

СОДЕРЖАНИЕ

50 советов от Светланы Ивановой	9
<i>Воспринимайте эффективный рекрутмент как основу результативного управления</i>	11
<i>Помните, что рынок труда — это прежде всего рынок, на нем действуют все рыночные законы.</i> . . .	14
<i>Определяйте потребность в персонале заранее</i> . . .	18
<i>Включайте в KPI рекрутера не только своевременное закрытие вакансии, но и процент кандидатов, прошедших испытательный срок.</i>	21
<i>Формулируйте профиль компетенций предельно точно</i>	24
<i>Используйте для определения компетенций метод РДК.</i>	27
<i>Ранжируйте компетенции в профиле по приоритетам.</i>	32
<i>Используйте для создания профиля логический метод четырех уровней</i>	35
<i>Применяйте прецедентный подход к формированию профиля</i>	40

<i>При формировании профиля компетенций учитывайте этап жизненного цикла, на котором находится компания</i>	<i>43</i>
<i>Учитывайте совместимость кандидата с руководителем</i>	<i>52</i>
<i>Правильно оценивайте биографические факторы</i>	<i>54</i>
<i>Нельзя делать заключение о кандидате только на основе анализа его прошлого опыта</i>	<i>58</i>
<i>Оценивайте у кандидата не только зону МОЖЕТ, но и зону ХОЧЕТ</i>	<i>60</i>
<i>Избегайте ошибок из-за социально-желательных ответов</i>	<i>64</i>
<i>Запомните, что темп, хаотичность и лидерство — залог успешной оценки кандидата в ходе интервью</i>	<i>68</i>
<i>Проверяйте предположения</i>	<i>72</i>
<i>Заботьтесь об имидже компании</i>	<i>76</i>
<i>Учитывайте специфику проведения интервью с молодыми специалистами</i>	<i>80</i>
<i>Учитывайте особенности кандидатов, которым очень давно не приходилось искать работу</i>	<i>85</i>
<i>Рассчитывайте время интервью</i>	<i>89</i>
<i>Используйте отсекающие интервью</i>	<i>92</i>
<i>Оптимизируйте коллективные интервью</i>	<i>97</i>

Стройте эффективные цепочки интервью.	102
Обсуждайте и принимайте решения правильно . . .	106
Оптимизируйте выбор источников поиска	110
Анализируйте эффективность источников поиска . .	113
Используйте все возможности печатных изданий . .	116
Работайте с агентствами — добивайтесь максимального КПД.	121
Правильно используйте «бегущую строку»	125
Учитывайте тонкости использования наружной рекламы, рекламы в транспорте и на радио	128
Ведите базу данных рекомендателей	131
Работайте с учебными заведениями	133
Используйте принцип «Приведи кандидата».	136
Прислушайтесь к рекомендациям клиентов	142
Не забывайте о внутреннем рекрутменте	144
Используйте телефонное интервью	148
Правильно получайте и проверяйте рекомендации.	152
Определите, когда лучше использовать хедхантинг	160
Грамотно снимайте заказ.	163

<i>Помните: в хедхантинге нет мелочей</i>	166
<i>Составляйте базу для хедхантинга на системной основе</i>	168
<i>Грамотно выходите на интересующего вас человека при хедхантинге</i>	170
<i>Помните, что успех первого телефонного контакта — основа успеха хедхантинга</i>	182
<i>Подготовьтесь к личной встрече</i>	188
<i>Четко определяйте момент X, когда надо отойти в сторону</i>	194
<i>Постарайтесь провести личную встречу с максимальной эффективностью</i>	196
<i>Мягко и корректно выходите из ситуации в случае отказа кандидату</i>	203
<i>Обсудите с руководителем, как ему стоит вести себя с кандидатом хедхантинга</i>	207
<i>Ведите статистику отказов и согласий, а также изучайте свои конкурентные преимущества</i>	210
10 советов от Дмитрия Болдогоева	213
<i>Позиционируйте себя правильно</i>	215
<i>Ведите себя правильно в «ситуации некомпетентности»</i>	217

