он работает. В крупных компаниях с большим департаментом управления персоналом молодые специалисты, как правило, начинают с массовых

¹ Executive Search — (от англ. «поиск руководителей») — подбор управляющего персонала и редких специалистов.

позиций, набивают руку, осваивают специфику, но только единицы дорастают до уровня специалиста Executive Search.

Когда мы ищем нужного специалиста, мы можем пользоваться внешними либо внутренними источниками. **Внешние источники** — это люди, не работающие в нашей организации. С внешнего рынка, с улицы, как многие говорят. **Внутренние источники** — это уже имеющиеся у нас человеческие ресурсы. Работа с ними — это так называемое горизонтальное и вертикальное перемещение персонала в компании. Внутренние источники — отличный инструмент: помимо решения задач, связанных с подбором человека на определённую должность, он также часть системы мотивации сотрудников. Кроме этого, внутренние источники имеют и другие преимущества. Это важно, давайте о них поговорим.

- **Закрываем вакансию быстро и в короткие сроки.** Например, у вас есть срочная вакансия начальника склада. Расскажу кратко, как будет выглядеть подбор при помощи внешних источников. После всех необходимых подготовительных мероприятий, таких как разработка профиля вакансии, ключевых показателей эффективности, системы мотивации, внутренних актов и должностных инструкций, вы начнёте искать претендента на должность. В зависимости от инструментов привлечения, вам потребуются два важных ресурса — деньги и время. Деньги необходимы на публикацию объявления на различных площадках, зарплату специалиста, занимающегося поиском, собеседованиями и оценкой кандидатов. Ну и, конечно, необходимо время, а поиск может занять от недели до нескольких месяцев. Как будет выглядеть подбор при помощи внутренних ресурсов? Мы выбираем, допустим, пятерых кладовщиков, которые могут претендовать на эту вакансию, проводим комплексную оценку показателей их работы, профессиональных навыков, уровня лояльности к компании, управленческого потенциала и определяем лучшего из претендентов. На это уходит от одного до нескольких дней, при этом затраты минимальны.

- **Повышаем уровень мотивации и лояльности к организации.** Здесь, думаю, всё понятно: человеку приятно знать, что должность, которую он сейчас занимает, — для него не потолок и он сможет, не покидая компанию, подниматься по карьерной лестнице, получать новые задачи, возможно, проявить себя в новой сфере.
- **Упрощаем процесс обучения и адаптации.** По большому счёту, эти процессы в больших и в маленьких компаниях различаются незначительно. Но отличия есть, и здесь важен, в частности, уровень взаимодействия между подразделениями. Если компания небольшая или сотрудники разных отделов плотно общаются, то адаптация сводится к минимуму и включает только профессиональные аспекты, предусмотренные новой должностью. Если же речь идёт о крупной компании и предполагается перевод сотрудника, например, в другой офис или даже в другой город, то здесь сложнее — ему придётся осваиваться на новом месте, знакомиться с новыми людьми, но в любом случае задача адаптации выглядит для него значительно проще, чем при трудоустройстве в новую компанию. Здесь человек уже знает продукт (товар или услугу), общие правила и стандарты, знает, как решаются те или иные рабочие вопросы, какой принят дресс-код, понимает, к кому можно обратиться на «ты», а к кому только на «вы», и т.д.
- **Снижаем уровень текучести персонала.** Представим, что у нас работает девушка — неглупая, дисциплинированная, лояльная к компании. Она занимает должность менеджера по продажам. Она на хорошем счету у руководства, но так сложилось, что она устала продавать и собирается уволиться. Очень кстати в нашей компании открывается вакансия секретаря, и очевидно, что девушка на эту должность подойдёт ещё и потому, что позиция не требует особых профессиональных навыков. Сотрудница соглашается на такую перестановку. Какие плюсы для неё? Она справляется с синдромом выгорания, решает новые и в то же время

понятные задачи, кроме того, не подвергает себя стрессу от поиска работы и продолжает получать зарплату. Так мы и вакансию закрываем, и толкового человека не теряем. Win-win — обе стороны в выигрыше.

Однако внутренний подбор имеет и существенные недостатки.

