

# Содержание

<b>Предисловие</b> .....	7
<b>Введение</b> .....	11
<b>Планирование потребности в персонале</b> .....	13
Плановая потребность в персонале .....	13
Плановая потребность с небольшим запасом времени .....	14
Экстренная потребность в персонале .....	15
Прогнозируемая потребность в персонале .....	16
<b>Профиль кандидата. Логический и прецедентный подходы</b> .....	17
Будьте предельно конкретны .....	19
Используйте метод РДК для определения компетенций .....	20
Определите факторы риска, не относящиеся к компетенциям .....	22
Ранжируйте требования в профиле по приоритетам .....	22
Применяйте прецедентный подход к формированию профиля .....	23
<b>Как и чем привлекать?</b> .....	27
Привлечение на этапе анонса вакансии .....	27
Привлечение на этапе телефонного контакта:	
как повысить «доходимость» кандидатов .....	33
Привлечение на этапе личного интервью .....	35

<b>Оптимизация времени рекрутера</b> .....	41
Отсекающий принцип анализа резюме .....	42
Использование автоответчика .....	43
Как добраться .....	45
Не тратьте время на телефонное интервью .....	45
Отсекающее интервью .....	46
Анализ эффективности источников размещения вакансий .....	48
<b>Источники поиска и привлечения персонала</b> .....	53
Печатные СМИ .....	55
Телевидение .....	60
На улице .....	62
Своя компания .....	65
Транспорт .....	69
Радио и плазма .....	71
Счета и листовки .....	72
Учебные заведения и тренинги .....	76
Интернет .....	80
При дефиците кандидатов .....	86
Рекомендации и посредники .....	88
<b>Правила проведения интервью и работы с инструментами оценки кандидатов</b> .....	91
<b>Приложения</b> .....	113
1. Готовые инструменты оценки .....	113
2. Популярные печатные издания и сайты .....	127

# Предисловие

Есть несколько профессий, где все (или почти все) считают себя профессионалами. Подбор персонала — рекрутинг — одна из них.

К счастью, есть Светлана Иванова и эта книга. Теперь профессионалом можно стать реально. Дело за малым — прочитать, потренироваться и четко следовать советам.

Подбор линейного персонала — одна из самых сложных и кропотливых задач в силу множества причин: это и непопулярность многих специальностей в стране со «всеобщим высшим образованием», и меньшая рентабельность и большая трудозатратность для кадровых агентств, и... недооценка уровня требуемой квалификации рекрутера для эффективного обеспечения компании требуемым персоналом. Есть сформировавшаяся точка зрения: подбирать кандидатов на нижние ступени карьерной лестницы, рабочие специальности и бесконечный подбор продавцов — утомительно и однообразно. Предлагаемая книга полностью разрушает этот миф. Важно — не что делать, а как!

В книге Светлана сводит воедино как компетенции — понятие, которым оперируют уже почти все, — так и поведенческие особенности — очень редко формализуемый, но невероятно важный фактор при подборе этой категории персонала. Смелый анализ специфики мотивации (что тут греха таить, про люмпенизацию

сознания мы все знаем, но редко произносим вслух) также дает более четкую картину происходящего. Более того, здесь описано не только, что надо определить, не только, как определить, но, что самое главное — что потом с этим можно и нужно делать.

Все термины предельно ясны, много конкретных примеров, что даст четкое и ясное представление и помощь для любой категории читателей, даже без предыдущего опыта подбора персонала.

«Все гениальное — просто» — эта давно избитая фраза начинает играть иными красками, когда читаешь конкретные примеры, предлагаемые Светланой. Даже у меня, с более чем 16-летним стажем подбора персонала, время от времени была реакция типа: «Ух ты! И как я сама об этом не догадалась? Надо своим сотрудникам на собрании зачитать...» Огромный опыт в сочетании с логичным и заинтересованным изложением дает удовольствие при прочтении этой книги.

Немаловажно, что Светлана предлагает много экономически просчитанных способов разумного распределения средств и усилий для привлечения персонала. Они просты, эффективны, их хочется немедленно применить!

Кроме того, здесь есть рекомендации по всему циклу: планирование потребности, постановка задачи, поиск, мотивация, собеседование! Это редкий случай, когда практически применимое руководство может использовать не только специалист в своем деле, но и любой человек, которому разово или постоянно приходится озадачиться проблемой нехватки линейного персонала.

Эта книга дает четкое представление, насколько можно облегчить решение поставленных задач подбора при использовании выверенных технологий. Каждому, кто ее прочитает, станет понятно, что подбор линейного персонала можно сделать творческим, интересным и увлекательным как для менеджера по подбору персонала, так и для кандидатов. «Охота за кандидатами» превращается из рутинного процесса в азартный.

Книга написана с таким уважением к читателю, с таким желанием донести практические рекомендации, готовые рецепты, а сам

автор очевидно настолько грамотен, опытен и любит свою работу, что читается она на одном дыхании!

Думаю, что многие, прочитавшие ее, будут завидовать специалистам, которые занимаются нелегким делом подбора персонала, и захотят принять в этом участие. Причем теперь смогут делать это абсолютно профессионально!

*Валерия Дворцевая,  
управляющий партнер  
КА «ВИЗАВИ Консалт»,  
руководитель федеральной сети  
кадровых агентств «Визави – Метрополис»*



# Введение

Эта книга написана для тех, кто ищет линейный персонал или, как часто говорят, занимается массовым подбором. Надо сказать, что работа эта нисколько не проще, чем рекрутинг на позиции среднего и высшего звена. Она просто другая. В ней есть свои особенности и сложности, свои стрессы и вызовы.

Чтобы облегчить нелегкий труд рекрутера по поиску линейного персонала и создана эта книга. Она ориентирована именно на массовый подбор и бесполезна тем, кто ведет топовые позиции.

Мы поговорим об особенностях массового подбора, оптимизации расходов времени, источниках привлечения линейного персонала (их будет рассмотрено более сорока). В книге даны самые актуальные инструменты оценки сотрудников. С их помощью вы сможете оценить дисциплину и честность, приверженность вредным привычкам и исполнительность, мотивацию и лояльность, вероятность скорого увольнения и скрываемые проблемы.

Книга предельно практична и инструментальна, создана по принципу «бери и делай».





# Планирование потребности в персонале

Наверняка вам знакома такая ситуация: «Когда нужен кандидат?» — «Вчера». Естественно, что подобное положение дел дискомфортно для рекрутера, вызывает нарекания внутреннего заказчика, да и для бизнеса вредно, ведь не заполнено рабочее место. Чтобы избежать подобного, потребность в линейном персонале необходимо планировать. Рассмотрим, в каких случаях необходимы новые сотрудники. Для каждого я дам рекомендации, что поможет вам избежать аврала.

## ПЛАНОВАЯ ПОТРЕБНОСТЬ В ПЕРСОНАЛЕ

Заранее оговорите сроки информирования со стороны внутреннего заказчика. Плановая потребность означает, что в бизнес-план заложено определенное количество новых вакансий. Естественно, это будет известно заранее. Например, запланировано расширение складского комплекса или открытие дополнительного офиса банка, открытие магазина или появление филиала в новом городе. Чтобы в таких ситуациях избежать аврала, стоит на уровне дирек-

тора по персоналу и генерального директора утвердить нормативный срок информирования о потребности в новых сотрудниках. Именно за этот срок внутренний заказчик должен сделать запрос в отдел подбора персонала. Норматив по срокам оптимально рассчитывается по статистике закрытия вакансий в предшествующий период. Важно помнить, что согласно Трудовому кодексу человек обязан отработать две недели. А это значит, что даже если вы найдете человека завтра, но он искал работу, не уйдя с предыдущего места, то выйти он сможет только через две недели. Обратите внимание, что при поиске персонала в других условиях (например, в другом городе, где ранее не было опыта и статистики подбора) сроки стоит увеличить не менее чем на треть.

## ПЛАНОВАЯ ПОТРЕБНОСТЬ С НЕБОЛЬШИМ ЗАПАСОМ ВРЕМЕНИ

Это тот случай, когда человека планируют уволить, но делать это немедленно необходимости нет. Например, решено расстаться с сотрудником из-за неэффективной работы, а не из-за серьезного нарушения типа воровства или пьянства, что предполагает немедленное увольнение. В случае немедленного увольнения мы ничего не можем сделать на системном уровне. Стоит просто поставить данную вакансию в приоритет и найти замену как можно быстрее. В случае скрытого поиска (так называют поиск в ситуации, когда нельзя, чтобы сотрудник узнал о подборе на его место) важно уделить внимание следующему. Вакансия должна быть анонсирована так, чтобы работающий сотрудник не мог понять, что на его место ищут другого человека. Можно «спрятать» вакансию среди подобных или постоянных (например, в вашей компании много вакансий торговых представителей, куда постоянно идет подбор). В этом случае надо обратить внимание на то, чтобы не было каких-то специфических факторов (например, в примере с торговым представителем таким фактором может быть указа-

ние территории или специфики продукта). Если же такой способ не представляется возможным, потому что нет аналогичных вакансий или подбор на них в настоящее время не ведется, то придется создать специальный почтовый адрес для поиска нового сотрудника. Кроме того, следует очень осторожно формулировать информацию о должности и вакансии, чтобы избежать однозначной ассоциации с вашей компанией.

Второй вариант: человек сам решил покинуть компанию, но готов дождаться момента, когда ему будет найдена замена и он сможет передать дела. Как правило, так поступают люди либо по причине лояльности к компании, либо из соображений сохранения репутации и самоуважения. Тогда у вас ограничен только срок поиска (и то не всегда существенно), и не требуется скрывать информацию о вакансии.

## ЭКСТРЕННАЯ ПОТРЕБНОСТЬ В ПЕРСОНАЛЕ

Под экстренной потребностью мы будем понимать ситуацию, когда человек уходит без предупреждения либо мы увольняем его за какой-либо проступок немедленно. Как правило, у компаний, для которых характерна такая ситуация, достаточно большая текучка кадров (для разных отраслей и городов показатели могут существенно отличаться друг от друга). Мы можем проанализировать ситуацию за последние год-два и сделать выводы о том, какой процент персонала нам приходится заменять в течение каждого месяца (или иного периода времени). Стоит обратить внимание на сезонность текучки — в некоторых регионах время года оказывает существенное влияние на ситуацию. Например, на Дальнем Востоке это пухляк, а в южной части России — весенне-летний сезон. Зная статистику, необходимо постоянно вести базу кандидатов, то есть все время должна быть размещена реклама, всегда есть «живые кандидаты». А интенсивность и частота размещения рекламы будет зависеть от потребности в персонале.

## ПРОГНОЗИРУЕМАЯ ПОТРЕБНОСТЬ В ПЕРСОНАЛЕ

В некоторых случаях уход сотрудников и потенциальная в них потребность связаны с какими-то существенными изменениями в компании. Это может быть переезд офиса, склада или магазина в удаленное место, изменение режима работы (например, появление смен, которые не всем удобны), переход на иную систему оплаты и т. д. Проактивность (то есть прогнозирование и предотвращение рисков) в этой ситуации предполагает, что мы заранее определяем значимость этих изменений для сотрудников и вероятность увольнений (методом опроса, анализа или индивидуальных бесед). На последнем этапе мы можем уточнять это прямыми вопросами. Имея запас времени, мы можем заранее заняться поиском кандидатов на место тех, чья вероятность увольнения очень высока. Разумеется, если сотрудники все-таки решат остаться, мы не станем расставаться с ними по собственной инициативе.

Планирование потребности в персонале во всех рассмотренных случаях поможет избежать аврала при поиске и отборе новых сотрудников.

# Профиль кандидата. Логический и прецедентный подходы

При массовом подборе, как это ни странно, грамотное составление профиля требований к кандидату не менее важно, чем при закрытии сложных вакансий. Почему? Дело в том, что при большом потоке кандидатов мы не можем себе позволить долгие разговоры типа «расскажите о себе». Нам необходимо очень четко понимать, какие факторы наиболее критичны, и начинать интервью именно с их оценки. Это позволит повысить свою скорость работы и сохранить эффективность оценки (о методе отсекающего интервью мы подробно поговорим в главе «Оптимизация времени рекрутера»).

Рассматривая особенности массового подбора, мы будем говорить о значимости не только компетенций в их классическом понимании, но и различных факторов, определяющих поведенческие особенности. Например, склонность уходить в запой или отсутствие такой склонности сложно назвать компетенцией, однако при подборе складского (а в некоторых случаях — и производственного) персонала эта особенность будет иметь огромное значение.

Еще один очень важный фактор, который при подборе линейного персонала приобретает большое значение, — люмпенский тип мотивации (по классификации Герчикова)<sup>1</sup>. Это значит, что сама по себе работа и ее содержание не будут самостоятельными ценностями, путем самореализации, поэтому особенную значимость приобретает оценка всех факторов риска — удаленность от дома, удобство графика, условий труда, готовности к переработкам и т.д. Конечно, эти факторы будут иметь значение и при подборе персонала на позиции более высокого уровня, но в тех случаях, когда самореализация в различных ее проявлениях имеет для человека большое значение, когда он ответственно относится к этапам своего карьерного пути, заботится о своем резюме и репутации, факторы неудобства и то, что часто называют гигиеническими факторами (по теории Герцберга)<sup>2</sup>, могут быть полностью или частично компенсированы самим характером работы, реализацией амбиций и т.д. В массовом под-

---

<sup>1</sup> В.И. Герчиков выделил пять типов внутренней мотивации работников: коммерческий (люди приходят в организацию только для заработка), хозяйский (прирожденные руководители, берущие на себя ответственность за результат своего подразделения), профессиональный (дорожат специальностью и квалификацией), патристический (ценят постоянство работы в одной и той же организации, в своем коллективе) и люмпенский, который, по сути, характерен отсутствием мотивации. Люди работают по инерции, потому что так надо (или потому что вынуждены). Понятия «кнул или пряник» для них не существует. Они понимают только кнут. Отсюда эффективность штрафной системы. Если их штрафовать за все — от опозданий до недочетов в работе, — можно добиться неплохого качества. Но стоит уменьшить давление, качество тут же упадет. — *Прим. ред.*

<sup>2</sup> В середине XX века Фредерик Герцберг создал теорию мотивации, основанную на изучении факторов удовлетворенности сотрудников. Он разделил эти факторы на два типа: *гигиенические* (те, что влияют на повышение или снижение удовлетворенности местом работы, но не оказывают воздействия на стремление сотрудника увеличивать свою результативность) и *мотивации* (факторы, непосредственно влияющие на стремление сотрудника добиваться больших результатов). — *Прим. ред.*

боре такая компенсация встречается нечасто, следовательно, подобные факторы риска нужно формулировать и оценивать особенно внимательно.

Мы рассмотрим несколько правил и приемов, которые позволят вам сформировать профиль оптимальным образом.

## БУДЬТЕ ПРЕДЕЛЬНО КОНКРЕТНЫ

Формулировки в профиле должны быть предельно конкретными и однозначно понимаемыми.

Пример — стрессоустойчивость. Стрессоустойчивость у большинства людей — это не какая-то единая характеристика. Но можно оценить стрессоустойчивость к конкретному фактору:

- к цейтноту;
- к негативу или грубости и агрессии со стороны клиента;
- к работе под давлением руководства;
- к многозадачности;
- к изменению часов сна и бодрствования при сменной работе и т. д.

Список можно продолжить. Подбирая инструменты оценки каждого конкретного варианта стрессоустойчивости, мы увидим, что эти инструменты будут совершенно разными, даже методики оценки оптимально выбрать различные. Например, стрессоустойчивость к агрессии лучше оценивать в формате ролевой игры, стрессоустойчивость к многозадачности — кейсом, а стрессоустойчивость к изменению рабочих часов — при помощи проективных вопросов или методом «Три плюса и три минуса» (об этих и других методиках вы можете более подробно прочитать в книге «Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час»<sup>1</sup>). То есть, оценивая

---

<sup>1</sup> Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013.

просто стрессоустойчивость, вы рискуете оценить не тот ее аспект, который важен для этой вакансии.

Совет: формулируйте пусть не так красиво, зато точно. Примеры:

- Вместо «работа в команде» — нацелен на коллективные задачи, готов помогать коллегам и делиться опытом, разделяет определенные ценности коллектива, нацелен на неформальные взаимоотношения с коллегами.
- Вместо «клиентоориентированность» — стремится помочь клиенту в любой ситуации, ставит клиента во главу угла, обладает всеми необходимыми навыками (*перечислить*) для работы с клиентами.
- Вместо «честность» — не ворует, не склонен брать откаты, не будет есть продукты, не оплатив (*продуктовая розница*), или же признает свои ошибки, открыто говорит о себе.

Я часто наблюдаю у рекрутеров одну и ту же ошибку: при оценке таких факторов, как готовность к чему-либо (переработкам, интенсивной работе, удаленности от места жительства, командировкам и т. д.), интервьюер не конкретизирует размеры и особенности этих факторов. А задержаться на час раз в неделю или ежедневно на четыре — это совсем разные факторы. Но и то и другое можно назвать переработками. В результате интервьюер и кандидат говорят о совсем разных вещах, хотя называют их одинаково. Поэтому и в профиле, и в оценке важно быть предельно конкретными. Например, формулировать так: «готовность к переработкам по часу ежедневно» или «готовность работать без выходных в течение месяца в пик сезона».

## ИСПОЛЬЗУЙТЕ МЕТОД РДК ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Теперь мы рассмотрим правила формирования той части профиля, в которой речь пойдет о компетенциях. Для начала давайте дого-



воримся о терминах, которые мы будем использовать, обсуждая новую эффективного подбора персонала.

- *Компетенции* — все проявления человека в поведении на работе, которые непосредственно влияют на достижение результата и его качество. К компетенциям могут относиться навыки, личностные особенности, способности, темперамент, ценности и мотивация.
- *Профиль* — набор основных компетенций, который обеспечивает успех сотрудника при выполнении определенных видов работ в определенных условиях (компания, команда, среда). Для выявления необходимых компетенций и формирования из них профиля лучше всего пользоваться моделью РДК (результат — действия — компетенции):
- *Результат* — мы определяем те результаты, которые должны быть оптимально достигнуты в итоге выполнения сотрудником определенного функционала. Стоит выделять не только итоговый, но и сопутствующие результаты, значимые для бизнеса.
- *Продажи* — осуществить продажу. Сопутствующие — удовлетворенность клиента, снижение издержек, скидок (рентабельность продажи).
- *Действия* — мы определяем полный перечень тех действий (вариантов поведения), которые приведут к желаемым результатам.
- *Продажи* — найти клиента, установить контакт и т. д. Для достижения сопутствующего результата также нужно не обманывать клиента, успешно торговаться, не предоставляя излишних скидок.
- *Компетенции* — те способности и особенности человека, которые позволяют совершить необходимые действия.

Продажи (возьмем только этап установления контакта с клиентом, найденным самостоятельно) — готовность к «холодному»

контакту, способность быстро находить общий язык, умение заинтересовать, стрессоустойчивость к отказам, умение эффективно преодолевать возражения и достигать договоренностей на будущее.

Так у нас получилась группа компетенций, необходимых для самостоятельного установления контакта с клиентом.

## ОПРЕДЕЛИТЕ ФАКТОРЫ РИСКА, НЕ ОТНОсяЩИЕСЯ К КОМПЕТЕНЦИЯМ

Мы с вами уже упоминали подобные факторы. Например, оцените, будут ли у сотрудника на данной должности возможности воровства или злоупотреблений, какова значимость длительной работы на одном месте (опять-таки — насколько длительной?), какова вероятность, что искомый персонал будет злоупотреблять алкоголем, и т. д.

## РАНЖИРУЙТЕ ТРЕБОВАНИЯ В ПРОФИЛЕ ПО ПРИОРИТЕТАМ

Если ваше предложение не самое выдающееся на рынке труда, вы вряд ли можете рассчитывать на «идеального» кандидата. Даже в очень интересном предложении существуют практически взаимоисключающие требования. Если вы обозначаете все требования как необходимые или недопустимые, то есть риск очень сильно затянуть поиск, так и не найдя абсолютно подходящего кандидата (потому что таких просто нет или они дорого стоят, то есть ваше предложение не соответствует их уровню запросов).

Итак, давайте выделим два уровня приоритетов:

- *Необходимые и недопустимые характеристики* — несоответствие необходимым характеристикам (или наличие недопустимых) создает непреодолимые препятствия для качественной работы на данной должности и/или в этой

компании, и такого кандидата мы больше не рассматриваем.

- *Желательные характеристики* — им можно относительно легко и быстро научить либо без них можно обойтись (пример первого — знание определенной программы при условии общей компьютерной грамотности, пример второго — знание английского для секретаря на ресепшене при условии, что из четырех секретарей двое владеют английским и такие звонки не слишком часты).

Возьмем для примера менеджера по продажам:

- *Необходимые характеристики*: устойчивость к отказам, стрессоустойчивость, располагающий стиль общения. Научить этому крайне сложно.
- *Недопустимые характеристики*: раздражительность. Переделать взрослого человека невозможно.
- *Желательные характеристики*: навыки установления контакта и работы с возражениями. При наличии всего, что перечислено в первом пункте, этому довольно легко научить на тренинге или в процессе работы.

А теперь возьмем складского работника. Если мы говорим о работе с мелкими товарами народного потребления, то тема финансовой честности (то есть, говоря попросту, требование «не воровать») становится очень значимой. А вот на складе крупногабаритного товара или товара, который сложно продать или использовать, эта особенность грузчика уже не столь важна.

## ПРИМЕНЯЙТЕ ПРЕЦЕДЕНТНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ ПРОФИЛЯ

Прецедентный подход особенно актуален для массового подбора, так как среди линейного персонала есть совершенно одинаковые

должности. Уникальность, свойственная высокоуровневым и экспертным позициям, встречается редко.

Когда руководитель на вопрос о том, каким должен быть кандидат, говорит, что тот должен быть «как Вася», он интуитивно применяет прецедентный подход. В практике HR-служб компаний, в которых несколько или много однотипных должностей, при формировании профиля компетенций нередко применяют именно этот подход. Давайте пройдем по всем этапам прецедентного подхода.

- Выделяются только *абсолютно аналогичные должности* (включая все особенности). Обратите внимание на то, что в рамках одной и той же компании могут быть должности, которые одинаково называются, но сильно отличаются спецификой работы (примеры: ассистент руководителя — профиль будет сильно отличаться в зависимости от специфики личности и стиля работы конкретного начальника; продавец в центральном офисном районе и рабочем районе города — в первом случае большее значение будут иметь навыки презентации и хорошее знание новинок и престижных моделей, во втором — умение работать с возражениями, в частности, по цене).
- Среди уже работающих на этих должностях людей нужно выявить наиболее успешных. Всех их оцениваем с помощью интервью или методом *assessment center*<sup>1</sup> (в зависимости от специфики должности выбираем тот или иной подход или комбинируем их) и выделяем те компетенции, которые характерны для большинства.

---

<sup>1</sup> Ассесмент-центр, или центр оценки — один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов. На сегодняшний день ассесмент-центр является одним из наиболее точных методов оценки компетенций сотрудников. — Прим. ред.

- Проводим интервью с руководителями соответствующего отдела с целью определить те компетенции (из уже выделенных), которые, по их мнению, в наибольшей степени приводят к успеху.
- Создаем итоговый профиль компетенций, по которому впоследствии проводим интервью

В массовом подборе мы можем рассматривать не только факторы эффективности работы, но и дисциплину, длительность работы и т.д. Тогда и выборку необходимо делать по этим показателям и смотреть, что отличает оптимальных, с нашей точки зрения, сотрудников. Это часто бывают какие-то биографические и финансовые факторы. Например, в одной из розничных сетей выявили, что наиболее результативные, ответственные и долго работающие сотрудники — это женщины, в одиночку воспитывающие ребенка. Почему? Результативность обусловлена наличием индивидуальных бонусов, стабильность и ответственность — невозможностью уйти в никуда из-за незначительной обиды или неудовлетворенности.

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
([e-Univers.ru](http://e-Univers.ru))