<i>Используйте технологию работы с возражениями «4 шага»</i>	220
<i>Используйте рефрейминг как прием аргументации и презентации</i>	224
<i>Рассказывайте истории успеха</i>	229
<i>Выбирайте методы аргументации в зависимости от типа референции</i>	234
<i>Используйте прием вовлечения</i>	237
<i>Применяйте метод «продажи недостатков» как инструмент презентации</i>	239
<i>Правильно проведите презентацию</i>	241
<i>Правильно завершайте переговоры</i>	246
Массовый подбор персонала <i>(Лариса Шинкаренко)</i>	248
Об авторе	256

50
СОВЕТОВ

**ОТ СВЕТЛАНЫ
ИВАНОВОЙ**

1

Воспринимайте эффективный рекрутмент как основу результативного управления

Представьте, что вы решили купить машину. И вот вы обращаетесь к соседу, вашему приятелю и опытному автомеханику, чтобы он купил вам машину. Вы даете ему деньги, примерно описываете, какую именно машину хотите приобрести, и просите пригнать автомобиль. Реалистично? Пожалуй, что нет. Очень сомневаюсь, что кто-нибудь так поступит.

Однако нередко при подборе персонала, в том числе и на топовые позиции, руководители и владельцы компаний поступают именно таким образом: они примерно описывают менеджеру по персоналу или рекрутинговому агентству, кого бы они хотели

видеть на этой должности, и полностью передают предварительный отбор кандидатов в чужие руки, а сами принимают решение исключительно на интуитивном уровне.

Когда я провожу тренинги по менеджменту и мотивации для руководителей высшего и среднего звена, то постоянно сталкиваюсь с массой однотипных вопросов, которые в основном сводятся к следующему: «У меня есть сотрудник, но кое-что в его мотивации, характере или поведении меня не устраивает. Как мне его переделать?» В подавляющем большинстве случаев (за исключением ситуации, когда человек работает в компании очень давно и поступал на работу при совершенно других обстоятельствах) — это ошибка рекрутинга. Всех этих проблемных ситуаций можно избежать вообще или по крайней мере существенно их минимизировать, если найти именно того, кто наиболее подходит для ваших задач и системы мотивации компании.

Ключевой вывод — руководители и собственники компаний должны сами принимать решение (безусловно, с учетом консультации HR) по выбору оптимальных кандидатов и при этом владеть на хорошем уровне серьезными инструментами оценки компетенций в ходе интервью.

2

Помните, что рынок труда — это прежде всего рынок, на нем действуют все рыночные законы

Рынок труда — такой же рынок, как и любой другой, где конкурентоспособность определяет успех. Если условия, предлагаемые компанией, соответствуют требованиям профиля компетенций, вы сможете найти кандидатов, отвечающих заявленным требованиям. Если же требования выше уровня компенсации (в широком смысле — не только деньги и соцпакет, но и бренд и репутация компании, условия и график работы, а также многое другое). Так, имея \$10 000, нельзя купить новый «Мерседес», а если вам его предложат за такие деньги, значит, машина криминальная.

Отсюда — несколько важных выводов:

- внутренний заказчик подбора — руководитель — должен знать реальную ситуацию на рынке труда;
- необходимо иметь результаты обзоров заработных плат, компенсаций и льгот;
- этого обзора недостаточно, необходимо также понимать соотношение требований, нагрузки и т. п. Например, я столкнулась с такой ситуацией в одном из городов России: несмотря на то что в компании уровень заработной платы был на 10% выше по сравнению со среднерыночным, фирма не могла найти достойных кандидатов, так как все в городе знали, что в компании практикуют работу на износ, что переработки тут — норма, а в других фирмах, где зарплата чуть меньше, такого нет, и люди уходят с работы вовремя;

- следует понимать, что кандидат тоже выбирает: если мы хотим получить лучших кандидатов, нам нужно привлекать их лучшими условиями;
- надо знать ключевые мотиваторы целевой группы кандидатов. Для разных категорий персонала они могут быть разными — от близости к дому или станции метро (у рядового персонала) до возможности дальнейшей карьеры с переездом в место дислокации головного офиса (у топ-менеджеров), от профессионального роста (у людей, вовлеченных в интеллектуальную работу) до комфортной температуры на рабочем месте (у работников склада). Выявить эти мотиваторы можно по-разному — провести внешнее исследование с помощью рекрутингового агентства; опросить претендентов на вакантные места; провести анонимный опрос

своих сотрудников. В результате вы сможете выделить те факторы, которые позволят привлекать нужных вам кандидатов как на уровне объявления, так и на уровне интервью.

Согласитесь, все это очень напоминает работу маркетолога. Так что не забудьте: рынок труда — такой же рынок, как и любой другой, и действуют тут хорошо известные законы рынка.

3

Определяйте потребность в персонале заранее

Специалисты в сфере HR очень часто встречаются с такой ситуацией: на вопрос «Когда нужно закрыть вакансию?» начальство отвечает: «Вчера». Подобный подход рождает спешку и ни к чему хорошему не приводит: нет времени на поиск лучших и спокойную взвешенную оценку. К тому же во многих компаниях простой рабочего места — реальные потери: упущенная выгода или траты на сверхурочную оплату работы других людей, которые временно заменяют отсутствующего. Следует также помнить, что, помимо времени на поиск и оценку кандидатов, согласно российскому законодательству есть еще две недели, которые человек

после подачи заявления должен отработать на предыдущем месте. Поэтому давайте разделим все вакансии на две группы — форс-мажорные (уволился, уволили внезапно) и плановые. С форс-мажором сделать ничего не можем, а вот о закрытии плановых вакансий стоит подумать заранее.

Следует создать документ, в котором должны быть зафиксированы сроки — обязательства со стороны внутренних заказчиков (руководителей подразделений) предоставлять информацию об открывающихся вакансиях за определенное время до часа X. Какие именно должно быть сроки (обычно от двух недель — минимальный срок отработки — до одного-двух месяцев) — стоит определить, исходя из статистики закрытия тех или иных вакансий в данной компании и в данном регионе.

Таким образом, возникают взаимные обязательства по срокам: со стороны руководителей — по срокам предупреждения

об открывающейся вакансии, со стороны рекрутеров — о сроках закрытия вакансии.

Также рекомендую обсудить и определить сроки ответов по резюме и по итогам интервью, так как нередко принятие решения затягивается именно на этом этапе. При этом стоит соблюдать разумный баланс, помня, что спешка может привести к принятию непродуманных решений.

4

Включайте в KPI рекрутера не только своевременное закрытие вакансии, но и процент кандидатов, прошедших испытательный срок

Возвращаясь к предыдущему совету об определении стандартных сроков предоставления информации о вакансии, а также о сроках закрытия вакансии, хочу отметить, что введение в KPI (ключевые показатели результативности) только сроков закрытия вакансий и/или выполнения бюджетов на подбор персонала чревато снижением качества предоставляемых кандидатов, стремлением закрыть вакансию «во что бы то ни стало», попытками «уболтать» заказчика подбора. Некоторым рекрутерам это неплохо удастся, в результате чего подо-

бранные ими кандидаты не вполне отвечают требованиям или совсем компании не подходят. Одним из ярких показателей такого положения дел будет большое число сотрудников, не прошедших испытательный срок. Одна крупная компания столкнулась с такой проблемой: введение принципа премирования рекрутеров на основе сроков закрытия вакансий привело к росту числа кандидатов, не прошедших испытательный срок, с 3 до 15% (в среднегодовом значении).

Ситуация, в которой увеличивается количество не прошедших испытательный срок, чревата такими негативными последствиями для компании, как:

- бессмысленные траты времени и денег на введение в должность;
- риск утечки информации из-за того, что к ней был допущен временный человек, который к тому же может уйти весьма нелояльным к компании;

- рост негатива в коллективе из-за нестабильности и текучки;
- у сотрудников, не прошедшие испытательный срок, возникает неприязнь к компании, что может негативно повлиять как на микроклимат в коллективе, так и на отношение к компании со стороны — создавая работодателю негативный имидж на внешнем рынке,

В связи с этим вывод: одним из основных KPI рекрутера и руководителя отдела подбора персонала должен стать процент кандидатов, успешно прошедших испытательный срок (возможно, наряду со сроками закрытия вакансий и исполнением бюджета).

5

Формулируйте профиль компетенций предельно точно

Залог успеха в подборе персонала и проведении оценки — правильно составленный профиль компетенций. Очень распространенной ошибкой при составлении профиля является неконкретность формулировок.

Рассмотрим, например, стрессоустойчивость. Как можно оценить стрессоустойчивость вообще? Никак. Но можно оценить стрессоустойчивость к конкретному фактору:

- цейтноту;
- негативу или грубости и агрессии со стороны клиента;
- работе под давлением руководства;
- многозадачности;

- командировкам в иные часовые пояса...

Список можно продолжить и дальше. Но когда мы начнем подбирать инструменты оценки каждого конкретного варианта стрессоустойчивости, то увидим, что эти инструменты будут совершенно разными, даже методики оценки нужны различные. Например, стрессоустойчивость к агрессии лучше оценивать в формате ролевой игры, к многозадачности — кейсом, а к командировкам в иные часовые пояса — при помощи проективных вопросов или метода «три плюса и три минуса»¹. Иными словами, оценивая просто стрессоустойчивость, вы рискуете оценить не тот ее аспект, который нужен именно в этой ситуации.

¹ Об этих и других методиках вы можете прочитать в моей книге «Искусство подбора персонала. Как оценить кандидата за час» (М.: Альпина Паблишер, 2012).

Совет: формулируйте не красиво, а точно.

Примеры:

- вместо формулировки «работа в команде» — нацелен на коллективные задачи/готов помогать коллегам и делиться опытом/разделяет определенные ценности коллектива (перечислить)/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.

6

Используйте для определения компетенций метод РДК

Представьте себе, что вы набираете людей, из которых хотите сделать победителей в сырных гонках. Как вы определите, кто из претендентов вам подойдет?

Наверное, у большинства читателей мое предложение набрать потенциальных победителей в сырных гонках вызвало недоумение. Правильно, я сознательно нашла в Интернете эти экзотические соревнования, о которых мало кто знает.

А теперь раскроем карты. Правила сырных гонок очень просты: участники забираются на вершину холма и по сигналу (на счет «три») пускают катиться вниз по склону 10-фунтовую головку сыра, а на счет «четыре»

вскакивают и бегут за ней. Тот, кто первый схватил свой сыр, получает его в качестве приза. Как правило, устраивают несколько забегов. Подвох игры в том, что склон холма очень крутой и неровный, и спуск по нему даже в сухую погоду небезопасен.

Теперь, на примере сырных гонок рассмотрим правила формирования профиля компетенций. Для начала давайте договоримся о терминах, которые будем использовать, обсуждая основы 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 характеристики, 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** — определяем результаты, которые должны быть достигнуты в ходе выполнения сотрудником конкретных функций. Стоит выделять не только итоговый результат, но и сопутствующие результаты, значимые для бизнеса.

Основной результат сырных гонок — первым схватить голову сыра. Сопутствующие — не получить травму.

Основной результат продаж — продать товар. Сопутствующие — удовлетворенность и возвращение кли-

ента, снижение издержек, продажи без скидок (рентабельность продажи).

- **Действия** — мы определяем полный перечень тех действий (вариантов поведения), которые приведут к желаемым результатам.

Сырные гонки — быстро бежать, удерживать равновесие (не падать), хорошо хватать.

Продажи — найти клиента, установить контакт и т. д. Сопутствующие действия — не обманывать клиента, хорошо торговаться, не предоставляя излишних скидок.

- **Компетенции** — собственно то, что обеспечивает необходимые действия.

Сырные гонки — отсутствие страха и готовность бежать быстро, умение быстро бегать, хорошая координация движений, оптимальное соотношение