- **Нет инструмента дополнительной известности.** Когда мы размещаем вакансию компании на сайтах по поиску работы или в СМИ либо просто обзваниваем потенциальных кандидатов, о нашей вакансии и, как следствие, о компании узнают потенциальные кандидаты. Кто-то зайдёт на наш сайт, чтобы больше узнать о нас, кто-то расскажет о нас знакомым. В любом случае дополнительная известность или узнаваемость — это существенный плюс для продвижения компании, особенно если с кандидатом пообщались корректно и доброжелательно, оставив хорошее впечатление. Когда же мы ищем сотрудников исключительно на внутренних ресурсах, этот инструмент отсутствует.
- **Есть стереотипы, нет новых идей.** В современном мире, когда в бизнесе каждый день появляются новые инструменты, методы, фишки, вариться в собственном соку очень опасно. Те, кто говорили: «Не надо нам ваших инноваций, как работали 20 лет, так и дальше будем», сейчас либо сидят на копеечной зарплате, либо годами ищут себе новое место на рынке труда, потому что их компании развалились. Постоянство — это иллюзия. Нельзя дважды войти в одну и ту же реку. Мир меняется, меняются рынки, меняются потребители, меняются техника и технологии. Цель трансформаций — способствовать выживанию и росту. Когда новый человек выходит на должность руководителя или ключевого специалиста, первое задание, которое можно ему дать, — внимательно оглядеться, пообщаться с коллегами и, не боясь никого обидеть или оскорбить, составить список того, что ему нравится, а что нет, сообщить, что бы он изменил. Как минимум часть этих предложений советуем

вам в дальнейшем реализовать. Что-то надо будет обязательно поменять, несмотря на неизбежное сопротивление части коллектива. Успешная организация постоянно находится в динамике. А для этого ей нужны специалисты со свежим, не замыленным взглядом. Нет новых людей — нет изменений.

- **Недостаток подходящих кандидатов на должность.** Чтобы принять решение о трудоустройстве на руководящую позицию, надо отсмотреть сотни резюме и провести несколько десятков собеседований. Выбрать подходящего кандидата из имеющихся сотрудников, особенно если речь идёт о более высокой позиции, которую никто из них не занимал ранее, иногда не представляется возможным. И, как правило, в таком случае выбирают меньшее из зол. Допустим, у вас есть пять человек на вакансию руководителя: два бездельника, третий слишком мягкий, четвёртый постоянно болеет, пятый вроде более-менее подходящий — давайте его поставим. То есть хотя вы и берёте лучшего из тех, кто имеется, но не получаете действительно классного специалиста. А он, может быть, прямо сейчас ждёт вашего предложения на внешнем рынке. Собственно, с этим логически связан следующий недостаток работы в рамках внутренних ресурсов.
- **Низкие компетенции сотрудника в новой должности.** Очень часто на должности руководителей и ключевых специалистов при подборе через внутренние источники попадают сотрудники, не обладающие всеми необходимыми профессиональными навыками. Хорошо, если в дальнейшем этим человеком будут заниматься и подтянут его до нужного уровня, но чаще всё оставляют как есть. А иногда ситуация, наоборот, усугубляется — если человек не понимает или не хочет понимать, что с повышением у него появляется больше ответственности, задачи усложняются и требуют большей вовлеченности. Он считает, что наконец-то его оценили по заслугам и теперь можно делегировать полномочия и почивать на лаврах.

- **Нехватка личных качеств.** Если с профессиональными компетенциями и отношением к новой должности, как правило, можно что-то сделать и вывести со временем человека на нужный уровень, то с особенностями личности всё гораздо сложнее. Наверняка вы видели руководителей, неспособных управлять в силу робости и неуверенности в себе, или, наоборот, монстров, упивающихся властью над подчинёнными. А всё потому, что «не было других вариантов, надо же было кого-то поставить».
- **Внутренние конфликты.** Повторюсь, уровень профессионализма управленцев часто оставляет желать лучшего. В связи с этим при внутреннем подборе кадров в подразделениях компании могут начаться подковёрные игры. Например, начальство может скрыто противостоять амбициям своих лучших сотрудников и препятствовать их повышению в другом подразделении, чтобы они оставались у него в подчинении и на прежней должности. Не лучше ситуация, когда люди, претендующие на одну и ту же должность, начинают подставлять друг друга, чтобы на фоне конкурента казаться лучшим вариантом для повышения.
- **Вместо одной вакансии открывается другая.** Главное, что нужно понять, если вы хотите закрыть вакансию, пользуясь внутренними источниками: когда на одной должности у нас прибавился сотрудник, то там, откуда он пришёл, никого не осталось. Бывают редкие исключения, например, когда его функционал распределяют на коллег по подразделению или когда в кадровом резерве уже есть кандидат на его место, готовый к выходу на работу, но чаще всего потребность в новом человеке всё же возникает. Внутренний подбор, скорее всего, не закроет потребность в сотрудниках как таковую, просто изменится задача: вместо одного специалиста мы будем искать другого, причём при помощи внешних источников. Здесь действует принцип сообщающихся сосудов: общее количество жидкости не меняется, и если в одном сосуде уровень жидкости повышается, то в другом он понижается. Обратите внимание:

вакансию, с которой ушёл наш сотрудник, далеко не всегда закрыть легче, чем ту, на которую он прибыл. Вот об этом мы должны помнить, когда планируем должностные перемены внутри компании.

Теперь давайте рассмотрим, что такое внешние источники. Именно они будут для нас основными.

- **Входящие кандидаты.** Игра слов здесь неслучайна. Входящие кандидаты — это люди, которые, допустим, просто шли по улице, увидели вывеску компании и заинтересовались. Наш офис однажды переехал в новый бизнес-центр, и рядом стояли жилые дома. В первые же дни после переезда к нам начали приходиться местные жители, в основном женщины пенсионного возраста. Они спрашивали, что это за компания и не набираем ли мы людей. Может быть, нужна уборщица или кто-то ещё? Этот источник носит пассивный характер, в целом он не очень результативный. Но эффект от него тем не менее есть, и его можно усилить: например, повесить на стену или на дверь яркий плакат, сообщающий, что компания набирает сотрудников. Если плакат будет видно с улицы, то при хорошем пешеходном трафике он обеспечит вам регулярный поток соискателей.
- **Специалисты по рекомендации.** У каждого человека, в том числе и у сотрудников, и у клиентов компании, есть своё окружение — родственники, друзья, знакомые и т.д. Все они периодически ищут работу, и сарафанное радио как способ трудоустроиться ещё долго будет сохранять актуальность. Кроме того, официальная статистика говорит, что более половины россиян — обратите внимание на эту цифру! — ищут работу в первую очередь через знакомых. Соответственно, политика привлечения людей по рекомендации должна транслироваться на всех уровнях: каждый сотрудник должен знать, что он может привести в компанию знакомого и что здесь будут рады

рассмотреть его кандидатуру. Это особенно актуально для организаций с большим количеством вакансий, не требующих специальной квалификации. Главное правило при подборе по рекомендациям: новичку нельзя давать никаких поблажек. Во многих компаниях послабления присутствуют, и в итоге, как и в случае с подбором через внутренние источники, мы получаем менее квалифицированных, менее ответственных сотрудников. Нужно ли вознаграждение за приведённых сотрудников? Обязательно. Но его надо выплатить только в том случае, если рекомендованный кандидат пройдёт испытательный срок. Можно разделить сумму бонуса: например, одну половину отдать через месяц, а вторую — через три. Совокупная сумма должна составлять не менее 15–20% от среднемесячного дохода нового сотрудника, меньший бонус не будет мотивировать. Кроме того, можно поддерживать хорошие отношения с клиентами, партнёрами, поставщиками, даже с конкурентами, чтобы при любой возможности пополнить в свою команду сильных игроков. Допустим, у конкурента происходит оптимизация штата, например закрывается офис в вашем городе, руководство говорит: «Вы все знаете наших конкурентов. Мы о вас позаботились и договорились с ними: они готовы принять вас на работу. Условия сопоставимы с теми, что были здесь».

Необходимо также отметить, что, если люди даже за вознаграждение не хотят рекомендовать свою компанию в качестве работодателя, это тревожный звоночек. Возможно, есть смысл провести опрос и понять, насколько они довольны работой в компании и почему не хотят рекомендовать её друзьям и знакомым.

- **Сайт, официальные интернет-сообщества.** Официальные онлайн-источники компании обязательно должны работать, кроме всего прочего, и как инструмент подбора персонала. Если человек заходит на сайт вашей организации, он сразу же должен увидеть вкладку «Вакансии» или «Карьера», где будет актуальная информация по трудоустройству.

- **Социальные сети.** В соцсетях обязательно должны мелькать посты о том, что ваша компания находится в постоянном поиске сотрудников и, даже если не сможет подобрать для своего подписчика подходящую вакансию прямо сейчас, то включит его в кадровый резерв, чтобы быть на связи в случае появления интересного предложения. (Помимо сайта и соцсетей, так может функционировать YouTube- или Telegram-канал, официальный блог.) Другая сторона подбора через соцсети — размещение объявлений о вакансии в профильных группах, например в сообществах — профессиональных, городских, а также специально посвящённых поиску работы. Последних в основных соцсетях наберётся не одна сотня, а численность наиболее крупных уже переваливала за несколько сотен тысяч участников. Отдельно можно выделить социальные сети для рекрутинга в digital- и IT-сферах — и здесь едва ли не основным инструментом для поиска квалифицированных сотрудников становятся Telegram-каналы. Хорошо свою функцию выполняют и профессиональные соцсети, однако нужно учесть, что популярные в прошлом площадки сейчас запрещены и заблокированы на территории РФ.
- **Реклама, СМИ.** Здесь хорошо себя зарекомендовали телевидение, радио, пресса. Кроме того, приносят результат раздача флаеров, расклейка объявлений, реклама на транспорте, на билбордах, баннеры на сайтах. Можно подключить к рекламе вакансий сотрудников: например, предложить им разместить наклейку с информацией на заднем стекле автомобиля (если это личный автомобиль, то за ежемесячную доплату). Этот инструмент лучше использовать только для массовых вакансий. При этом у него есть такие недостатки, как слишком широкий охват аудитории и часто небольшая стоимость рекламы. Цена «покупки» кандидата получается слишком высокой, особенно если это молодой (и пока неопытный) специалист. С другой стороны, если надо найти уборщицу, вахтёра, няню — людей

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru