**Поиск персонала, вып. 1**

Оглавление

[Отказать и не обидеть 2](#_Toc18744396)

[Заемный труд с 2016 года запрещен. Но можно предоставлять персонал. 3](#_Toc18744397)

[Тайны найма 7](#_Toc18744398)

[10 ошибок в HR-коммуникациях, которые разрушают бренд работодателя 13](#_Toc18744399)

[Следует ли нанимать молодых людей без высшего образования 19](#_Toc18744400)

[Правильный найм персонала 22](#_Toc18744401)

[Нанимайте лучших 23](#_Toc18744402)

[Не берите их на работу! 26](#_Toc18744403)

[Основы хорошего найма 28](#_Toc18744404)

[Правильно составляйте объявление о вакансии 30](#_Toc18744405)

[Продуктивность подбора кадров – быстрее, лучше, дешевле 31](#_Toc18744406)

[Не жертвуйте качеством, скоростью и стоимостью найма! Как нанимать, ни в чем себе не отказывая 34](#_Toc18744407)

[Как запустить механизм бесперебойной поставки кадров 36](#_Toc18744408)

[Использование кейс метода при подборе персонала 39](#_Toc18744409)

[Как привлечь лучших кандидатов и избавить себя от необходимости бесконечно читать резюме 41](#_Toc18744410)

[Кандидат по рекомендации — находка или троянский конь? 42](#_Toc18744411)

[Найм по рекомендации 44](#_Toc18744412)

[Как нанимать людей. Опыт Netflix 45](#_Toc18744413)

[10 скандальных, но привлекательных идей по подбору персонала 52](#_Toc18744414)

[Охота на адекватов: почему мы ищем сотрудников, похожих на себя 54](#_Toc18744415)

[Хобби – мешает? 56](#_Toc18744416)

[«Предлагайте не зарплату, а веру в будущее». Как нанять хороших профессионалов за полцены 61](#_Toc18744417)

[Каким будет поиск сотрудников в будущем 62](#_Toc18744418)

[Как перестать набирать сотрудников «вслепую» 63](#_Toc18744419)

[Вакансия — это реклама компании 68](#_Toc18744420)

[Отупляющий ад за копейки. Как интернет меняет рынок труда 70](#_Toc18744421)

[Как провалить найм персонала: 9 вредных советов по рекрутингу 71](#_Toc18744422)

[Как составить яркое и запоминающееся предложение о работе 73](#_Toc18744423)

[5 важных нюансов ценностного предложения работодателя 74](#_Toc18744424)

[Будущее наступает: 7 HR-трендов, которые больше не кажутся фантастикой 77](#_Toc18744425)

[Методы и технологии подбора персонала 80](#_Toc18744426)

[Найм сотрудника: как оценить неизмеряемое? 86](#_Toc18744427)

[Как назвать вакансию, чтобы увеличить конверсию соискателей 88](#_Toc18744428)

[Как плохие компании отпугивают идеальных кандидатов 90](#_Toc18744429)

[Нестандартные пути поиска персонала 91](#_Toc18744430)

[10 скандальных, но привлекательных идей по подбору персонала 97](#_Toc18744431)

[Для чего выстраивать систему найма сотрудников? 100](#_Toc18744432)

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Отказать и не обидеть

Обратная связь очень важна — как для эйчаров, так и для соискателей. Особенно, когда сотрудник вам не подходит. Увы, подобный фидбэк встречается довольно редко.

Иногда рекрутерам просто не хватает времени, а иногда они не видят смысла в обратной связи. И при этом не каждый hr-специалист задумывается о том, что отсутствие обратной связи с кандидатом негативно влияет на имидж компании. Ведь когда работодатель никак не реагирует на действия соискателя, это гораздо сильнее задевает претендента.

Редакция Зарплаты.ру рассказывает, почему, а главное, как отказать соискателю и не спровоцировать негатив с его стороны.

**Почему можно отказать соискателю?**

* Не подходит по профессиональным или личным качествам.

Согласно статье 3 ТК РФ, никакие обстоятельства, кроме профессиональных качеств работника, не могут быть причиной отказа в принятии на работу. Поэтому, объясняя соискателю, почему он не подошёл, очень важно ссылаться исключительно именно на них.

Если вы поняли, что кандидат не подходит, стоит сообщить ему об этом, используя подобные формулировки: «Ваши деловые качества не отвечают предъявляемым требованиям  к вакантной должности».

Обычно не рекомендуют объяснять причины и обсуждать их с кандидатом, однако, если вы дадите полную обратную связь (например, скажете, что именно не понравилось в тестовом задании или на какие качества стоит обратить внимание), кандидату это  
может помочь в дальнейшем поиске работы.

* Выбрали другого кандидата

Если поиск  работника происходит на конкурсной основе, то право выбора остается за вами.

Здесь, при отказе кандидату, вы можете ограничиться следующим шаблоном: «На интересующую вас должность принят другой кандидат, так как его деловые качества соответствуют предъявляемым нами требованиям в большем объеме».

**Как можно отказать соискателю?**

Какой бы способ отказа вы ни выбрали, помните, что ваш отказ должен быть однозначным, но доброжелательным.

**По телефону**

Самый легкий и одновременно тяжелый способ сообщить кандидату об отказе. Скорее всего, вам придется отвечать на вопросы соискателя, а возможно, даже выслушать неприятные слова в свой адрес.

**По email**

Можно найти шаблоны «отказных» писем в интернете, но не используйте один шаблон на все случаи жизни. Лучше иметь несколько вариантов в запасе.

В письме обращайтесь к кандидату по имени, это не займёт много времени, но придаст ответу личный характер. А если вы делаете рассылку, проверьте, чтобы не было ошибки в персонализации.

**На собеседовании**

Иногда только в процессе интервью выясняется, что опыт, знания и навыки соискателя не в полной мере соответствуют вашим обязательным требованиям.

Например, вы можете сказать так: «Указанные требования являются обязательными: нам требуется человек с уровнем английского языка не ниже Upper-Intermediate. Вам придется сразу погрузиться в должность и заняться переводами. Так как ваш уровень ниже требуемого, мы не сможем сделать вам предложение. Очень жаль, что вы потратили время…»

Также на собеседовании вы можете использовать психологические приемы, которые позволят наименее болезненно расстаться с неподходящим кандидатом.

Например, отказывая, сделайте акцент на тех аспектах работы в компании, которые идут в разрез с интересами соискателя. Так, женщине, имеющей ребенка, можно указать на то, что в компании строгий рабочий график и нет возможности уйти раньше, а значит, ей придется доплачивать няне. Конечно, не нужно выдумывать и обманывать соискателя: найдите такие аргументы, которые соответствуют реальности.   
Один или несколько таких аргументов снизят заинтересованность соискателя в вакансии, и он воспримет отказ менее болезненно.

# Заемный труд с 2016 года запрещен. Но можно предоставлять персонал.

Александр КОРКИН, руководитель группы практики трудового и миграционного права «Пепеляев групп» в Санкт-Петербурге, канд. юр. наук

**Нормативный документ:**[Федеральный закон от 5 мая 2014 г. № 116-ФЗ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=499093541) «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

**Статус:** вступает в силу с 1 января 2016 г.

**Предоставление персонала и заемный труд – почти одно и то же. Но есть два нюанса**

**Что понимается под заемным трудом**  
 Это труд сотрудника по распоряжению работодателя в интересах, под управлением и контролем физического лица или юридического лица, не являющихся работодателем данного сотрудника.

В законе есть положение, запрещающее **заемный труд**. Но закон разрешает **предоставлять персонал**. Если сравнить эти два понятия – заемный труд и предоставление персонала (см. на поле справа), то можно заметить, что по смыслу существенной разницы между ними нет. За исключением двух моментов. Во-первых, чтобы предоставлять персонал, **требуется согласие работника** (но и при заемном труде в 99% случаев такое согласие было). Во-вторых, сотрудники направляются на работу к третьей стороне (физическому или юридическому лицу) **временно** (но и при заемном труде характер работы был временным). Таким образом, закон одновременно и запрещает, и позволяет использовать труд работников, направляемых третьими лицами.

**Предоставлять персонал разрешено не всем**

**Что такое предоставление персонала**  
 Это временное направление работодателем своих работников с их согласия к физическому лицу или юридическому лицу для работы в интересах, под управлением и контролем принимающей стороны.

Это вправе делать только **частные агентства занятости**, получившие специальную аккредитацию, а также **компании, связанные друг с другом** по тем или иным основаниям (например, между аффилированными компаниями, сторонами акционерного соглашения). Порядок и условия предоставления персонала между связанными компаниями должен быть установлен отдельным федеральным законом, который сейчас находится в стадии разработки. Для агентств занятости требования установлены.

Во-первых, агентство должно быть зарегистрировано в качестве юрлица на территории России. Во-вторых, оно не должно применять **специальные налоговые режимы** – например, упрощенную систему налогообложения и ЕНВД. Если такие налоговые режимы используются, предоставлять персонал нельзя. В-третьих, агентству нужно соответствовать определенным критериям: уставный капитал – не менее 1 миллиона рублей; нет задолженности по уплате налогов, сборов и иных обязательных платежей в бюджеты; у руководителя агентства – высшее образование, а также стаж работы в области трудоустройства или содействия занятости населения в России не менее двух лет за последние три года; отсутствие судимости у руководителя агентства за преступления против личности или в сфере экономики.

Соответствует ли агентство этим критериям, будет проверяться в ходе его аккредитации, порядок которой, впрочем, пока не утвержден.

**Проследите, чтобы с каждым сотрудником, направленным агентством, было подписано допсоглашение**  
 Дополнительное соглашение к трудовому договору, подписываемое агентством и направляемым сотрудником, фиксирует, что он согласен с тем, чтобы его направили на работу в другую компанию. В допсоглашении указываются наименование сторон, реквизиты и срок действия договора о предоставлении персонала.

**Закон четко определил, для чего можно предоставлять персонал**

В документе обозначены три пункта:

– для замены отсутствующих работников, за которыми сохраняется место работы (например, на время декретного отпуска);  
– чтобы провести работы, связанные с заведомо временным (до 9 месяцев) расширением производства или объема оказываемых услуг;  
– в отношении работников, обучающихся очно в учебных заведениях, одиноких и многодетных родителей, воспитывающих несовершеннолетних детей, а также бывших заключенных, предоставление персонала возможно также и в иных случаях, когда трудовое законодательство позволяет заключать срочные и трудовые договора. Например, для сезонной работы или для выполнения определенной работы, завершение которой нельзя определить конкретной датой.

**7 случаев, когда предоставлять персонал нельзя**

Проверьте, не подпадает ли Ваш случай под отдельные запреты. Как следует из [закона № 116-ФЗ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=499093541), ни агентства занятости, ни связанные друг с другом компании не вправе направлять персонал для таких целей:

**Предоставление персонала дороже, чем заемный труд**  
 Во-первых, у агентств занятости появятся дополнительные затраты на аккредитацию. Во-вторых, передающая сторона будет уплачивать страховые взносы за привлекаемых работников, исходя из условий фактической занятости. Все это приведет к росту стоимости услуг по предоставлению персонала. Особенно если это производственный персонал (взносы на страхование от несчастных случаев выше).

– чтобы заменить работников, **участвующих в забастовке** или приостановивших работу по иным законным основаниям (например, при задержке зарплаты более чем на 15 дней);  
– для выполнения работ, когда в компании **простой**;  
– если в принимающей компании введен **режим неполного рабочего времени для сохранения рабочих мест** при угрозе массового увольнения;  
– при введении процедур банкротства в отношении принимающей компании;  
– если персоналу предстоит выполнять отдельные виды работ на производственных объектах I и II классов опасности (перечень работ должен быть утвержден отдельно);  
– если на рабочих местах установлены классы условий труда 3.3, 3.4 и 4;  
– если планируется использовать сотрудников для замещения должностей, которые принимающая компания должна укомплектовать, чтобы получить лицензию или иное специальное разрешение.

**Изменяем договор: пропишите обязанности агентства перед работниками**

Закон вводит субсидиарную ответственность принимающей компании по всем обязательствам агентства перед направляемыми работниками. Так, если агентство занятости не выплатит своим работникам зарплату, платить придется принимающей компании. Поэтому тщательно проверяйте надежность и платежеспособность агентств занятости. В договор о предоставлении персонала включите условие об обязанности направляющей стороны **своевременно выплачивать заработную плату,**установите порядок контроля со стороны принимающей компании за выполнением этой обязанности.

**Размеры страховых взносов увеличатся**

Направляющая сторона должна начислять взносы на зарплату сотрудников и уплачивать их на обязательное страхование от несчастных случаев. **Размер взносов** (ставка) теперь будет определяться, исходя из условий труда в той компании, которая принимает персонал. Она должна сообщить направляющей стороне сведения о своем основном виде экономической деятельности, результатах специальной оценки на рабочих местах, и та определит размер взносов. Пропишите в договоре такую обязанность.

**Нельзя ограничиваться только тем, что изменить формулировки в договоре**

Может возникнуть соблазн вместо договора предоставления персонала заключить договор оказания конкретных услуг и при этом изменить лишь несколько формулировок в договоре, не внося реальные изменения в бизнес-процессы. В таком случае возникнет серьезный риск того, что в случае проверки сложившиеся отношения будут признаны заемным трудом, который запрещен, или договор будет переквалифицирован в договор предоставления персонала.

**Передающая и принимающая стороны должны своевременно обмениваться информацией**

Например, о появлении ограничений на предоставление персонала (скажем, объявление простоя) или об уровне зарплат в принимающей компании – чтобы выполнить новое требование, согласно которому условия оплаты труда направляемого работника должны быть не хуже, чем условия оплаты труда работников принимающей стороны, выполняющих такие же трудовые функции и имеющих такую же квалификацию.

Пропишите в договоре, что стороны обязуются сразу же предоставлять друг другу сведения, необходимые для выполнения требований нового закона.

**Договор оказания услуг или выполнения работ как альтернатива предоставлению персонала**

Если заключать именно такой договор, то ограничения, установленные [законом № 116-ФЗ](https://e.hr-director.ru/npd-doc.aspx?npmid=99&npid=499093541) для предоставления персонала, не действуют. Ведь этот закон не регламентирует договоры, предметом которых является оказание иных услуг (выполнение работ). Например, вместо услуги по предоставлению сотрудников на линию упаковки компания может заключить договор на предоставление услуги по упаковке продукции. В таком случае **исполнитель будет отвечать за конечный результат** (упаковку определенного объема продукции по оговоренным требованиям). Какой именно персонал и в каком количестве направлен на предприятие, по большому счету не имеет значения. Главное, чтобы была сделана работа.

Однако переход от предоставления персонала к оказанию конкретных услуг (выполнению работ) будет означать новые затраты для принимающих компаний. Во-первых, потребуется время и усилия на изменение бизнес-процессов. Во-вторых, агентству занятости придется брать на себя дополнительные функции, что скажется на цене услуг агентства.

Сейчас еще есть время оценить риски, взвесить все за и против, чтобы встретить 2016 год с готовым решением, обеспечивающим стабильную работу компании с учетом новых требований закона.

# Тайны найма

**5 марта 2018 Пэтти Маккорд**

Терпеть не могу выражение «лучший кандидат». Можно подумать, существует рейтинг, позволяющий определить, кто идеально подходит на ту или иную должность. Кадровики постоянно меня спрашивают: как Netflix, где я возглавляла HR-отдел с 1998 по 2012 год, ухитрялась всегда нанимать лучших? Я отвечаю: «В океане есть остров, на котором живут самые крутые специалисты, только о нем мало кто знает».

Если серьезно, тот, кто оказывается на хорошем счету в одной компании, может не справляться с работой в другой. Универсальной формулы успеха не существует. Многие сотрудники, не прижившиеся в Netflix, впоследствии прекрасно проявляли себя в других организациях.

Лучший кандидат — даже не тот, кто отлично вписывается в корпоративную культуру. Когда мы говорим, что человек влился в коллектив, обычно это означает «хороший парень, я бы с ним выпил». Но способность качественно выполнять работу не зависит от типа личности. Стратегия найма, нацеленная на совпадение культур, не обеспечивает кадрового разнообразия, ведь зачастую сотрудники, с которыми нам легко, — это люди нашего круга.

Выбрать лучшего кандидата — значит найти идеальную пару «человек — должность». Нередко это сочетание оказывается непредсказуемым. Возьмем случай Энтони Парка. Резюме не выдавало в нем подходящего кандидата для компании из Кремниевой долины. Он работал в аризонском банке программистом, а не разработчиком ПО. Да и выглядел довольно чопорно. Мы позвонили ему, потому что в свободное время он создал и выложил на своем сайте приложение, расширяющее возможности Netflix. Он приехал на собеседование и сразу всех очаровал. Когда ближе к вечеру он дошел до меня, я сказала, что мы сделаем ему предложение. Он выглядел ошеломленным. «Я буду делать то, что люблю, а вы — платить мне за это кучу денег!» — воскликнул он. Я не знала, уживется ли он с нашими профи, — атмосфера могла показаться ему слишком напряженной.

Пару месяцев спустя я пришла на собрание его отдела. В разгар общего спора молчавший прежде Энтони вдруг спросил: «Можно я скажу?». Наступила тишина. Энтони говорил мало, но его слова были столь точны, что мы все недоумевали: «Черт, как я об этом не подумал?». Сегодня Энтони наш вице-президент. Он живое доказательство того, что организации способны принять самых разных людей.

В этой статье я поделюсь знаниями о найме, накопленными за 14 лет работы в Netflix и последующие годы консультирования в сфере культуры и лидерства. Подбирать персонал — значит копать глубоко, не ограничиваясь просмотром резюме; привлекать будущих руководителей соискателя к каждому этапу отбора; относиться к внутренним рекрутерам как к бизнес-партнерам; воспринимать жизнь как непрерывный процесс найма; соотносить зарплату с уровнем собственных требований и представлением о будущем компании. Мои наблюдения могут быть полезны быстрорастущим технологическим фирмам, ведь стремительное внедрение инноваций требует постоянного привлечения новых кадров. Однако свежий взгляд на наем и вознаграждение не повредит и другим организациям.

**ИДЕЯ КОРОТКО**

**Проблема**

Большинство компаний неправильно подходят к найму. По их мнению, идеальный кандидат — понятие универсальное, не зависящее от обстоятельств. Им не удается добиться партнерских отношений от менеджеров по найму и будущих руководителей сотрудника. Они слишком полагаются на обзоры зарплат и жесткие формулы расчета компенсации.

**Решение**

Копайте глубже. Дайте рекрутерам полное представление о своем бизнесе и не считайте их обслуживающим персоналом. Не зацик­ливайтесь на сов­паде­нии корпоративных культур — лучше выясните, способен ли кандидат стимулировать рост компании и работать в сложных условиях. Прикиньте, какую пользу он принесет фирме и сколько ему платить, чтобы он принял ваше предложение

**Копать глубоко**

Netflix приходилось разыскивать таланты буквально повсюду: нам часто нужны были люди с редкими техническими навыками. Например, когда мы стали подбирать экспертов по большим данным, никто еще толком не понимал, что это такое. Поиск по ключевым словам точно бы не сработал. Нам пришлось перебрать все компании, чтобы понять, какие из них обрабатывают большие массивы данных, — это были, например, страховые и кредитные организации. Кроме того, нашим рекрутерам не хватало знаний, чтобы оценить технический уровень кандидатов.

Помню, лучшим специалистом по подбору технических кадров у нас была Бетани Бродски. Когда она пришла в Netflix, то фактически не разбиралась в технологиях — зато отлично понимала потребности и задачи нашего бизнеса. Кроме того, она считала, что подход кандидата к решению проблем важнее, чем опыт работы.

Однажды Бетани провела отличное собеседование с сотрудником Lawrence Livermore — государственного центра ядерных исследований. В то время Netflix начинала использовать Xbox, Roku и TiVo для приема потокового видео. На собеседовании Бетани сообщала кандидатам, что на услуги Netflix за месяц подписался миллион владельцев одного из этих устройств, и предлагала угадать, какого именно. Тогда в моду входила система TiVo, и большинство уверенно называло ее. Но этот соискатель спросил, на каких условиях предоставлялась подписка. Бетани ответила, что владельцам Xbox требовался золотой статус. Соискатель решил, что пользователи Xbox уже готовы платить больше за дополнительные услуги, и указал на это устройство. Он был прав, и Бетани поняла: это «тот самый» кандидат.

У меня была похожая история на собеседовании с Кристианом Кайзером — руководителем группы программистов в AOL (под его началом работало 25 человек). Сначала мы пытались переманить его подчиненных: они обладали ценными техническими навыками. Но никто из них не хотел уходить из AOL. Я не знала, что и думать: Netflix считалась более привлекательным работодателем. Все они в один голос твердили: «У нас потрясающий начальник! С ним приятно общаться. Я никогда не уйду от него». Тогда я сказала рекрутерам: «Добудьте мне этого парня».

Кристиан оказался совершенно не таким, каким я его себе представляла. Он говорил с сильным немецким акцентом, к тому же заикался. И это с ним приятно общаться? Еще он явно нервничал. Разговор был мукой и для него, и для меня. Но когда я попросила объяснить в двух словах, чем он занимался, Кристиана словно подменили. При всем несовершенстве речи он рассказывал так интересно, что я поняла: «Он умеет понятно говорить о сложном». Мы наняли его — и он сплачивал команды как никто.

Мы всегда старались рассматривать людей и их резюме под необычным углом. Однажды Бетани решила проверить, нет ли общих деталей в резюме наших лучших аналитиков. Оказалось, их объединяет интерес к музыке. С тех пор Бетани с коллегами обращали внимание на это качество. Она вспоминает: «Когда удавалось найти очередного “музыканта”, мы кричали: “Этот играет на пианино!”». Бетани предполагает, что подобные люди с легкостью задействуют оба полушария — важный навык для работы с данными.

**Максимально вовлекать руководителей**

Большинство организаций считает, что наем сотрудников не имеет отношения к бизнесу и даже к работе HR-отдела. На этапе становления многие прибегают к аутсорсингу. Netflix росла так быстро, что мы решили пойти иным путем: вложились в собственную команду опытных рекрутеров. Я предвидела значительную экономию на хедхантерах — и действительно впоследствии мы сберегли уйму средств.

Наш бизнес — высокотехнологичный, поэтому менеджеры должны были принимать активное участие в подборе подчиненных. Но, я считаю, что всем, кто набирает себе команду, следует четко понимать, как компания подходит к найму персонала, и действовать соответственно.

Наши рекрутеры, среди прочего, «натаскивали» менеджеров. Они создали специальную презентацию и просматривали ее с каждым из них отдельно: «Из чего состоит процесс собеседования? Кто присутствует на нем с нашей стороны? Как заинтересовать кандидата?». Мы не хотели унифицировать процесс рекрутинга или собеседования, но настаивали, чтобы люди планировали беседу, а не импровизировали.

В конце концов, именно менеджер принимал решение о найме. Его коллеги высказывали свое мнение, мы с отделом кадров тоже говорили свое веское слово — но окончательная ответственность, в том числе за работу создаваемой команды, лежала на менеджере.

Важно, чтобы руководители высшего звена подавали пример. Однажды Бетани помогала нашему гендиректору Риду Хастингсу найти нового топ-менеджера. В четверг утром они встретились, чтобы обсудить, кто им нужен. А в пятницу днем Рид написал Бетани, что разослал 20 писем кандидатам, которых нашел на LinkedIn, и получил три ответа. С одним из ответивших он поговорил по Skype, пришел в восторг — и хотел, чтобы тот срочно приступил к работе.

Когда менеджер заинтересован в процессе, как Рид, рекрутеры рвутся в бой. Бетани приложила все усилия, чтобы отыскать человека, который бы понравился боссу еще больше (в конечном итоге мы наняли кандидата Хастингса, чем гендиректор безмерно гордился).

**Относиться к рекрутерам как к партнерам по бизнесу**

При таком подходе к работе рекрутеры должны считаться ключевыми помощниками в построении бизнеса. Важно, чтобы они понимали потребности компании, а менеджеры, занимающиеся наймом, относились к ним как к партнерам.

Чтобы эти две группы эффективно взаимодействовали, менеджеров нередко приходится подстегивать. Как-то раз одна из лучших рекрутеров пожаловалась мне на нового топ-менеджера: «Он не отвечает на звонки и письма. Я шлю ему резюме — ноль реакции. Я в отчаянии: нам надо срочно собрать для него команду». Я ответила: «Переключись на кого-нибудь другого. А этим зай­мусь я». Топ-менеджеру я сообщила, что открепила от него рекрутера. «Я поручила ей другой проект, — написала ему я, — похоже, у вас своя методика найма и в ее услугах вы не нуждаетесь. Если понадобится помощь, сообщите».

Через пару минут он прибежал ко мне в негодовании: «Какого черта?!». Я спросила: «Правда ли, что вы отменили уже две встречи с рекрутером?». Он огрызнулся: «Я занят! Тружусь за десятерых». Я продолжила: «Правда ли, что она направила вам резюме подходящих кандидатов, но вы не отреагировали? Строить команду — ваша задача, не ее. Кстати, уже трое менеджеров поблагодарили меня за то, что я переключила рекрутера на них. Она могла бы быть вам очень полезной. Но если вам не нужна наша поддержка, тем лучше». Понимая, что без рекрутера ему не обойтись, топ-менеджер сменил тон и стал обращаться с сотрудницей уважительно.

Меня злит, что менеджеры зачастую не ценят кадровиков. Руководители, когда я их спрашиваю, почему они не хотят работать с рекрутерами, фыркают: «Они не смыслят в бизнесе и технологиях». «Требуйте, чтобы смыслили!» — отвечаю я. Настраивайте их на предпринимательский лад и вовлекайте в управление компанией — и они будут действовать как бизнесмены.

В некоторых случаях возглавлять HR-отдел может не кадровик, а человек из бизнеса. Как глава любого подразделения, он должен знать все о деятельности фирмы: как она получает прибыль, кто ее клиенты, какова ее стратегия и т. д.

**Нанимать как дышать**

В Netflix была поговорка: «Вся жизнь — рекрутинг». Кандидаты встречаются везде: на профессиональной конференции, на детском футбольном матче, в самолете. Процесс собеседования и найма оставляет яркое первое впечатление о том, как работает компания, — и это впечатление может быть положительным или отрицательным. Я ввела правило: если сотрудник видит, что в штаб-квартире одиноко сидит человек, ожидающий собеседования, нужно подойти к нему и сказать: «Добрый день, меня зовут так-то. Вы ждете собеседования? Давайте я помогу вам найти нужного менеджера». Если я не успевала на встречу с кандидатом и говорила: «Извините! Надеюсь, с вами уже кто-то поговорил?», — мне порой отвечали: «Уже шесть человек».

Рекрутингу придавалось такое значение, что собеседование считалось важнее любой встречи: из-за него можно было пропустить даже совещание топ-менеджеров. Вы оцениваете кандидатов, а кандидаты оценивают вас. Об этом часто забывают. Мы задались целью, чтобы каждый, кто приходит на интервью, уходил с желанием заполучить эту работу. Даже если нам не нравились соискатели, мы хотели, чтобы они думали: «Как здесь круто! Быстро, толково, вовремя, все вопросы по делу, народ приятный». Я говорила сотрудникам: «Пусть этот человек нам не подходит, зато, может, его сосед подойдет».

Когда решение было принято, мы действовали быстро: никакого обсуждения, как это бывает, в отделах компенсации и кадров. Мои люди работали напрямую с будущими руководителями кандидатов, определяя зарплату, наименование должности и прочие детали. Рекрутеры подготавливают базу — менеджеры делают предложение. За счет скорости и эффективности мы часто успевали перехватить кандидатов, за которыми охотились и другие крупные компании.

**Назначать оплату, которая подходит вам**

Чтобы привлечь лучших, нужна конкурентоспособная зарплата. Компании пытаются соотносить уровень оплаты с ситуацией на рынке — но это непросто. Существуют сложные алгоритмы для анализа информации о компенсациях; отраслевые исследования учитывают множество деталей и выдают подробнейшие выкладки. Но ни должности, ни люди не укладываются в теорию. Специальность бывает настолько узкой, что исследователи обходят ее стороной, а кандидат может обладать такими характеристиками (скажем, здравым смыслом, умением работать в команде), которые невозможно учесть в исследованиях.

Допустим, вам нужен программный инженер. Это должен быть опытный программист, знакомый с передовыми разработками в области поисковых систем? Да еще и способный управлять пятью подчиненными? Кроме этого, он должен разбираться в системах онлайн-рекламы, чтобы разрабатывать стратегии продвижения вместе с отделом маркетинга? Ни одно исследование не скажет вам, сколько сейчас платят таким людям — и сколько им должны платить именно вы.

Отделы компенсации тратят уйму времени, сопоставляя должностные инструкции и анализируя другие факторы. Но и это дает лишь базовое понимание ситуации. Чтобы найти нужного сотрудника, зачастую приходится отбросить все расчеты и ответить на реальные запросы рынка.

Причем сами по себе эти запросы — не всегда правильный ориентир: они отражают текущий момент, а наем ориентирован на будущее. Система компенсации отстает от жизни: она основана на том, что сотрудники уже сделали, а не на их потенциале по созданию стоимости.

Представьте себе, что рекрутер нашел программного инженера со всеми необходимыми качествами и этот сотрудник понравился коллективу — но ваш основной конкурент уже по­обещал этому кандидату на $35 000 в год больше, чем планировали вы. Что делать? Предложить больше или искать ему замену, что непросто и зай­мет месяца три — да и удастся ли найти столь же подходящего сотрудника? Сколько денег принесет компании инженер, которого вы уже нашли? Точно ли он поможет вам обойти конкурента при запуске новой поисковой системы (учитывая, что вы приступите сегодня, а не через три месяца)? Насколько увеличится доход от рекламы, если он улучшит таргетинг? Насколько ценны его управленческие навыки: если ключевого сотрудника из его команды попытаются переманить, откажется ли тот из лояльности к боссу? Сколько вы выиграете от того, что он не будет работать на конкурентов (особенно в отраслях со стремительными инновациями)?

Ни текущие запросы рынка, ни обзоры компенсаций не помогут вам подсчитать будущую выгоду. Я не хочу сказать, что проводить анализ бессмысленно, но ориентироваться на зарплаты в других компанях не советую: это все равно что сравнивать теплое с мягким. Лучше подумайте, сколько вы готовы платить за нужную вам работу и желаемые результаты.

Даже наняв человека, надо держать руку на пульсе. Я поняла это, когда Netflix стала терять людей из-за заоблачных предложений конкурентов. Помню, я узнала, что Google посулила одному из наших сотрудников вдвое больше того, что он получал у нас. Я была в шоке. Мы нуждались в нем, и начальник хотел удержать его. Я вступила в переписку с этим руководителем и парой вице-президентов компании. Я пыталась образумить их: «Google не должна определять уровень зарплат только потому, что у нее денег куры не клюют!». Мы пререкались несколько дней. Все писали мне: «Ты не понимаешь, насколько он для нас ценен!». Я была непреклонна.

А потом я вдруг подумала: «А ведь и правда! Неудивительно, что Google охотится за ним. Он стоит того!». Этот сотрудник работал над важной технологией персонализации. В мире была лишь пара экспертов его уровня. Я осознала, что у нас он существенно изменил свою рыночную стоимость. И я тут же ответила всем: «Признаю свою ошибку. Кстати, я поговорила с отделом компенсаций, и теперь мы можем удвоить зарплату всей его команде». Этот случай изменил наш подход к вознаграждению сотрудников. Мы поняли, что люди, работающие у нас на некоторых должностях, приобретают ценные и редкие навыки, и, если строго придерживаться внутренней зарплатной сетки, можно сыграть на руку конкурентам, которые готовы предложить больше. Мы решили, что систему, при которой люди вынуждены уходить, чтобы много зарабатывать, нужно ломать. Более того, мы рекомендовали сотрудникам ходить на собеседования в другие компании. Это надежный способ доказать конкурентоспособность нашей зарплаты.

Мне часто говорят: «Мы не в состоянии платить выше рынка. Netflix могла: она была на подъеме. Но мы так не растем, у нас нет такой прибыли». Звучит убедительно. Думаю, платить всем по максимуму просто невозможно. В таком случае я советую выявить должности, от которых в наибольшей степени зависят показатели компании, и быть готовым «раскошелиться», чтобы нанять на них лучших из лучших. Задумайтесь: что, если на максимальную зарплату вы сможете взять уникального специалиста, который будет работать за двоих и приносить организации невероятную пользу? Вспомните правило 80/20: 20% ваших продажников обеспечивают 80% дохода. Я не раз убеждалась, что это правило касается не только продаж.

Нередко приходится слышать еще один аргумент против высоких окладов «звездных» сотрудников: коллеги на их фоне будут получать слишком мало. Менеджеры Netflix нередко жаловались на это. Если мы собирались взять человека на зарплату, вдвое превышающую стандартную, глава отдела, бывало, спрашивал: «То есть остальным я плачу половину их реальной стоимости?». Я отвечала: «А если благодаря этому новичку мы будем развиваться вдвое быстрее? Если мы его наймем, кто из твоей команды сможет занять его место у предыдущего работодателя?». Обычно в ответ я слышала что-нибудь вроде: «И правда, развитие пойдет намного быстрее» и «Его никто не заменит: ни у кого нет нужного опыта».

Акцент на создании стоимости особенно важен в период быстрого роста организации. Не так давно ко мне обратился глава компании со штатом 150 человек. Он сказал, что планирует удвоить количество сотрудников и попросил у меня совета. Я удивилась: «Вы называете точную цифру — откуда она взялась?».

Он ответил: «У нас будет вдвое больше работы». Я продолжила: «Новички будут делать то же, что старая гвардия, или нечто иное? Возможно, компания запустит новую линейку продуктов? Если команды разрастутся, появится ли потребность в более опытных менеджерах? Вдвое больше работы значит вдвое больше клиентов? Если так, надо усилить клиентскую службу. Но не обязательно нанимать вдвое больше продажников: возможно, эффективнее будет аутсорсинг». Наконец, я задала вопрос, который чаще всего заставляет людей задуматься: «Вы уверены, что вместо 150 новых сотрудников вы не можете нанять 75 и платить им вдвое больше, потому что у них будет вдвое больше опыта — и они будут продуктивнее работать?».

Мой опыт показывает: если вы постараетесь найти лучших и платить им как лучшим, велика вероятность, что рост вашей компании неоднократно окупит ваши затраты.

**Об авторе. Пэтти Маккорд (Patty McCord)** — основатель Patty McCord Consulting и бывший директор по персоналу Netflix.

# 10 ошибок в HR-коммуникациях, которые разрушают бренд работодателя

Эта статья не о преимуществах сильного бренда работодателя, который привлекает достойных кандидатов и удерживает лучших сотрудников. Она посвящена тому, как уберечься от ошибок, которые чаще всего встречаются в HR-коммуникациях и негативно влияют на бренд работодателя.

Начнем с топ-5 ошибок в коммуникациях с сотрудниками.

**Ошибка 1. Цыц, начальник говорит!**

Как это выглядит:

* Корпоративные ценности для большинства сотрудников — это красивые слова, которые придумали в кабинете начальника, записали и повесили на стену.
* Корпоративная культура «наследует» поведение собственника.
* В компании не принята открытая обратная связь.
* Нет коммуникации в формате диалога.
* Общение с сотрудниками только через приказы.
* Единственный интерактивный канал общения — неформальные разговоры в курилке или столовой.
* Корпоративные мероприятия и праздники часто носят «протокольный» характер.

Какие проблемы возникают:

* Доверие коллектива к начальству падает ниже критической отметки, сотрудники уверены, что «встречи с народом» вызваны исключительно корыстными намерениями.
* Сотрудники выливают негатив во внешние каналы: внутренние проблемы чаще обсуждаются в социальных сетях, чем внутри компании.
* Недовольные сотрудники чувствуют себя брошенными, увольняются и пишут негативные отзывы о работодателе.
* Лояльность и вовлеченность персонала низкие, лучшие сотрудники, как правило, уходят.
* Проблемы обнаруживаются на стадии, когда упреждать их поздно, а решать дорого.

Как избежать:

* Регулярно общаться с сотрудниками и собирать обратную связь.
* Внедрить регулярные информационные встречи с возможностью задавать вопросы и говорить «без купюр».
* Использовать корпоративные СМИ для ответов на часто задаваемые вопросы, сбора и обработки жалоб и предложений.
* Просить сотрудников делиться своими мыслями, оставлять отзывы и участвовать в обсуждениях.

**Ошибка 2. Равнять всех сотрудников под одну гребенку**

Как выглядит:

* В компании используется понятие «все сотрудники».
* Для разных целевых аудиторий используются одинаковые, не адаптированные сообщения. Например, сотрудников старшего поколения призывают «бросить себе вызов».
* HR создает коммуникацию на основе того, как понятно и нравится ему.

Какие проблемы возникают:

* Упускается из внимания разнообразие потребностей, ожидания и особенности разных целевых аудиторий.
* Люди чувствуют себя винтиками, функциями, а не личностями.
* У многих сотрудников уровень доверия и интереса к внутренней информации низкий, поскольку она «не для них».

Как избежать:

* Подходить максимально вариативно к общению с разными целевыми аудиториями.
* Учитывать тот факт, что люди по-разному воспринимают информацию.

**Ошибка 3. Пускать коммуникации на самотек**

Как выглядит:

* Нет ни стратегии, ни плана коммуникаций.
* Нет формальных каналов коммуникаций.
* Коммуникации имеют разрозненный, нерегулярный характер.

Какие проблемы возникают:

* Коммуникации выглядят как набор сообщений или изображений, эффективность которых трудно оценить.
* Важная информация теряется и не доходит до нужных сотрудников.

Как избежать:

* Разработать стратегию коммуникации: цель коммуникаций, ключевые сообщения, каналы коммуникаций, целевые аудитории, форматы сообщений (видео, аудио, изображение, текст и т. д.), календарный план и темы сообщений, способы измерения эффективности.
* Внедрить нескольких простых, но регулярных каналов коммуникации, например: совещания, ежемесячный электронный бюллетень, закрытая группа в Facebook и др.

**Ошибка 4. Молчать до последнего**

Как выглядит:

* Формальные каналы коммуникации отражают только фиксированные ежегодные мероприятия и неизменные темы.
* Каналов оперативного обмена информации нет, их заменяют слухи и неформальное общение.
* Часто сотрудники узнают о положении дел в компании и важных событиях из СМИ или социальных сетей.
* Важные для компании события (увольнения, назначения и др.) замалчиваются до последнего, хотя многие сотрудники о них уже знают.

Какие проблемы возникают:

* Сотрудники не доверяют информации, полученной из формальных каналов коммуникации.
* Наибольшим авторитетом в компании пользуются сотрудники, имеющие «доступ к начальству».
* Невозможно выявить проблемы и кризисы на ранних стадиях и упредить их.
* Сотрудники относятся к компании как к месту, куда они ходят работать, находясь в перманентном состоянии поиска нового места работы.

Как избежать:

* Наладить оперативное информирование сотрудников.
* Использовать актуальные и доступные для большинства сотрудников каналы коммуникации.

**Ошибка 5. Забыть рассказать**

Как выглядит:

* Топ-менеджеры совместно с пиарщиками и департаментом маркетинга нарисовали красивую стратегию, например, формирования бренда работодателя. Одно только плохо — забыли (или не сочли нужным?) донести ее до «рядовых граждан», составляющих основную массу сотрудников.
* О том, что происходит в компании, люди узнают из соцсетей, газет, новостных программ и каких угодно источников, только не от своего руководства.

Какие проблемы возникают:

* Люди в компании не ощущают причастность к ее судьбе, а себя — частью сплоченного, дружного коллектива.
* Сотрудники не понимают планов руководства и не осознают в полной мере свою способность влиять на жизнь компании, ее имидж и продвижение.
* Пока PR-менеджеры пишут красивые пресс-релизы о лучшем работодателе, рядовые сотрудники в это время постят на страницах в соцсетях что-то вроде: «Как же мне осточертела эта работа…» или «Шеф — деспот, тиран и самодур», а вечером рассказывают друзьям, почему «все так плохо».

Как избежать:

* Вовлекать персонал в преобразования и контролировать исполнение новых порядков.
* Начинать с масштабных разъяснительных бесед — что такое бренд работодателя и в чем должен заключаться вклад каждого сотрудника в его формирование.
* А теперь рассмотрим топ-5 ошибок во внешних HR-коммуникациях.

**Ошибка 6. Не выделяться**

Как выглядит:

* В описании вакансии не упоминается название компании, используются выражения типа «компания — лидер в своем сегменте», «динамично развивающаяся компания» и т. п.
* Для описания вакансии используются шаблоны или примеры вакансий других компаний.
* Общие фразы для описания обязанностей и требований к кандидату.
* Копирование лучших практик без осмысления и наложения на свою идентичность.

Какие проблемы возникают:

* Ваша компания становится похожей на продукт, который обладает превосходными качествами и свойствами, но при этом не известен рынку, и потому не востребован или не очень востребован потенциальным соискателем.
* Низкий отклик на вакансии компании.
* Вакансии закрываются долго.
* Единственный аргумент для привлечения достойных кандидатов — высокая зарплата.

Как избежать:

* «Забрендировать» вакансию, создать узнаваемый образ компании-работодателя.
* «Упаковать» вакансию в преимущества и выгоды работы в вашей компании.
* Сформировать правильные ассоциации, ожидания, соответствующие реальности и одновременно отвечающие на запросы целевой аудитории.
* Стать привлекательными для тех людей, чьи ценности соответствуют ценностям компании, кто нужен ей и кто сможет эффективно работать именно в ее условиях.

**Ошибка 7. Неадекватно реагировать на негативные отзывы**

Как выглядит:

* На сайтах отзывов о работодателях много негативных отзывов без обратной связи от компании.
* На негативные отзывы бывших сотрудников представитель компании (HR-менеджер, PR-менеджер, бывший руководитель сотрудника) чаще всего отвечает в стиле «сам дурак».

Какие проблемы возникают:

* В Интернете создается негативный образ и плохая репутация компании.
* Отсутствие реакции на отзыв или эмоциональный ответ создает «снежный ком» негатива.
* Сложности с привлечением и наймом персонала.
* Лучшие кандидаты отказываются от предложений компании, прочитав о работодателе в Интернете.

Как избежать:

* Регулярно проводить аудит репутации бренда компании.
* Своевременно и конструктивно реагировать на негативные отзывы.
* Стимулировать довольных сотрудников рассказывать о своей компании в Интернете.

**Ошибка 8. «Некачественный продукт» в красивой упаковке**

Как выглядит:

* Во внешних коммуникациях используются «красивые картинки» и привлекательные слоганы, далекие от реальности.
* На работу в компанию приглашает красивая блондинка из фотобанка.
* Много интересных креативных решений, которые часто противоречат друг другу.

Какие проблемы возникают:

* Слава о «некачественном» работодателе быстро распространится по рынку.
* Компания создает ложные ожидания, что в итоге приводит к текучести персонала и сильно бьет по репутации.
* Создаются «очереди» из желающих работать в компании, что прибавляет работы рекрутерам, в том числе и на отсеивание нерелевантных кандидатов.
* Сотрудники не доверяют коммуникациям компании, настроены цинично по отношению к работодателю.
* У кандидатов и соискателей не формируется целостное и положительное впечатление от компании.

Как избежать:

* Визуальная и коммуникационная концепция бренда работодателя должна базироваться на ценностном предложении, а оно — на исследованиях, мнении сотрудников, разделяемых и ощущаемых ими преимуществах компании.
* Ценностное предложение должно быть встроено в процессы, чтобы новый сотрудник получал подтверждение ваших обещаний из своего опыта.
* Структура или идентичность бренда должна быть хорошо проработанной и неизменной и с каждой коммуникацией только подтверждаться и усиливаться.

**Ошибка 9. Все своими силами**

Как выглядит:

* Формированием ценностного предложения и развитием бренда работодателя занимается только HR-отдел.
* Время от времени в разных каналах внешней коммуникации появляется информация о компании, не совпадающая или противоречащая ее ценностному предложению.
* Коммуникации компании носят формальный характер.

Какие проблемы возникают:

* Противоречия в коммуникациях выставляют компанию в невыгодном свете и усложняют поиск нового персонала.
* Не вовлеченные в брендинг работодателя сотрудники часто являются причиной серьезных репутационных кризисов.

Как избежать:

* Формировать программу каскадирования стратегии бренда работодателя с элементами обучения, чтобы все действовали как единая команда и «показания» не противоречили друг другу.
* Для более эффективных коммуникаций и использования большего количества технологий к работе привлечь отделы маркетинга и коммуникаций.
* Если такой подход не дает результат, то разработку и ведение работ по коммуникациям бренда доверить специальным компаниям с опытом и требуемыми навыками.

**Ошибка 10. Слепо копировать**

Как выглядит:

* Копирование популярных практик без их осмысления и учета особенностей своей компании.
* Специалисты, работающие над брендом, постоянно создают новые и новые противоречащие друг другу решения и стратегии.

Какие проблемы возникают:

* При таком подходе невозможно создать в головах целевой аудитории единое мнение о компании, так как велик риск потерять изначальную фокусировку бренда работодателя.
* Бренд компании точно такой, как у конкурентов, и ничем не отличается.

Как избежать:

* Использовать зарубежные кейсы и удачные кейсы коллег, но при этом учитывать особенности и потребности именно своей компании.
* Чтобы получить максимальный эффект, проанализировать чужие практики и совместить их с целями своей компании.

# Следует ли нанимать молодых людей без высшего образования

[Cьюзан Диткофф, Уилла Селдон](http://hbr-russia.ru/blogs/1113/) 13.05.2015

Однажды один из топ-менеджеров корпорации UBS Americas попросил стажеров предложить меры по снижению издержек. И одна молодая сотрудница предложила компании установить специальную программу, которая погружает компьютер в режим сна после нескольких минут неактивности. После подсчетов оказалось, что эта идея сэкономит фирме $400 000 за год на каждую тысячу компьютеров, и ее быстро воплотили в жизнь.

Практикантка, у которой не было университетского диплома, сэкономила фирме сотни тысяч долларов. Разумеется, такое происходит не каждый день, но и единичным случаем этот пример тоже не назовешь. В самом деле во время интервью в поисках материала для нашего исследования «Как эффективно нанимать молодежь», осуществленного в сотрудничестве с Фондом Торговой палаты США, мы слышали одну историю успеха за другой. Возросший оборот, экономия на издержках и реальное повышение качества кадров — всего этого добиваются умные организации, которые готовы с умом использовать молодых сотрудников в возрасте от 16 до 24 лет.

Корпоративные боссы твердили нам, что найм молодежи перестал быть просто филантропическим жестом. Проще говоря, у компании, которая хочет преуспеть, просто нет выбора — нанимать молодых нужно обязательно, это приносит бизнесу конкретные выгоды. Вложения в молодежь окупаются за счет четырех аспектов:

* Они создают устойчивую схему будущего пополнения кадров.
* Заполняют пробелы в навыках.
* Увеличивают разнообразие кадрового состава, что позволяет найти подход к еще большему количеству клиентов.
* Подстегивают инновации.

Компании из нашего исследования представляют целый ряд отраслей, а также весьма разнятся по размеру — от маленьких локальных предприятий до транснациональных корпораций. Более того, наша работа выявила несколько действенных подходов к найму молодежи — от создания в компании программ обучения до партнерства с поставщиками молодых кадров. У всех этих организаций есть одна общая черта: их руководители поняли, что подрастающие кадры — незаменимый источник успеха.

Читайте материал по теме: [4 ошибочных мнения о том, как надо руководить поколением Y](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14196/)

Несмотря на все преимущества подобного подхода, похоже, что для многих потенциал юных сотрудников остается тайной за семью печатями. В то время как 40% американских нанимателей не могут заполнить 5 млн вакансий, 6 млн молодых людей не учатся и не работают. Многие работодатели и рады бы обеспечить себе неиссякаемый источник новых кадров, но утверждают, что не знают, с чего начать. Вот пять практических советов, которые мы собрали от лучших нанимателей.

1. **Привяжите свою стратегию найма молодежи к общей стратегии фирмы и найдите первоклассных людей.** Успешная интеграция молодых в вашу компанию требует как поддержки высшего руководства, желательно на уровне заместителя директора, так и повседневного «воспитателя». Фокус в том, чтобы лидеры выявили потребность и приставили новых сотрудников к тем областям, в которых они могут принести реальную пользу. Например, когда компании Medtronic, специализирующейся на медицинской технологии и услугах, потребовалось в целях экономии обнаружить неиспользуемое электронное оборудование, этот проект поручили одному из практикантов. Тщательно «прочесав» все описи оборудования, стажер сэкономил для компании $342 370 на услугах по профилактическому обслуживанию.
2. **Расширьте свой арсенал способов поиска молодых сотрудников.** Многие фирмы желают пошире закинуть сети, но не знают, как это сделать. Простым ответом будет пойти в те места, где есть молодежь, или начать сотрудничать со специалистами в этой области. Например, страховая компания State Farm со штаб-квартирой в Блумингтоне, штат Иллинойс, создала рекрутинговые центры в Далласе, Атланте и Финиксе, чтобы ее кадровый состав более точно соответствовал демографическому составу ее клиентской базы. А фирма Hasbro вступила в партнерство с крупной некоммерческой структурой под названием Year Up с целью воспитать в коллективе Hasbro талантливых стажеров, которые затем подают заявки на вакансии внутри компании. Бизнес планирует взять на работу не менее трех четвертей выпускников программы. Используя ресурсы успешных посредников вроде Year Up, организации могут получить надежных, готовых к работе кандидатов.

Читайте материал по теме: [Почему вашей компании так нужны новобранцы](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14699/)

1. **Проверьте, не препятствуют ли корпоративные стандарты, принятые на вооружение в вашей фирме, успешному найму молодежи.** Исследование, проведенное недавно компанией Burning Glass Technologies, обнаружило, что менее 20% личных помощников топ-менеджеров окончили четырехлетнюю программу обучения в университетах. Однако 65% объявлений о вакансиях на подобную позицию требуют как минимум диплома бакалавра. Эта «инфляция ожиданий» не только добавляет нанимателям проблем с поиском кандидатов, но и влечет за собой серьезные последствия для позиций, требующих среднего уровня квалификации.

Чтобы исправить ситуацию, руководство компаний должно всерьез задумать над тем, какие качества необходимы для конкретной работы, и пересмотреть свои требования и процедуры, мешающие приему на работу квалифицированных соискателей.

Разработанное организацией Grads of Life руководство может помочь вам эффективно использовать многообразие своего персонала и сделать вашу компанию более открытой для молодежи.

1. **Уделяйте внимание развитию социальных навыков.** Многие бизнес-лидеры считают, что молодежи не хватает «мягких» навыков, что лишает ее командного духа, профессионализма и коммуникативности, чаще всего требующихся на работе. Однако не стоит отчаиваться: социальным умениям можно обучить. Например, компания из штата Джорджия Southwire, ведущий производитель электрических проводов и кабеля, внедрила у себя на производстве программу 12 for Life, цель которой — обучить молодежь социальным навыками в трудовом контексте. Старшеклассники чередуют обучение за партой с производственной практикой, за которую они получают зарплату. Ученики участвуют в семинарах, менторских встречах в формате один на один и других видах обучения важным жизненным умениям. Программа делает особый упор на воспитание ответственного отношения к работе, обращая внимание на такие человеческие качества, как уважение, положительный настрой и командный дух.

Читайте материал по теме: [5 приемов для грамотного руководства командой](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14642/)

1. **Оценивайте свой успех и совершенствуйтесь.** Хотя многие руководители компаний в нашем исследовании считают молодежь стратегически важным ресурсом, обеспечивающим будущее фирмы, немногие из них выделяют ее в отдельную категорию для закрепления уже достигнутых результатов. Однако измеряя достигнутый в этой области прогресс, они увидят, что стратегия найма молодежи — не просто общественно значимый жест, но весьма выгодное для бизнеса дело, приносящие множество положительных аспектов в деятельность организации.

Хороший пример — сеть продуктовых магазинов Wegmans. Она тесно сотрудничает с некоммерческим агентством Hillside Work-Scholarship Connection, обучающим молодежь из группы риска необходимым трудовым навыкам. Такое партнерство помогает Wegmans реализовывать свои планы по диверсификации персонала, а также способствовало снижению процента текучки старшеклассников, работающих на неполный день, с 26 до 19%. Уменьшение текучки — прямая выгода для компании. А большее разнообразие персонала помогает привлечь более широкий круг покупателей. «Поскольку мы считаем важным, чтобы наши работники были “отражением” нашей клиентской базы, их состав напрямую связан с уровнем продаж», — говорит Джерри Пирс, заместитель гендиректора по кадрам.

Создание успешной программы найма молодежи — дело непростое, но в процессе нашего исследования десятки топ-менеджеров признались нам, что именно это становится ключевым аспектом для жизнеспособности их компаний. И хотя на многих предприятиях еще до конца не поняли, как развивать таланты молодых специалистов, мы видим все больший интерес к вложению средств и усилий в удовлетворении трудовых запросов молодежи. Примеры таких фирм свидетельствуют о том, что, если поймать в свои сети лучших специалистов завтрашнего дня уже сегодня, это принесет ощутимый финансовый результат.

**CЬЮЗАН ДИТКОФФ, УИЛЛА СЕЛДОН**

*Сьюзан Диткофф и Уилла Селдон — партнеры компании Bridgespan*

# Правильный найм персонала

Сегодня мы публикуем для вас советы по работе с персоналом от Сергея Котырева, основателя и генеральный директор UMI – самого крупного российского сервиса по управлению сайтами. За свою жизнь компания Сергея создала более качественных 500 000 сайтов.

Итак, о вопросах работы с персоналом:

Однажды меня попросили сделать доклад на тему «Пять моих главных ошибок в управлении людьми».

Поэтому я решил зафиксировать только те ошибки, которые повторял раз за разом, и те, что «ударили» больнее всего.

**1. Брать «совковых» сотрудников.**

В условиях кадрового голода компании нанимают всех подряд. И мы так делали в период бурного роста — взяли несколько специалистов из госкомпаний и больших корпораций. Более инфантильных людей я в жизни не встречал. На прежней работе они прошли отличную школу безответственности и порой даже жульничества. В их картине мира имитация бурной деятельности и попытки обмануть работодателя считаются нормой или даже доблестью.

**2. Доверять только личному впечатлению.**

Сегодня это стандарт: при найме сотрудника получить отзывы предыдущих работодателей и узнать, какие результаты у кандидата были на предыдущем месте работы.

А раньше я часто делал выводы об опыте и навыках соискателя, исходя из того, что он сам о себе говорит. И часто бывал наказан не один раз.

Есть люди, которые умеют хорошо себя продавать, но не умеют хорошо работать. Их много, как оказалось. Они умеют так себя подать, что ты влюбляешься в них с первого взгляда. Каждый потенциальный сотрудник — это мистер Икс, темная лошадка, и кто он на самом деле, может рассказать только его предыдущий работодатель и результаты в прошлом.

Если кандидат говорит, что не может дать контакты предыдущего работодателя или отзывается о нем плохо,— это достаточный повод отказать ему в приеме на работу.

**3. Считать, что профессионализм важнее лояльности.**

Есть еще один критерий для подбора: профессиональный / непрофессиональный и лояльный / нелояльный.

Все стараются нанять профессионалов. Это нормально.

Но часто высокопрофессиональные специалисты относятся к себе как к дорогому товару и не испытывают никакой эмоциональной привязанности к компании, они просто продают ей свои время и знания.

Такие люди переходят из компании в компанию, думая не о том, как помочь бизнесу, а о том, как продать себя еще дороже.

Они легко и часто меняют работу. Я не раз нанимал таких специалистов, они приносили пользу, но… недолго. Теперь лояльность в моей картине мира важнее.

Я стараюсь не нанимать людей исключительно по профессиональным критериям.

И это иллюзия, что лояльностью сотрудников можно управлять («печеньки», график работы, удобство офиса, корпоративные праздники и тому подобная мишура). Всегда есть люди, которые лояльны к компании, и есть те, кто останутся нелояльными к любой работе. А «печеньки» ничего не решают.

**4. Выпускать процесс найма из-под контроля.**

Иногда мне не хватает времени и желания самому встретиться с кандидатом, которого нанимает мой топ-менеджер.

Я говорю: «нанимай сам», и бывает, потом удивляюсь, что за странные люди у меня работают и что за странные поступки они совершают?

Дело в том, что качество нанятых людей во многом определяется качеством и опытом тех, кто их нанимает. Наймом должен заниматься самый результативный сотрудник компании.

А мой опыт априори выше, чем у моих менеджеров. Поэтому на финальном этапе принятия человека на работу я могу вмешаться и сказать:

«Этот человек тебе нравится меньше, но брать надо именно его, а вот этого мы по таким-то причинам не возьмем». Это будет моя ответственность, я готов ее нести.

Такой подход снижает риски увольнения сотрудника в случае, если уходит начальник, бравший его на работу: обычно лояльные, продуктивные люди больше привязаны к тем, кто их нанимал.

Ваш Сергей Котырев

От себя хотим сказать, что область персонала для 90% руководителей является самой сложной и запутанной. Они (руководители) легко могут разобраться с устройством реактивного двигателя и 1С-кой, но когда дело доходит до людей – все становится туманным.

# Нанимайте лучших

Энни МакКи

Всем хорошо известно, что руководителем должен быть тот, кто умеет управлять своими и чужими эмоциями. Такие люди быстро справляются со стрессом, преодолевают трудности и вдохновляют других на работу ради достижения общей цели. Обладая этими умениями, начальники выходят из конфликтов с минимальными потерями и создают крепкие, сплоченные коллективы. И они в целом счастливы и любят свою работу. Однако часто управленцам недостает навыков коммуникации и элементарного умения разобраться в себе. Они не до конца осознают собственные чувства и не успевают адаптироваться к стремительно меняющемуся миру. Кроме того, зачастую руководители не умеют проявлять эмпатию к другим людям, не понимают их потребностей, а потому не могут пойти навстречу им или вдохновить на какие-то действия.

Мы так редко видим проявления эмоционального интеллекта (EI) на работе, потому что нанимаем людей, не учитывая этот фактор. Нас интересует формальная сторона вопроса: где человек учился, какие у него были оценки, имеются ли нужные навыки и соответствующие сертификаты. И мы не спрашиваем, как этот соискатель уживается с другими людьми и способен ли он выстраивать команду. А еще важен ум, мы отбираем кандидатов по уровню интеллекта.

Разумеется, в компании нужны умные и опытные специалисты, но также нужны и такие, кто способен адаптироваться к переменам, понимает и вдохновляет других, держит себя в руках, а также старается создать такую среду, где каждый покажет себя с наилучшей стороны. Проблема в том, что эмоциональный интеллект мы еще не научились толком оценивать, хотя тратим немало времени на личностные тесты и на гонорары хедхантерам, а нас этому и *не учат!* Тем не менее, вы все-таки можете и сами отбирать кандидатов, исходя из эмоционального интеллекта, и вам не придется платить за это баснословные гонорары псевдоспециалистам. Начните с простого перечня того, что (не) нужно делать:

**Нельзя:**

* **Использовать личностные тесты как способ оценить эмоциональный интеллект.** По большей части эти тесты замеряют параметры личности и никак не учитывают специфику эмоционального интеллекта: осознанность, позитивность, ориентацию на успех, эмпатию или способность вдохновлять других.
* **Требовать от кандидата адекватную самооценку.** Это не работает по двум причинам. Во-первых, если человеку недостает осознанности, если он «не видит себя», как же он сумеет оценить свой эмоциональный интеллект? А если он знает себе цену и понимает свои недостатки, так он возьмет и напишет вам правду, когда речь идет о заветной вакансии?
* **Полагаться на метод 360 градусов.** Он вполне себе надежен и замеряет ряд аспектов эмоционального интеллекта. Самый очевидный пример — это тест ESCI. Но такой инструмент все-таки следует применять скорее для развития уже нанятого сотрудника, а не для оценки пригодности того или иного соискателя. Если использовать его при отборе, начинаются манипуляции: кандидат отбирает себе подходящих рекомендателей и даже учит их, где какие проставлять галочки.

**Нужно:**

* **Получите рекомендации и *поговорите* с теми людьми, кто работал с этим соискателем.** Самих по себе письменных заверений в надежности кандидата недостаточно, чтобы оценить эмоциональный интеллект соискателя: в разговоре с автором такой записки можно задать конкретные вопросы, которые помогут выяснить, как именно проявляются у соискателя те или иные аспекты EI. Соберите побольше подробных примеров, в особенности поинтересуйтесь тем, как этот человек обращается с другими людьми.
* **Проведите интервью именно с прицелом на эмоциональный интеллект.** Это может показаться делом несложным, многие люди уверены, что они уже это делают. Но на самом деле в большинстве случаев это самообман, поскольку мы позволяем интервьюируемому давать расплывчатые ответы и не задаем дополнительные вопросы. Даже отвечая на прямой вопрос о навыках и качествах, относящихся к сфере эмоционального интеллекта, люди склонны приукрашивать себя и говорить о том, какими они хотят быть, а не как они ведут себя на самом деле. Лучше всего расспросить кандидата о примерах его поведения на последнем рабочем месте с разбором конкретных ситуаций.

Подобная методика — замечательный способ выявить компетенции специалиста и увидеть, как они применяются им на практике. Вот что нужно сделать:

В начале собеседования помогите кандидату расслабиться. Собеседование должно происходить в формате неофициальной и теплой беседы. Именно такой подход поможет вам докопаться до истины. Задайте традиционные вопросы о стаже и опыте.

А теперь переходите к примерам. Попросите соискателя припомнить ситуацию на работе, когда ему и другим сотрудникам пришлось решать трудную задачу. Просите описать такой случай, когда соискатель выступал «протагонистом» и о котором можно рассказывать с гордостью. Попросите для начала описать эту ситуацию вкратце, а потом пройдитесь по всему сюжету еще раз, задавая конкретные вопросы о мыслях этого кандидата, его чувствах и поступках на разных этапах.

Затем попросите рассказать другую историю, где успеха добиться не удалось, но благодаря которой соискатель чему-то да научился. И опять-таки: пусть сперва расскажет кратко, а затем вникайте во все детали.

И наконец, чтобы закончить на оптимистической ноте, попросите поделиться еще одной историей успеха.

Так вы сумеете выяснить, как ваш кандидат воспринимает сложные задачи, как он реагирует на вызовы, как общается с людьми. А главное, поймете, как он себя чувствовал в стрессовой ситуации. Как минимум, вы сможете сделать вывод, насколько этот человек отдает себе отчет в своих чувствах, а также — как он справляется со своими эмоциями и в какой мере осознает влияние их на других людей (все это — свойства эмоционального интеллекта). Непременно нужно добиться, чтобы соискатель рассказал, как именно он поступал, какие находил способы выхода из той или иной ситуации — тут-то вы и увидите, как его эмоциональный интеллект проявляется вовне.

Это не волшебство, как видите. Нужна практика, прежде всего — научитесь добывать все детали. Не смущайтесь, возвращаясь к одному и тому же эпизоду по нескольку раз, даже лучше, если собеседник расскажет свою историю с нескольких точек зрения — что он думал, что чувствовал, а потом — как поступал. И никуда не спешите, за полчаса все равно не управиться. Но на такой разговор стоит потратить время.

Если вы сумеете оценить эмоциональный интеллект соискателя, как он проявляется в деле, то примете на работу лучшего. Или отсеете непригодного. И то, и другое только на пользу вашей организации.

# Не берите их на работу!

01.02.2016

Если вы решили подыскать себе нового сотрудника — вот небольшой список психотипов, которых НИКОГДА не стоит брать на работу, если вы не хотите всё развалить.

Маменькина дочка / сын

К вам на собеседование пришла молодая особа или щеголеватый молодой человек, которого в приемной дожидается мамаша, бабушка или тетушка, кидающаяся с вопросами к своему чаду после собеседования? Гоните таких соискателей вон: здесь не школа и не детский сад. Подтирать сопли и гладить по голове вам некогда: у вас бизнес-проект, а не центр для образцовых дошкольников.

2. Любитель бонусов

Он (реже — она) спрашивает не столько об обязанностях и требованиях, как расспрашивает об отпускных, больничных, страховке, продвижении по карьерной лестнице, бесплатных походах к ортодонту и возможности повесить отдельную табличку со своим именем на дверях общего кабинета. Тоже гоните подальше.

3. Спортсмен-фанатик

Если в резюме человек указывает, с какого расстояния от может отбить крученую подачу, что он пополнит ряды вашей команды по футболу или готов составить вам компанию в [гольф](http://rostov.dk.ru/wiki/golf-kantri-klub-don#binding) или аэрохоккей — отказывайте. Нет никакого смысла брать человека, который полагает, что знает вас лучше, чем вы сами себя знаете, а еще и считает, что командный спорт важнее, чем командная работа.

4. Человек с комплексом вины

*«Знаете, я уже 18 месяцев не могу найти работу, но почитал вот ваше объявление, и я надеюсь, что я впишусь в ваш коллектив, когда бы мы могли встретиться так, чтобы вам это было удобно?».*

Униженно-просящий тон — что это? Вы ищете в свою компанию победителя, а не человека, который будет клянчить и комплексовать. Отказывайте такому соискателю ради его же блага.

5. Любитель «потормозить»

Как правило, такой соискатель не удосуживается почитать подробнее о вашей компании, задает вопросы не к месту или вообще не задает, а когда предлагаешь ему уточнить или спросить что-то — он/она тупо смотрит на вас с отсутствующим выражением лица. Возможно, это нервная скованность в незнакомой обстановке, а возможно — обычная природная тупость. В любом случае, с таким каши не сваришь: вам же не телефонные будки собирать, и не кассира нанимать для приема чеков, а человека, который будет много общаться с командой и с окружающим миром. «Тормозить» здесь попросту некогда.

6. «Рот не закрывается»

Балагур, остряк и любитель рассказать все истории за одно собеседование — это, конечно, очень занимательный и яркий персонаж. Но теперь представьте, что так будет каждый день. Изо дня в день. А еще они увлекаются так, что по ходу ответа забывают, на что собственно они должны ответить. Болтун — не только находка для шпиона, но и кадр, ценный только в сфере телемаркетинга. Во всех остальных случаях гоните таких в сад.

7. Минималист-молчун

Односложные «да» и «нет» — всё, что можно вытянуть из такого претендента на все вопросы. Слушать — бесценное качество. Но мы же не на допросе: что, зубы из него начать тянуть, чтобы он заговорил? Так молчать хорошо на приеме у стоматолога; а вам понадобятся люди поразговорчивее (в разумных пределах, естественно).

8. Сказочница

Женщина / девушка, которая любит слегка приукрасить свою историю даже в резюме — и в итоге получается не «слегка», а настоящая Алиса в Стране Офисных Чудес. Если уличить ее во лжи и преувеличениях, она довольно быстро скатывается к скромным реальным достижениям — и тогда окажется, что супер-звездой в команде вашей компании она стать не может. Что не мешает ей хвастаться достижениями в спорте, особенным везением и какими-то заоблачными приключениями. Не верьте: любезно улыбаемся на прощание и отказываем.

9. Хамелеон

Он готов принять любую работу в любом подразделении или отделе. Открытость и желание учиться — это ОК. Но совсем не ОК, когда нельзя понять, что же человеку нравится делать по-настоящему. Куда не поставь — он так и будет. Нельзя всем нравиться и уметь абсолютно всё, именно по этой причине с мастерами карьерной мимикрии придется проститься.

10. Король Лир / Королева Драмы

Он любит драму, даже трагедию: вваливается в ваш офис в другое время, чем было ему назначено — и требует интервью НЕМЕДЛЕННО. Агрессивное поведение до собеседования и в ходе него, трагические изломы рук, пафос и всяческое привлечение внимания к своей особе – поймите, что такое будет с разными вариациями повторяться ежедневно. О боги, давайте лучше не будем брать его: ему место на сцене, а не в вашем офисе.

11. Мастер импровизации

Он использует кучу бессмысленных вставных словечек, не приносит с собой резюме, на ходу сочиняет истории и не готов предоставить рекомендации от предыдущего работодателя. В общем, кажется, нам этот человек не подойдет. А вам?

12. Безграмотное чудо

Такой человек пишет и говорит с чудовищными ошибками, как будто никогда не был в школе. Всегда и везде. Он не просто опечатки допускает, он «ездяет» по конференциям, «споймал» удачу за хвост и пользуется «ихними» новинками. Речь его, и письменная, и устная изобилует просторечиями, смешанными в кучу с «пошэренными инсайтами» и глаголами вроде «попробывать». Даже не будучи граммар-наци, хочется выгнать такого претендента с глаз долой.

13. Смартфономан

Кандидатка сидит, уткнувшись в смартфон даже в ходе собеседования? Кандидат отвлекается на звонки? Гоните их поскорее из приемной. Да, гаджеты — это круто, но синдром дефицита внимания и маниакальная зависимость от смартфона — это никак не поможет вам и вашей фирме в нормальной работе. Главное — не любить смартфоны так, будто это ваша печень; главное — уметь общаться в команде и за ее пределами. О каком общении может идти речь, если соискатель сидит в чатике или куда-то звонит всё время?

Всех психотипов описали, и говорят никого не брать. Лучше б написали кого куда брать. Сейчас полностью здоровых и подходящих людей практически нет. Придется менеджеру по персоналу самому за всех работать.

Видимо писали про неквалифицированный персонал. Скорее статья позабавила. Не встречала я за свой опыт подобных типажей.

Вот так свезло, а мне только такие и попадаются, приходится гнать в шею, потому как опыт работы с описанными типами действительно негативный.

Ещё пару позиций и брать на работу будет некого.....

Читая статьи подобной тематики складывается мнение, что кадровики прежде чем взять человека размышляют:

"Так делать нечего, персонал со своими обязанностями справляется, как бы нас не уволили за ненадобностью... А давайте мы скажем руководству, что им нужен помощник и будем его искать! - Отличная идея, вот и нас еще месяца 2 никто увольнять не будет))"

З.Ы. По рассказам моих родителей, которым за 60 лет, брали чуть ли не с улицы, ставили на какую-то незначительную должность, а там если не дурак и справлялся с обязанностями двигали выше. И все были довольны, и эйчары занимались делом а не ерундой, и люди РАБОТАЛИ, а не ИСКАЛИ работу.

# Основы хорошего найма

[Алена Владимирская](http://www.dk.ru/users/178457/posts), август 2015

Рекрутинговое агентство Pruffi

Сколько собеседований в день оптимально проводить руководителю? (подчеркиваю - проводить, а не проходить)

Ну вот что думаю по этому поводу:

- В день не более трех

- С интервалом между не менее часа

- На каждое закладывая не менее полутора часов (нет, это не роскошь, и не потеря времени)

- Вежливо откланяться, если кандидат совсем не подходит, можно начиная с 20 минуты. Не ранее. Это не только про вежливость, это про то, что первое впечатление очень обманчиво

- За полчаса ДО требовать от эйчара краткое (не более 300 знаков) саммари на кандидата, конечно, если вы уже до этого читали его резюме и тестовое задание

- в месяц вы должны собеседовать сами не менее 4 человек по ключевым интересным вам направлениям, даже если в вашей компании нет сейчас вакансий (нет, это не потеря времени - это важнейшее - это вы "думаете об весь рынок" о будущем вашего бизнеса)

- в среднем время от первого собеседования кандидата в компании (условного звонка ресечера) до подписания оффера не должно превышать полутора месяцев

САМОЕ ВАЖНОЕ! (это не мой принцип, это принцип Гугл)

Никогда не принимать решение о найме человека одному. То есть отказать - это ваше единоличное решение, а о приеме вы должны показать человека еще не менее двум профессионалам (ну и доверенным вашим лицам в компании). Да, эйчар в эти доверенные лица НЕ ВХОДИТ!

Далее принцип такой:

- если вы все трое говорите да - берем

- если двое говорят да, а один против - нужно мнение эйчара. если он говорит берем - берите, если он говорит нет - смотрите третий пункт

- если двое против, но вы за: нужен еще один СОВМЕСТНЫЙ тур собеседования со всеми проголосовавшими, чтобы либо они поняли, зачем он вам нужен, либо вы поняли, что он ошибся (да, на этой последнее собеседование зовется эйчар)

Алена Владимирская! Большое спасибо! Несмотря на то, что провела не одну тысячу собеседований по приёму на работу, до сих пор есть сомнения, когда не брали при моём ключевом согласии: человек - это запросто не просто...

Я за 5 минут могу определить подходит- не подходит. Точно, без ошибок. Чего там 1,5 часа рассусоливать. Эффективность - качество врожденное, его можно быстро проверить. А знания проверять должен спец в этой области, который за 2 минуты скажет, "шарит" кандидат или безнадежен.

Я теперь понял, почему не прошел несколько последних собеседований: - кому-то из 3-4 не понравился. ))) Но я не теряю надежды, буду изучать приемы прохождения и шлифовать свое поведение. Сам я, при выборе кандидата, руководствуюсь интуицией. Нравится - не нравится. Если вызывает симпатию, то пытаюсь создать сцену, при которой соискатель вынужден что-то говорить. Ну, если продолжает нравиться, то прием. Хотя можно и тесты, тоже работает. Или отбор по документам или ... Главное понять самому и донести до испытуемого, ожидания от его деятельности. То есть, какой мы ожидаем от него результат. Если это не сформулировать, то скоро мы о нем забудем.

# Правильно составляйте объявление о вакансии

О том, как текст вакансии помогает привлекать нужных кандидатов, рассуждает Андрей Сизов, учредитель компании «Время не ждет».

Хорошие кандидаты обычно именно ВЫБИРАЮТ компанию, в которой им хотелось бы себя реализовать и, в первую очередь, их интересует:

— Суть работы (чем необходимо будет заниматься на рабочем месте);

— Финансовая составляющая (доход);

— Реализация собственных целей, мечтаний;

— Окружение (они хотят видеть компанию, где бы их понимали и больше ценили);

— Вызов (им нужна интересная игра, трудности — это главное, что их интересует);

— Перспектива роста, будущее.

Что писать в материалах для привлечения кандидатов? Давайте для начала посмотрим, что значит привлечь. Привлечь — значит, побудить, вызвать желание или заставить принять участие в чем-либо, заняться чем-либо, примкнуть к кому/чему-либо. Привлечь к разговору, привлечь к участию, привлечь к работе.

Что вызовет желание попробовать себя в вашей компании?

Покажите возможности, шанс для будущего. Что это может быть? Деньги? Отлично, покажите, что в вашей компании есть возможности для достойного заработка. Команда, которая будет помогать? Здорово, покажите именно это. Если это возможности для личностного роста, то сделайте известным именно это. Причем вы можете коротко описать истории ваших сотрудников, если вам есть чем и кем гордиться.

В ваших объявлениях должен быть вызов, который кандидат способен принять. Под вызовом в данном случае понимается стремление и готовность вступить в спор, борьбу.

— «Работа требует усилий»

— «Конкурсный отбор»

— «Готовность учиться новому»

— «Стремление к росту»

— «Способность справляться с чем-либо»

Только продуктивный сотрудник будет способен принять этот вызов.

Эти два момента — большие возможности и необходимость прикладывать определенные усилия должны быть в вакансии, но без запугиваний, а с точки зрения того, что это возможно и у многих это уже получилось.

Не фиксируйте свое внимание на образцах, они могут вам и вовсе не подойти. Составьте идеальную картинку сотрудника, которого хотели бы видеть в вашей команде, и исходя из этого составляйте объявление для соискателей. У вас уже будет точное понимание того, кто и с какими качествами вам нужен, с чего он может начинать и к чему может стремиться. Это касается и денег, и того, какие изменения могут с потенциальным сотрудником произойти в вашей компании. Отражайте именно это при составлении объявления на ту или иную вакансию. И здесь речь идет не только о коротком объявлении, но и о материалах, которые стоит написать и использовать для привлечения большего количества кандидатов. В материалы могут входить статьи о найме или о чем-то еще на вашем сайте, это может быть информация о вашей компании (подробная и яркая история), цели, миссия и ценности компании, иными словами, все материалы, которые позволят понять кандидату, что каждый может попробовать изменить свою жизнь или её уровень.

Если вакансия специфичная, не популярная и вызов не принесет результата, то акцент в объявлениях нужно делать на инструменты работы этого сотрудника. Например, для вакансии уборщицы это может быть фраза: «В работе используется современное легкое оборудование, а также фирменные моющие средства, не вызывающие аллергии».

В конце концов, определить действительно продуктивного сотрудника только на собеседовании иногда невозможно. Именно поэтому оптимальным способом оценки станет «гостевой период». Что это такое? Гостевые дни — это те дни (их может быть 2-3, в зависимости от специфики деятельности компании), в которые и компания, и потенциальный сотрудник могут присмотреться друг к другу. Компания решить, насколько им подходит этот человек. Сотрудник — понять, насколько он сможет и хочет работать в вашей компании. Эти дни ни к чему не обязывают, но они дают очень четко понять обеим сторонам насколько эффективным и плодотворным будет дальнейшее сотрудничество. И только по истечении гостевых дней вы проводите повторное собеседование, по результатам и принимаете решение в отношении соискателя.

Никогда не забывайте, что вы выбираете кандидата, а не уговариваете его и боитесь потерять. Только вам решать, подходит этот человек или нет. Успехов при найме!

# Продуктивность подбора кадров – быстрее, лучше, дешевле

Что делать, если кандидат нужен «еще вчера», а на рынке – кадровый голод? Как составить объявление о вакансии, которое не потеряется среди сотен подобных? Хорошо это или плохо, если соискатель не пришел на собеседование? **Александр Красс** о задачах рекрутера.

[***Александр Красс***](https://www.e-xecutive.ru/community/persons/detail/484486/)

Найти как можно быстрее высококвалифицированного специалиста, готового работать за небольшие деньги, при этом затратить как можно меньше средств на его поиск. Типичная задача рекрутера, особенно в кризис. В статье вы узнаете, как поэтапно справиться с такой сверхзадачей. Обязательно к прочтению всем, кто хочет [подбирать персонал быстрее, эффективнее и экономичнее](https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%9E%D1%82%D0%B1%D0%BE%D1%80_%D0%BA%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B0_%D0%BD%D0%B0_%D0%B4%D0%BE%D0%BB%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C).

**Задача № 1. «Найти как можно быстрее»**

Чтобы увеличить скорость подбора персонала, нужно сократить время выполнения основной рутинной работы рекрутера. Чаще всего у специалистов HR-отдела много времени уходит на скачивание резюме с работных порталов и их дальнейшую сортировку по разным параметрам вручную. Эту проблему решат новые HR-технологии. Речь идет об HR-системах, с помощью которых можно управлять подбором персонала:

* за секунду переносить резюме с работных сайтов в свою базу,
* автоматически редактировать их по единому образцу,
* удобно искать кандидатов по своей базе по множеству критериев,
* быстро находить всю историю общения с соискателем, даже если ваш коллега добавил его с другого сайта и общался с ним пару месяцев назад.

Список задач, который система поможет решить, обширен.

Думаю, всем знакома ситуация, когда просто невозможно [быстро закрыть вакансию](https://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1837716/) из-за отсутствия квалифицированных кадров. Достаточно сложно объяснить это руководителю, который требует нового сотрудника прямо сейчас. Поэтому у рекрутера всегда должна быть под рукой статистика по проделанной работе в виде удобных графиков. Благодаря ей можно показать руководству весь объем проделанной вами работы – от количества просмотренных резюме до количества пришедших кандидатов.

Автоматизация рекрутинга приносит видимый эффект в достаточно короткие сроки. С внедрением новых HR-технологий вести борьбу за таланты становится намного проще, тем более это недорого стоит. HR-система по управлению подбором персонала экономит время рекрутера, а значит и деньги компании.

**Задача №2. «Найти высококвалифицированного специалиста»**

Чтобы найти хорошего специалиста, нужно составить его портрет – сколько ему лет, какое образование, чем увлекается, на какие сообщества в соцсетях подписан, каким социальным сетям отдает предпочтение и так далее. На все эти вопросы нужно ответить как можно подробнее.

Исходя из портрета и типа вакансии, нужно выбрать наиболее эффективные [каналы привлечения соискателей](https://www.e-xecutive.ru/career/adviser/340148/): вакансии на job-ресурсах, рекомендации, газеты, ярмарки и профессиональные форумы, база резюме различных специалистов, кадровый резерв компании, поиск кандидата в профессиональных социальных сетях или соцсетях общей направленности. Для разных видов вакансий и соискателей будут полезны разные каналы привлечения будущих сотрудников. Например, если вам нужен хороший маркетолог или менеджер по продажам в B2B-сфере, то для поиска стоит использовать профессиональную сеть **LinkedIn**. Также в этой соцсети эффективно искать опытных программистов на руководящие должности.

Чтобы сработало объявление на работном сайте, нужно составить конкурентоспособное предложение без стандартных фраз из серии «дружный коллектив, кофемашина, печеньки». Например, представим такую ситуацию: у вас небольшая компания, но большие планы на будущее, для осуществления которых вам необходим по-настоящему сильный программист. Значительно повысит количество подходящих откликов информация о максимальной зарплате, которую вы готовы дать лучшему профессионалу. Поэтому всегда указывайте в тексте вакансии зарплатную вилку.

Если вы хотите найти хорошего специалиста на конкурентную для работодателя должность, как правило, это менеджеры по продажам или программисты, нужно использовать активный поиск. Если вы не уделяете внимание этому виду подбора, то упускаете лучших кандидатов и тратите много времени на обработку неподходящих присланных резюме. Нужно понимать, что действительно квалифицированные кадры расхватывают еще на моменте размещения резюме на работном сайте.

Существует еще одна проблема при отборе кандидатов на вакансию – это доходимость потенциального соискателя до собеседования. На это влияет множество факторов, иногда даже не самые очевидные. Например, есть статистические данные о том, что в плохую погоду доходимость кандидатов до интервью значительно снижается. Чтобы соискатели точно появились у вас в офисе, нужно их повторно обзвонить в день собеседования. Казалось бы, простой совет, но, к сожалению, далеко не каждый рекрутер ему следует.

Многие связывают отсутствие кандидата на назначенном собеседовании с недостаточной **мотивацией** работать в конкретной компании. Поэтому считают, что раз кандидат не пришел, то и к лучшему, значит, он был несерьезно настроен. Такую точку зрения лучше пересмотреть. Безусловно, она верна, если речь идет о руководящих должностях. Но подобная ситуация характерна, в основном, для базовых вакансий, таких как менеджер по продажам. Как правило, подобные специалисты имеют много, по сути, одинаковых предложений и им все равно, что продавать. Это не значит, что они плохие специалисты. Они просто хотят зарабатывать, и лояльность не влияет на их выбор. Поэтому нужно обзванивать кандидатов перед собеседованием. Если вы этого не сделаете, то у ваших конкурентов появится шанс заполучить лучшие кадры, напоминая о себе перед назначенным интервью.

Итак, вы пригласили понравившегося кандидата, теперь важно правильно провести экспресс-оценку его компетенций. Я согласен с **Ариной Гороховской**, автором методики Responsing, в том, что уровень личной ответственности – одно из ключевых качеств любого соискателя. Чтобы быстро его оценить, нужно попросить потенциального сотрудника рассказать о проблемах и неудачах, с которыми он сталкивался на работе. Главное – это формулировка причин неуспешного выполнения рабочих задач. Их должно быть не менее пяти. Если в формулировке более двух причин вина сваливается на третьи лица, то уровень ответственности у такого кандидата невысок. Иногда соискатель не может вспомнить свои ошибки в работе. Чтобы натолкнуть его на нужный ход мыслей, можно сказать о том, что не ошибается только тот, кто ничего не делает. Кандидат с высоким уровнем ответственности будет говорить о том, что лично он не сделал, чтобы достичь нужного результата. В его формулировках будет присутствовать местоимение «Я». Вот с таким соискателем можно иметь дело и брать на работу.

**Задача №3. «Чтобы специалист принял предложение на ваших условиях»**

Прежде всего, не стоит забывать о важности **HR-бренда**. На его создание и укрепление может потребоваться время, но в будущем это сыграет свою роль в такой ситуации. Если компания не очень известна, нужно сделать акцент на грамотно проведенном итоговом собеседовании.

Если кандидат [хочет больше, чем может дать компания](https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1882814/), нужно суметь правильно продать вакансию. Продажа – это побуждение к действию без того, чтобы это действие было замечено, поэтому вы должны стать опытными психологами и вывести на откровенный разговор своего «собеседника». Вы должны руководить беседой, выявлять потребности соискателя, задавая открытые вопросы.

Мне нравится метод «подсказывания» правильных ответов, который предлагает бизнес-тренер **Семен Черноножкин**. Важно быть более позитивным с будущими сотрудниками вплоть до восхищения ими. Чтобы усилить позитивное влияние, необходимо задавать вопросы личной оценки – «Как Вы считаете?», «Почему это кажется важным?», «Что еще Вы находите интересным?». В это время главное слушать, не перебивая, и наблюдать за реакцией кандидата, правильно реагируя на нее. Чтобы убедить соискателя, нужно всегда обосновывать свои доводы – «Я спрашиваю, поскольку…», «Я предполагаю, поскольку Вы…», «Я запомнил, что Вы…». Так вы окружите отрицательное положительным и, задавая последующие вопросы, у вас появится возможность «подсказывать» нужные вам ответы.

**Задача №4. «Затратить как можно меньше средств на поиск нужного специалиста»**

Для решения этой задачи, необходимо анализировать эффективность источников привлечения кандидатов. Чтобы выбрать наиболее подходящие, нужно собрать большой объем статистической информации для анализа. Вручную сделать это достаточно сложно и трудозатратно. На помощь придут онлайн-сервисы, автоматизирующие процесс подбора персонала. Они помогут выявить наиболее эффективные каналы привлечения соискателей, спланируют работу рекрутера на следующий месяц или квартал, покажут стоимость подбора одного сотрудника и так далее. HR-системы могут собирать любую статистическую информацию по вашей работе. Проанализировав ее, вы значительно повысите свою продуктивность.

Я пообщался с большим количеством рекрутеров и понял, что большая часть из них не анализирует проделанную работу. Это, можно сказать, ахиллесова пята многих компаний. Этот факт нужно брать на вооружение всем, кто хочет быть впереди своих конкурентов.

**Подводя итог всему выше сказанному:**

1. Систематизируйте и анализируйте свою работу, автоматизируя процесс рекрутинга.

2. Четко определяйте портрет своего соискателя.

3. Выделите самые эффективные источники подбора для разных типов вакансий.

4. Оценивайте уровень ответственности кандидатов на первом собеседовании.

5. Будьте психологами, умейте правильно «продать» вакансию.

# Не жертвуйте качеством, скоростью и стоимостью найма! Как нанимать, ни в чем себе не отказывая

Несколько недель назад я беседовал с генеральным директором крупной компании, стоимость которой оценивается в 250 миллионов долларов. Он искал финансового директора. Беседа началась с жалобы на то, что все рекрутеры, к которым он обращался, призывали его пойти на компромисс и рассмотреть имеющихся у них кандидатов. Я познакомился с этим генеральным директором через владельца частной фирмы, которая открыла филиал и тоже подыскивала себе директора. Владелец фирмы тоже жаловался на качество кандидатов, которых присылало ему кадровое агентство.

Поэтому когда я прочитал пост, автор которого советовал "искать баланс между качеством, скоростью и стоимостью процесса поиска кандидатов", я немного озадачился. Я занимаюсь рекрутингом более 40 лет и свято верю в том, что можно получить все и сразу, но только если рекрутер использует правильную стратегию. Вот как выглядит эта стратегия:

**Максимальное качество достигается путем переосмысления параметров успеха**

Вне всякого сомнения, лучших кандидатов не привлекают стандартные описания вакансий, поэтому вам стоит от них отказаться. Кроме того, многие считают, что самыми важными факторами, позволяющими предсказывать профессиональные успехи, являются навыки, опыт и компетенции, но это не так. Если вы когда-нибудь видели трудолюбивого человека, который получил повышение, вы должны со мной согласиться. Повышение обычно основывается не на знаниях и опыте, а на успешном завершении рабочих проектов и способности быстро обучаться. Так что не жертвуйте одним из трех показателей, а пересмотрите свой подход к определению успеха.

К примеру, генеральный директор, о котором я говорил вначале, сразу же показал мне список обязательных требований, который использовался для поиска финансового директора. Этот список включал в себя перечень навыков, опыта и личных качеств. Я сказал, что этот документ описывал не вакансию, а человека, и предложил отложить его в сторону. Собеседник не возражал. Потом я предложил описать, чем будет заниматься искомый сотрудник и каким параметрам он должен соответствовать, чтобы считаться успешным. Мы обозначили 6 технических требований, среди них было "увеличение нормы доходности на 5-10 пунктов", "внедрение глобального планирования и бюджетной системы", а также "разработка процесса принятия решений на основании их экономической эффективности для всех уровней".

Собеседник быстро согласился с тем, что именно так и нужно оценивать производительность.

**Минимальное время на заполнение вакансий достигается с помощью обработки резюме небольшими партиями и человеческого общения с кандидатами.**

Что касается скорости, ею тоже можно не жертвовать. Достаточно лишь тратить время на кандидатов, которые действительно вам подходят, а не на всех подряд, кто обладает нужной квалификацией и в принципе может вам подойти. Я определяю степень соответствия как сочетание квалификации (то есть способности выполнять работу, описанную в предыдущем пункте), стремления достичь успеха (такие люди обычно входят в 30-40% лучших специалистов в своей категории) и желания совершить выгодный карьерный шаг.

Освоив "умный поиск", продвинутую технику рекрутинга, которая заключается в "снятии сливок", и программу 40-40-20, вы без труда найдете правильных людей. Программа подразумевает, что вы тратите 40% времени на поиск рекомендаций, 40% на непосредственный отбор и 20% на написание сообщений, которые найдут отклик у целевой аудитории. Рекрутеры с узкой специализацией имеют особое преимущество, так как они постоянно пополняют свои резервы. В результаты им удается находить подходящих кандидатов за неделю и меньше. Рекрутеры с широкой специализацией, умеющие выстраивать связи и пользоваться инструментом LinkedIn Recruiter, достигают тех же результатов за 5-10 дней.

**Минимальные затраты достигаются за счет неденежных прибавок**

Если кандидат просит слишком много денег, вы можете сказать себе, что он вам не по карману, или предложить ему 30%-ную неденежную прибавку. Прибавка может включать в себя новые полномочия, более быстрый рост, усиление влияния и удовлетворенности от работы. Поиск прибавки - это медленный и очень персонализированный процесс.

Он не имеет ничего общего с отбором кандидатов по таким критериям, как компенсация, наименование должности и местоположение. Вы должны убедиться в том, что в долгосрочной перспективе ваше предложение направит кандидата в нужное профессиональное русло. К примеру, когда генеральной директор одной фирмы согласился на меньшую зарплату ради того, чтобы управлять уникальным стартапом. Ранее в этом году я беседовал с менеджером технических проектов, который также был готов получать меньше ради возможности поработать на новой маркетинговой платформе с искусственным интеллектом. А еще мне удалось заполучить главу HR-отдела крупной компании, который согласился переехать в менее престижный регион и поработать в мелкой фирме ради должности вице-президента.

Так что забудьте о традиционном подходе к рекрутингу. Пересмотрите подход к оценке производительности, найдите кандидатов, для которых ваше предложение окажется выгодным, и обеспечьте их возможностями в долгосрочной перспективе.

Луи Адле

# Как запустить механизм бесперебойной поставки кадров

[Наталья Курантова Директор по работе с клиентами, Москва](https://www.e-xecutive.ru/users/1767221-natalya-kurantova)

ам важно, чтобы вакансии закрывались точно в срок, с нужным качеством и денежными расходами? Узнайте, как решает эту проблему система Talent Supply Chain Management.

Почти все компании ищут профессиональные таланты с переменным успехом. Уверена, всем знакома ситуация, когда отдел по подбору персонала забрасывают помидорами из-за того, что к примеру, новый завод не может быть запущен по причине отсутствия менеджера по качеству и менеджера по GMP (Good Manufacturing Practice) или, когда срываются сроки тестирования нового терминала аэропорта, так не найдены 500 волонтеров для этого проекта.

Упущенная выгода из-за отсутствия того или иного работника не так часто измеряется компаниями, хотя потери эти более, чем существенны для бизнеса в целом и измеряются миллионами.

Успех в поиске талантов бывает переменным поскольку не хватает системного подхода. Этот системный подход лежит в основе Talent Supply Chain Management (TSCM), системы, которая не так быстро обживается на наших просторах. Итак, что нужно чтобы запустить цепочку бесперебойной поставки талантливых кадров?

**Долгосрочный детальный план найма**

Этот план должен быть четко связан со стратегией развития бизнеса – открытием производств, выводом на рынок новых товаров или услуг. Когда вы понимаете, что запуск новой модели на автомобильном производстве состоится в 2019 году, и он потребует 20 человек для усиления управленческой и административной команды, а также привлечения около 500 рабочих на разные участки в течение года, то нужно задуматься об актуальных формах занятости для разного типа позиций. Сколько нужно нанять на постоянной основе? Сколько работников выгоднее будет привлечь на временные контракты?

**Изучение рынка труда**

Следующий необходимый шаг – инвестировать время и силы в аналитику рынка труда в регионе / городе, где находится производство, чтобы понять какие источники станут ключевыми для поиска разного вида талантов.

**Рекламирование вакансий**

Обязательно встанет вопрос о бюджете рекламной кампании. И, кроме того, важно изучить рекламные каналы, чтобы понимать на какую аудиторию, и как они работают. Забавно, у нас был случай, когда долго ломались копья на работных сайтах, а потом в одной социальной сети мы обнаружили группу «Мясо», которая стала одним из самых эффективных источников привлечения кандидатов в автопром на рабочие позиции.

**Определение исполнителя проекта**

Наконец, встает вопрос о том, [как лучше реализовать рекрутинговый проект](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1974061-produktivnost-podbora-kadrov-bystree-luchshe-deshevle) – за счет внутренних HR-ресурсов или привлечения внешнего провайдера.

Важен прогноз воронки найма: сколько кандидатов придется пропустить через отдел персонала и линейных руководителей, чтобы закрыть позиции? И здесь, безусловно дьявол в деталях, так как без них невозможно спрогнозировать необходимый ресурс, сроки найма, затраты проекта.

**Выстраивание процессов найма**

Talent Supply Chain Management позволяет обеспечить бесперебойную поставку талантов для компании благодаря грамотной аналитике, прозрачным KPI, четко выстроенным процессам начиная от поиска кадров до их выхода на работу, включая сорсинг, оценку и [адаптацию вновь нанятых](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1793313-adaptatsiya-molodogo-sotrudnika-s-chego-nachat).

**Пример KPI для рекрутинга**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **KPI** | **Синие воротнички** | **Белые воротнички** |
| Срок закрытия вакансии | 30 дней | 60 дней |
| Качество кандидатов (отношение нанятых к предоставленным) | 1:10 | 1:3 |
| Срок оценки позиции | 1 день | 1 день |
| Обратная связь от нанимающего менеджера | 2 дня | 3 дня |
| Подготовка и обсуждение оффера | 2 дня | 3 дня |
| Проверка кандидата службой безопасности | 3 дня | 3 дня |

**Оценка экономической эффективности рекрутинга**

Разница в подходах к управлению цепочками поставок талантов позволяет условно разделить работодателей на две группы: первая группа делает фокус на сокращении расходов, вторая – на получение доступа к пулу квалифицированных специалистов. Снижение рисков ненайма находится в приоритете не у всех работодателей. Кроме того, мало кто правильно рассчитывает cost per hire – полную стоимость подбора внутри компании.

Приведу пример практического внедрения TSCM в международной компании – одной из лидеров автопрома. Не секрет, что автопром цикличен: то запуск новых моделей и следующий за этим рост объема производства, то shut down. Как раз один таких кризисов снижения продаж и производства автомобилей заставил по-новому посмотреть на [систему работы с талантами в компании.](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1668805-upravlenie-talantom-kak-poluchat-pribyl-ot-neosyazaemogo-aktiva)

Первым шагом стала решение высшего руководства концерна объединить усилия производственных менеджеров, службы закупок и HR для анализа действующих поставщиков в сфере работы с персоналом, которых оказалось аж 28. Поскольку при запуске новых моделей компания использовала временный персонал, то выяснилось, что компенсация на одних и тех же позициях у разных поставщиков была разной. Кроме того, не было четкой логики, исходя из которой, использовался временный персонал, постоянный персонал или индивидуальные контракторы.

Результатом работы этой объединенной межфункциональной группы стало четкое оцифрованное представление о разбивке персонала на разные категории в соответствии со стратегией развития концерна. То есть на период производственных пиков было запланировано привлечение определенного количества временного персонала с четко выверенной тарификацией по позициям. Также выяснилось, что часть позиций актуальнее закрывать, привлекая индивидуальных конракторов.

TSCM позволил сократить часть постоянных позиций, что привело к существенной экономии затрат.

Стратегией концерна было создание двигателей с минимальным расходом топлива, и очевидно, что для этого нужны узко специализированные профессионалы. TSCM заставил концерн изучить все возможные источники этих талантов заранее, чтобы в час Х привлечь их максимально быстро. То есть у компании появилось четкое преставление, сколько таких талантов есть у конкурентов, сколько можно нанять из вузов, какие индивидуальные контракторы могут быть привлечены для проекта.

Именно эта огромная работа в рамках TSCM позволила компании максимально быстро занять лидирующую позицию в автопроме. Ведь выигрывает именно тот, кто максимально быстро может привлечь лучшие таланты и четко спланировать использование разных форм занятости.

В общем, выбор за вами экономить – на подборе, делая все самим по старинным рецептам, или, оцифровав внутри компании упущенную выгоду, обеспечить бесперебойную поставку талантов.

# Использование кейс метода при подборе персонала

В арсенале менеджера по подбору персонала есть множество методик: начиная от классического интервью, заканчивая психологическим тестированием, но, к сожалению, ни один из этих методов не показывает реальную картину. Оценивая человека в статике, мы порой забываем, что приходя на собеседование, кандидат точно так же готовиться и в итоге мы получаем социально желаемые ответы. И каково же наше изумление когда, казалось бы, идеальный кандидат на собеседовании оказывается полной противоположностью в действии. Действительно, человек раскрывается только в действии. И отсюда возникает вопрос: как на этапе первичного отбора посмотреть, как будет действовать человек в той или иной ситуации, не включая его в рабочий процесс. На помощь приходит кейс-метод.

*Кейс* (англ. case study — исследование, анализ случая) — это смоделированная рабочая ситуация, вызывающая дискуссию, требующая анализа и предложений по эффективному решению проблемы. Кейс содержит исчерпывающую информацию о том, что происходит, кто в этом участвует, когда должен быть получен результат и какими ресурсами располагает человек, решающий данную задачу. Соискателю необходимо ответить на один-единственный вопрос: как достичь поставленной цели?

Спектр применения кейс-методик достаточно широк. На процесс выбора того или иного решения часто влияет наш предыдущий опыт, моральные принципы и т.д. С помощью кейсов можно оценить основные компетенции, готовность кандидата решать нестандартные задачи, составить представление о его ценностях и взглядах, а также судить о модели поведения и личностных качествах. В отличие от интервью по компетенциям, где кандидат моделирует прошлый опыт, кейсы позволят выяснить отношение человека здесь и сейчас.

В отличие от задачи и позиции на которую идет кандидат, можно использовать кейсы различного формата, на собеседовании удобно использование мини-кейсов, они не занимают много времени и позволяют оценить основные компетенции и выяснить отношение человека к чему-либо, в случае проведения комплексной оценки используют бизнес задачи, на решение которых отводится от несколько часов, до нескольких дней.

Преимущество использования именно мини-кейсов, а не вопросов в том, что мы не получаем изначально социально желаемый ответ.

Например, С.В. Иванова предлагает следующий мини- кейс для проверки того, что человек считает наиболее важным: коммерческую выгоду или порядочность.

Вы получили партию товара, который из-за сложностей с таможней, имеет истекающий срок хранения. Вы можете:

* продать его дистрибьюторам по базовой цене, скрыв этот факт;
* продать его дистрибьюторам с большой скидкой, сообщив им этот факт;
* возвратить его поставщику, понеся при этом незначительные финансовые потери.

Обращая ваше внимание, что здесь нет правильных или неправильных ответов, есть ответ приемлемый или неприемлемый в вашей корпоративной культуре.

Использование мини-кейсов удобно при оценке кандидата, если в процессе работы он будет часто сталкиваться с нестандартными ситуациями. Тем самым мы можем, проверить умение действовать в аналогичных ситуациях, а так же гибкость и стрессоустойчивость. Естественно, на данном этапе мы не получим единственно правильного решения, но сможем оценить готовность кандидата решать подобного рода задачи.

Например, при приеме на работу секретаря, чей руководитель часто летает в командировки, мы использовали следующий мини кейс:

Вам звонит руководитель и говорит, что он попал в пробку по дороге в аэропорт и, скорее всего, не успеет на самолет. Ваши действия?

Что касаемо глобальных бизнес-кейсов, то их лучше использовать при проверке кандидатов на ключевые позиции в рамках ассессмент-центра. По формам проведения различают как индивидуальные кейсы, для самостоятельного решения, так и командные кейсы, в решении которого задействована вся команда. При командном ассессменте кейсы, представляющие собой ролевые игры, кроме всего прочего позволяют выявить, кто из соискателей является лидером, а кто предпочитает оставаться в тени.

При написании подобных ролевых игр необходимо создать рабочую группу, в состав которой, в зависимости от специфики кейса, должны входить специалисты тех сфер деятельности, участки которой будут входить в кейс. Так, например, при оценке на Топовые позиции можно использовать смоделированную бизнес ситуацию, в которой необходимо расставить приоритеты, решить финансовые и кадровые задачи.

**Например:**

Представьте себе, что Вы – один из внешних консультантов, приглашенных директором ЗАО «Елки-моталки» для того, чтобы определить, какая стратегия нужна компании на следующие пять лет. Эта стратегия должна позволить компании управлять предстоящими изменениями. В рамках анализа вам будет предоставлена информация о компании, краткие заключения о текущем состоянии и тенденции развития.

Стоит обратить внимание на то, что при написании кейс ситуации информация, содержащаяся в ней, должна быть достаточна для анализа. Не стоит перегружать кейс лишней информацией, если только это не часть условия, например, при проверке компетенции принятия решений.

Очень часто возникает диллема: брать ли готовый кейс из Интернет источников или составлять самостоятельно. Наверно ответ здесь не может быть однозначным, все зависит от ситуации и от того, что именно мы хотим получить в итоге. Есть достаточно большое количество мини кейсов для проверки таких компетенций как креативность, гибкость, ответственность и т.д., их можно брать уже готовыми. Однако, если мы берем готовый полноценный кейс, нужно учитывать тот факт, что он не будет в полной мере учитывать все нюансы конкретной организации, а кроме того, при использовании чужих разработок для набора персонала не приходится исключать, что среди соискателей окажутся и такие, кто уже сталкивался с этими упражнениями раньше. Следует также учитывать, что готовые кейсы всегда будут требовать определенной доводки и устранения различий в описании компетенций или критериев. В связи с чем может ухудшится вопрос точности.

Поэтому, если в результате кейс метода мы хотим получить развернутую картину о том, как будет поступать кандидат в нестандартной ситуации и соразмерить его поведение с наиболее желаемым для компании, то лучше составлять кейсы самостоятельно, это позволит кандидату проявить достаточно большое количество компетенций. А в качестве модели можно использовать готовый, ранее разработанный кейс.

# Как привлечь лучших кандидатов и избавить себя от необходимости бесконечно читать резюме

Один из моих знакомых рекрутеров недавно пожаловался, что ему приходится просматривать более 1000 резюме в месяц. И я невольно задумался, эффективно ли он тратит свое время? Может быть, существует иной способ поиска качественных кандидатов?

У многих из нас до сих пор в ходу неэффективные и затратные процедуры, которые приводят к посредственным результатам. Типичный алгоритм действий выглядит так: опубликовать объявление, собрать резюме, а потом потратить несколько часов на чтение и попытки определить, кто из кандидатов достоин собеседования.

Вот бы можно было сразу отсеять кандидатов, которые не подходят нам изначально! Не читать их резюме и не звонить им...

Я всегда говорю клиентам следующее. Если кандидат не хочет прикладывать усилия, чтобы получить работу, он не будет стараться и в работе. Кандидат должен заслужить право на собеседование. Чтобы перейти к следующему этапу рекрутингового процесса, он должен показать, что действительно хочет получить работу, и продемонстрировать наличие навыков, которые вы ищете.

Так что вместо того чтобы публиковать расплывчатые объявления и собирать бесчисленные резюме, я советую вставлять в тексты специальные фильтры, призванные отсеивать тех, кто вам заведомо не подходит.

Фильтр может представлять собой задание, при выполнении которого кандидат может продемонстрировать, на что он способен. Кандидаты, которые не выполнили задание, не допускаются к следующему этапу рекрутингового процесса.

Задание должно соответствовать особенностям должности, на которую претендует кандидат. Давайте рассмотрим несколько примеров из разных сфер деятельности.

**Пример 1: Вы ищете специалиста по продажам, который умеет убеждать клиентов**

Составляя объявление о вакансии, добавьте следующую строку: "Чтобы оставить заявку, позвоните по этому номеру и оставьте голосовое сообщение, которое заставит меня вам перезвонить". Укажите номер, который вы будете использовать исключительно для отбора кандидатов.

Этот прием позволяет эффективно отсеивать кандидатов, которые не обладаю навыками, необходимыми для достижения успеха в должности специалиста по продажам.

**Пример 2: Вы ищете внимательного человека, который уделяет внимание деталям**

Подыскивая внимательных и вдумчивых людей, я люблю включать в объявления кодовые слова. Предполагается, что внимательный человек прочтет ваше сообщение до конца, поэтому чтобы отсеять тех, кто рассылает свои резюме вслепую, вы вполне можете вставить где-то между вторым и третьим абзацем следующий текст: "Ключевое слово - "совершенство".  Пожалуйста, укажите его в теме письма, чтобы мы поняли, что вы прочли объявление до конца и действительно хотите получить работу".

Такой фильтр позволит быстро удалять письма тех, кто не хочет следовать инструкциям. Вам останется лишь отобрать письма с кодовым словом в заголовке, сэкономив при этом массу времени.

**Пример 3: Вы ищете человека, знакомого с новейшими технологиями**

Не верьте на слово тем, кто говорит, что хорошо владеет технологиями. Устройте им проверку!

Многие мои клиенты записывают видеообращения к кандидатам, чтобы выделиться на фоне других работодателей. Так почему бы не предложить кандидатам записывать ответные сообщения? Это можно сделать так: "Вместе с заявкой вышлите нам ссылку на видеоролик длиной не более трех минут".

Тема для ролика может быть любой - например, основные достижения или причины, по которым кандидата привлекает ваша вакансия. Кроме того, вы можете предложить специфическое задание - например, презентацию любого из ваших продуктов.

Фильтры - это эффективный рекрутинговый инструмент, который позволяет:

* Тратить меньше времени на тех, кто вам не подходит.
* Сосредотачиваться на качественных кандидатах, с которыми действительно стоит беседовать.
* Определять уровень заинтересованности и предприимчивости кандидатов еще до встречи с ними.
* Изучать навыки кандидатов на реальных примерах, а не по их словам.

В следующий раз, когда вы будете публиковать объявление о вакансии, спросите себя: Есть ли в моем тексте фильтры? А может, мне будут отвечать все подряд?

Помните, что кандидаты, которые не хотят прикладывать усилия для того, чтобы получить работу, вряд ли будут хорошо работать.

# Кандидат по рекомендации — находка или троянский конь?

В наше сложное время при постоянно урезаемых или урезанных бюджетах на подбор многие работодатели возвращаются к такому популярному инструменту подбора как прием на работу кандидатов по рекомендации сотрудников. Инструмент бесплатный, но наравне с преимуществами имеет некоторые недостатки.

Одним из самых важных вопросов при рассмотрении кандидата, рекомендуемого вашим сотрудником, является вопрос — чьими интересами руководствуется ваш коллега? Отрадно, если он болеет интересами своей компании и стремится ей помочь всем, чем может. Гораздо хуже, если мысли у него приблизительно такие: «Так, кум остался без работы. И пока ему найти ее сложно. А у него семья, кредит… И у нас есть вакансия — не совсем подходящая. Зато зарплата ничего, компания приличная… Пересидит, пока не найдет работу. Надо отрекомендовать получше — и дело в шляпе. И кум будет по гроб жизни благодарен».

Как выяснить, чьи интересы для рекомендодателя главнее? Расспросить, чем ваш коллега руководствовался. Многие бесхитростно расскажут, что их кандидат — замечательный человек и отличный друг. Если в компании открыта вакансия замечательного человека — нужно брать не глядя. Если же вакансия иная, нужно спросить коллегу — а каков его кандидат в профессиональной деятельности. И тут нужно быть настороже, есть два критичных случая:

1. Рекомендатель знает кандидата только в личной жизни и путает понятия «хороший человек» и «классный специалист». Выявляется так — если рассказ о кандидате упирает на его душевные качества и ситуации «из жизни», а не из работы, а про работу рекомендуемого ваш коллега ничего сказать не может или отделывается общими фразами.
2. Рекомендатель знает кандидата и в профессиональной жизни (например, бывший коллега или партнер по бизнесу) и понимает, что до вакансии компании тот недотягивает. И пытается дать рекомендацию «с запасом», чтоб «впихнуть» его на вакантную должность. Выявляется по количеству превосходных эпитетов без подтверждения их какими-то конкретными ситуациями. Например «он такой классный продавец, он всегда всем все продавал». Если попытка уточнить ситуацию «что кому продавал и насколько успешно, что было индикатором успешности» натыкается на волну сумбурных эмоций или напоминает рассказ из книги «Русские народные сказки», делаем выводы.

Если же ситуация выглядит благополучно, можно переходить к телефонному и очному собеседованию, хотя оптимальнее предварительно глянуть на резюме предлагаемого кандидата. Тогда и собеседования будут более эффективными, и вы поймете, чего можно ожидать от кандидата и стоит ли вообще чего-то от него ожидать.

Теперь перейдем к плюсам. Один из них — явная или неявная ответственность нашего коллеги за рекомендуемого специалиста. Впрочем, это срабатывает не со всеми — есть категория людей, которые пекутся исключительно о себе, поэтому интересы компании ставят даже не на второе место. Тогда на рекомендуемых ими кандидатов нужно обращать более пристальное внимание и относиться более критично.

Второй плюс — возможность привлечь кандидатов, которые неохотно выходят на открытый рынок труда и готовы рассматривать трудоустройство только в проверенных компаниях. В этих случаях роль доверителя предстоит исполнить сотруднику, которые «продает» нашу вакансию такому кандидату. Иногда это высококлассные специалисты, которые и не ищут работу, но могут делиться с друзьями недочетами в своей нынешней работе. Тогда, при наличии в нашей компании подходящей вакансии, наш сотрудник «продает» ее кандидату. И компания получает специалиста, недоступного ей при поиске стандартными путями. Если в компании есть сотрудники, которые являются ее «адвокатами бренда», это дорогого стоит. Кроме того, если в команде работают давно знакомые люди, они и срабатываются быстрее, и продуктивность их выше.

Кроме того, есть два варианта «троянских коней» в случае с рекомендуемыми кандидатами.

Первый из них скорее похож на кукушонка. Это случай, когда руководитель приглашает к себе заместителя с прошлой работы. А тот изящно «выпихивает» его с занимаемой должности. Да, случается и такое.

Второй вариант уже посерьезнее. Это многоходовая комбинация — на работу в компанию приходит один специалист, рекомендует другого, а затем оба или поодиночке покидают компанию — с секретами и ценностями (например, базой клиентов). Ситуация кажется более приятной, если эти двое уходят организовать свой бизнес, а у вас в компании они «на кошках тренировались». И уж совсем дело плохо, если «троянские кони» ушли к конкурентам с вашими наработками и секретами.

Оба варианта, как правило, долгосрочные и малореализуемые при отлаженных бизнес-процессах. Тем не менее, человеческий фактор сложно сбрасывать со счетов, поэтому бывает всякое.

Подводя итоги, можно констатировать, что подбор по рекомендациям — инструмент бесплатный (если не принимать во внимание временные затраты на коммуникацию с коллегами и рекомендуемыми ими кандидатами), но требующий внимательности и ответственности всех участников процесса. Важно не только подобрать успешного кандидата на вакантную должность, но и не обидеть коллег, рекомендовавших своих кандидатов на эту работу. Только тогда и подбор по рекомендациям имеет шанс быть продуктивным, и у вас есть возможность вновь обращаться к коллегам за рекомендациями и получать эксклюзивных кандидатов.

# Найм по рекомендации

О чем не написали в регламенте на подбор персонала

Недавно один кадровый журнал  опубликовал «бланк регламента на подбор персонала». Среди прочего там был пункт следующего содержания:

*«В Компании не рекомендуется применять следующие источники поиска: рекомендации сотрудников Компании, состоящих в дружеских или родственных отношениях с работником, предлагаемым на открытую вакансию»*

Вполне понятна обеспокоенность составителей этого регламента, ведь до сих пор некоторые компании грешат наймом «по блату» и кумовством. Нередки случаи, когда добросовестного сотрудника «уходят» только для того, чтобы освободить место для «своего».

С другой стороны, найм по рекомендации это, пожалуй, наиболее быстрый и надежный способ найти специалиста. Согласно исследованиям CareerXroads, рекомендации является самым популярным способом найма, на втором месте с помощью страницы «карьера» компании и только на третьем поисковые системы Интернет (Job Boards). Многие западные компании, особенно консалтинговые, такие как Deloitte, Accenture, Ernst&Young, ставят своей целью нанимать не менее 50% через рекомендации.

При правильной постановке процесса это не просто быстрый, но и наименее затратный способ найма. Кроме того, если сотрудник «рекомендован», он как правило работает лучше, чем человек «с улицы».

**Каковы основные принципы правильного найма по рекомендации и на что стоит обратить внимание**

Постоянно и ненавязчиво вовлекайте работников, особенно лучших из них, рекомендовать своих знакомых и бывших коллег. Не стоит думать, что это их долг или обязанность по умолчанию. **Это деликатный процесс вовлечения**, где на первое место ставятся командные результаты и создание контекста продуктивной работы.

Не переоценивайте этот способ и старайтесь нанимать **НЕ больше 50% по рекомендациям**. Во многих не больших компаниях по рекомендациям нанимают практически всех. Если все сотрудники компании наняты среди знакомых, или из одного вуза, или из бывших коллег, практически всегда образуется коллектив очень похожих по компетенциям и психологическому типу сотрудников, что сильно ограничивает команду в возможностях роста и внешних коммуникаций.

Найм по рекомендациям **требует отдельного процесса**, «fast track», он должен иметь привилегии по сравнению со стандартным процессом найма, быть более быстрым и более индивидуализированным. Это не значит, что нужно пренебрегать профессиональным тестированием. Привилегии - это ключевой момент для того, чтобы сотрудники рекомендовали, если нет «специальных условий», программа быстро заглохнет.

Постоянно **изучайте статистику результативности нанятых по рекомендации**. Вовлекайте тех сотрудников, кто рекомендует результативных кандидатов и ограничивайте в возможностях рекомендации тех, кто рекомендует менее результативных. По этому поводу Стив Джобс говорил: «Игроки типа «А» нанимают игроков типа «А», а игроки «В» нанимают «С».

Аккуратно относитесь к вознаграждениям. Хороших рекомендателей обязательно нужно отмечать и всячески поощрять акцентируясь на нематериальных вознаграждениях. Могут быть недорогие сувениры, незначительные премии. **Нельзя допустить, чтобы желание заработать стали главным мотивом**. Если рекомендации осуществляются за деньги, то рано или поздно рекомендовать начинают не тех, кто хорошо работает а тех, кто хорошо «продается».

Не ограничивайте возможности рекомендаций исключительно со стороны сотрудников. **Часто хорошие рекомендации исходят от членов семьи, временных работников, партнеров, заказчиков, бывших сокурсников, консультантов.**

**Подготовьте материалы** для рекомендателей, которые они могут взять, что называется «с полки». Это должны быть короткие яркие сообщения, которые ваши сотрудники могут применять в разговоре с потенциальным кандидатом.

# Как нанимать людей. Опыт Netflix

Мне страшно не нравится слово "игрок". Оно несет в себе соревновательный смысл, как будто люди должны сражаться за право называться лучшими. Меня часто спрашивают, каким образом компания Netflix, в которой я руководила отделом персонала целых 14 лет, умудрялась нанимать лишь "лучших игроков". Обычно я отвечаю, что знаю адрес, где проживают все эти "лучшие игроки", но никому не говорю.

Правда же заключается в том, что наши лучшие сотрудники с точки зрения других компаний выглядели весьма посредственно. Единой формулы, которая позволила бы людям достичь успеха, не существует. Многие, кого мы уволили из Netflix за несоответствие нашим стандартам, преуспели в других местах.

Поиск правильных людей не сводится к "культурному соответствию". Для многих сказать, что кандидат соответствует культуре компании, равносильно готовности встретиться с ним после работы и выпить пива. Мы подсознательно выбираем себе в друзья тех, кто на нас похож, но для того, чтобы делать общее дело, нужны самые разные люди, а ошибочный подход влечет за собой появление однообразных коллективов.

Поиск правильных людей зачастую сводится к поиску совпадений, и выглядят эти совпадения зачастую неожиданно. Возьмем, к примеру, Энтони Парка. На бумаге он едва ли не последний, кого стоит звать в компанию из Кремниевой долины. Он работал в крупном аризонском банке "программистом", а не "разработчиком", и исповедовал весьма консервативные подходы. Мы пригласили к себе Энтони потому, что в свободное время он работал над приложением, которое могло бы улучшить функциональность Netflix. Мы узнали об этом приложении потому, что Парк выложил его на своем сайте. Энтони приехал к нам в офис на собеседование, и мы все в него просто влюбились. Лично у меня не было сомнений в том, что он получит предложение. Сам Парк был немного шокирован встречей, поэтому я спросил у него, все ли в порядке, и получил ответ: "Вы собираетесь платить мне за то, что мне так нравится!" И все же, у некоторых из нас были сомнения о способности Энтони выдержать наш ритм работы и не сгореть.

Через несколько месяцев после того, как Парк присоединился к команде, я встретил его на общем собрании. Все спорили и ругались между собой, пока Энтони не встал и не сказал: "А теперь послушайте меня". И все замолчали, потому что Энтони был немногословен, но когда он говорил, все удивлялись, что не додумались до этого раньше. А потом Энтони стал вице-президентом и в очередной раз доказал, что организации могут адаптироваться к самым разным людям.

В этой статье я опишу выводы, которые я сделала за годы работы в Netflix и последующего консультирования по вопросам культуры и лидерства. Поиск правильных людей не ограничивается просмотром резюме. Вам придется копать намного глубже, привлекать к процессу руководство, относиться к штатным рекрутерам как к бизнес-партнерам, признать, что у рекрутинга нет ни конца, ни начала, и быть готовыми платить людям столько, сколько они заслуживают. Мои наблюдения касаются прежде всего технических компаний, которые быстро развиваются и постоянно нуждаются в талантах. Тем не менее, эти наблюдения можно экстраполировать и применить к любой организации, которая хочет по-новому взглянуть на процесс найма и распределения компенсаций.

Копните глубже!

В Netflix мы постоянно разрабатывали новые стратегии поиска талантов, потому что нам нужны были люди с редкими техническими навыками. Когда мы начали работать с "большими данными", к примеру, никто вообще толком не знал, что обозначает этот термин. Ясное дело, мы не могли организовать стандартный поиск резюме по ключевым словам. И мы попытались представить, каким образом другие компании - в частности, страховые и кредитные фирмы - обрабатывают большие объемы данных. А еще нашей команде рекрутеров недоставало знаний и опыта для оценки технических навыков кандидатов.

Одним из лучших рекрутеров была Бетани Бродски. Она практически ничего не знала о технологиях будущего, но при этом понимала, как работает бизнес, и какие задачи перед ним стоят. Бетани выяснила, что подход кандидата к решению проблем ценится куда выше, чем его опыт.

Однажды она провела собеседование с сотрудником Lawrence Livermore - правительственного исследовательского центра, который занимался вопросами ядерной физики. Это было в те времена, когда Netflix начинала внедрять приложения для Xbox, Roku и TiVo. Беседуя с кандидатами, Бетани сообщала, что за последние 30 дней компания приобрела более миллиона подписчиков, и просила предположить, какую платформу выбрало большинство из них. Платформа TiVo тогда стремительно набирала популярность, поэтому многие делали свою ставку именно на нее. Кандидат Lawrence Livermore повел себя иначе - он спросил об условиях поставки приложения Netflix для каждого из перечисленных устройств. Бетани ответила, что обладателям Xbox для пользования приложением требовался золотой статус. Тогда кандидат предположил, что Netflix набрала миллион подписчиков именно на платформе Xbox, потому что они и так были готовы оплачивать золотой статус. Он был прав, и Бетани поняла, что это наш человек.

**Поиск правильных людей - это прежде всего поиск совпадений**

У меня было подобное озарение, когда я встретила Кристиана Кайзера, который на тот момент руководил группой из 25 программистов в AOL. До этого я уже пыталась общаться с людьми из его команды, потому что они занимались тем, что нам было нужно на тот момент, но никто из них не был заинтересован в переходе. Я недоумевала, ведь работа в Netflix выглядела куда выгоднее, чем работа в AOL. Когда я наконец решилась спросить, в чем дело, я получила неожиданный ответ: "У меня самый крутой начальник в мире! Он очень искусный собеседник, и я не готов от него уйти!" И тогда я сказал себе: "Вот кто мне нужен!"

Поначалу Кристиан произвел на меня не лучшее впечатление. Он говорил с сильным немецким акцентом и без конца запинался. И этого человека называли искусным собеседником? А еще он сильно нервничал, и этот разговор не доставлял удовольствия ни мне, ни ему. Но потом я попросила Кристиана в двух словах описать то, чем он занимается, и этот человек буквально преобразился. Он по-прежнему без конца запинался, но я выслушала его и поняла, что он может объяснить сложные вещи простым языком. Конечно, мы его наняли, и он оказался превосходным руководителем.

А еще мы в Netflix постоянно придумывали новые способы отбора резюме. Однажды Бетани решила, что было бы неплохо проанализировать резюме наших аналитиков и найти в них схожие черты. Она выяснила, что все эти люди интересовались музыкой, и после целенаправленно искала среди кандидатов меломанов. По словам Бетани, когда она находила человека, который умел играть на рояле, она визжала от восторга, потому что такие люди умеют быстро переключаться между правым и левым полушариями мозга, а это умение в анализе данных незаменимо.

**Привлекайте к процессу руководство**

Многие компании во всем полагаются на сторонних рекрутеров. Netflix росла очень быстро, и такой подход нас не устраивал, поэтому мы сформировали команду штатных рекрутеров. К сожалению, далеко не все считают рекрутинг важной бизнес-функцией, а потому поручают его специализированным компаниям. Мы же пошли другим путем, и это была ценная инвестиция. Доказательство правильности этого решения неоспоримо - мы не платили консультантам и за годы работы сэкономили немало денег.

Природа нашего бизнеса требовала полной вовлеченности руководства в рекрутинговый процесс, но мне кажется, что такой подход не повредит никому. Каждый руководитель должен знать особенности рекрутингового процесса до мельчайших деталей.

В конце концов, все HR-специалисты вникают в особенности бизнеса, в котором работают.

Наши рекрутеры занимались обучением руководителей. Они готовили презентации и проводили индивидуальные занятия, рассказывали, как провести собеседования, как собрать ответственную команду и как заставить кандидатов прийти на встречу. Мы не пытались унифицировать подход к рекрутингу и проведению собеседований. Мы лишь хотели, чтобы у наших руководителей был четкий план, и им не приходилось действовать стихийно.

Окончательное решение о выборе того или иного кандидата принадлежало руководителю. Команда снабжала его необходимой информацией, но вся ответственность за выбор и его последствия возлагалась именно на руководителя.

Эта модель должна исходить "сверху". Однажды у нас освободилось место одного из директоров, и Бетани пришлось скооперироваться с главой компании, Ридом Хэйстингсом, чтобы заполнить эту вакансию.  Во вторник они встретились, чтобы обсудить критерии отбора кандидатов. В пятницу вечером Рид связался с Бетани и сообщил, что написал сообщения двадцати подходящим кандидатам на LinkedIn, получил три ответа, поговорил с одним из них по Skype и назначил встречу на понедельник.

Подобное участие со стороны руководства заставляет рекрутеров работать еще усерднее. В частности, Бетани, услышав новости от Рида, тоже загорелась желанием найти кандидатов. В конце концов, мы наняли человека, которого предложил Рид, и он еще долго об этом вспоминал.

**Считайте рекрутеров бизнес-партнерами**

В подходе, который я описываю, деятельность рекрутеров является неотъемлемой составляющей ведения бизнеса. Рекрутеры должны осознавать потребности предприятия, а руководство должно считать их бизнес-партнерами.

В процессе совместной работы рекрутеры часто критикуют руководителей. Например, один из моих лучших специалистов не раз жаловался на нового директора: "Он не отвечает на мои звонки и письма. Я посылаю ему резюме, но он на них не реагирует. Я не знаю, что делать и как выстроить с ним отношения". Я сказала: "Возможно, вам стоит поработать с кем-нибудь другим. Я решу этот вопрос". Потом я отправила директору письмо следующего содержания: "Я сочла нужным направить вашего рекрутера на другой проект. Похоже, у вас есть свой метод найма, и вы не нуждаетесь в чужих услугах. Если вам все же потребуется помощь, дайте нам знать. С уважением, Патти".

Через две минуты директор стоял в моем кабинете, полыхая от гнева. "Что за черт?" - вопрошал он. Я поинтересовалась, правда ли, что он отменил последние две встречи с рекрутером. Директор надулся: "Я, между прочим, очень занят! Я работаю за десятерых!" "А правда ли, что вы получили резюме подходящих кандидатов, но никак их не прокомментировали? Это ведь вы должны выбирать себе людей в команду! Кстати говоря, люди из проекта, в который я отправила вашего рекрутера, с благодарностью приняли помощь. Мы предложили вам великолепного партнера, который мог бы взять на себя часть ваших обязанностей. Но вам это не нужно, так что извините". Тот директор быстро понял, что ему все-таки нужен рекрутер. Он изменил свое отношение, и дело пошло на лад.

Меня бесит, что многие руководители отказываются принять помощь HR-специалистов. Когда меня объясняю людям, почему руководители так редко общаются с рекрутерами, мне обычно отвечают, что те руководители "недостаточно умны и не понимают, как работают технологии", Я же выражаю надежду на то, что все скоро изменится. Нанимайте умных и деловых людей и подключайте их ко всем бизнес-процессам, чтобы они понимали специфику.

В некоторых случаях я советую нанимать деловых людей вместо HR-специалистов. Глава вашего HR-отдела должен знать, как работает предприятие, как оно получает прибыль, кого вы обслуживаете и как видите свое будущее.

**Рекрутинг - это непрерывный процесс**

В Netflix мы часто говорили, что рекрутинг - это непрерывный процесс. Кандидаты приходили к нам отовсюду - кто-то узнавал о нас на профессиональных конференциях, а кто-то - от соседей в самолете или на футбольном матче. Но основные принципы найма всегда оставались неизменными. Собеседование и процесс приема на работу дает кандидата очень мощное представление о том, как функционирует ваше предприятие. Поэтому если кто-то из нашей команды видел в приемной одинокого человека, явившегося на встречу с рекрутером, он подходил к нему и говорил: "Здравствуйте, я \_\_\_\_. Вы пришли на собеседование? Давайте я помогу вам найти того, с кем вы должны встретиться". И когда я приходила на встречу с опозданием и спрашивала, не скучал ли он, мне неизменно отвечали: "Нет, я уже успел тут кое-с-кем познакомиться".

Рекрутинг в Netflix был важнее встреч с руководством, и это была единственная причина, по которой можно было пропустить общее собрание. Когда вы оцениваете кандидатов, они оценивают вас. К сожалению, многие об этом забывают. Мы хотели, чтобы каждый, кто к нам приходил, мечтал у нас работать. Даже если кандидат нам не нравился, мы заставляли его думать: "Ого! Это был ценный опыт! Встреча состоялась вовремя, я поговорил с умными людьми, которые отнеслись ко мне с вниманием и уважением". Я часто говорила: "Даже если человек нам не подошел, не исключено, что нам подойдет его сосед".

Приняв решение, мы немедленно воплощали его в жизнь. Мы не заставляли людей проходить бесконечные собеседования с руководством, отделом по оплате труда и отделом персонала. Моя команда обсуждала все эти вопросы непосредственно с руководством. Рекрутеры подготавливали почву, а руководители делали предложения. Мы работали быстро и эффективно, а потому завоевывали кандидатов, которые рассматривали несколько предложений одновременно.

**Установите свои собственные границы компенсации**

Для того чтобы заполучить лучших из лучших, нужно предложить им конкурентоспособную зарплату. Любой бизнес заинтересован в том, чтобы платить свои сотрудникам по рыночной цене, но определить эту цену бывает непросто. Существует немало ресурсов, позволяющих узнать нужную цифру. Информация на этих ресурсах основывается на отраслевых исследованиях и представляется в четко структурированном виде. Но реальные ситуации редко укладываются в стандартную схему. К примеру, ваша должность может не вписываться в критерии исследования, а ваш кандидат может обладать качествами, которые нельзя измерить (например, рассудительностью или готовностью к сотрудничеству).

Предположим, вам нужен разработчик программного обеспечения. Должен ли он владеть новейшими технологиями в сфере обработки поисковых запросов? Хотите ли вы, чтобы он управлял командой из пяти человек? Нужно ли ему кооперироваться с маркетологами и разбираться в том, как работает онлайн-реклама? Исследование не подскажет вам, сколько обычно платят такому человеку и сколько должны заплатить вы.

Отделы по оплате труда тратят уйму времени на сравнение описаний и учет всех факторов, но их результаты все равно дают лишь приблизительные представления о ситуации на рынке. Много ли там доступных специалистов? Чтобы заполучить нужного человека, часто приходится отбрасывать математические расчеты и окунаться в реальный рынок.

Описание рынка вообще редко бывает актуальным, потому что оно отражает текущий момент, а нанимать людей следует с прицелом на будущее. Изменения в системе компенсаций тоже частенько запаздывают. Эта система основывается на исторической ценности сотрудников, а не на их потенциале.

Представьте, что ваш рекрутер все же нашел вам разработчика, который удовлетворяет всем вашим требованиям. Разработчик вам понравился, но конкуренты предложили ему на 35 тысяч долларов больше, чем вы намеревались заплатить. Чтобы выдвинуть контрпредложение, необходимо сравнить потенциальный вклад этого разработчика в ваше дело в будущем с потенциальным вкладом другого человека, которого вы можете нанять вместо него. Учитывайте, что вам, возможно, еще придется потратить несколько месяцев на поиски альтернативного варианта. Какую дополнительную прибыль принесет вам первый разработчик? Сможет ли он обеспечить вам конкурентное преимущество при запуске новой поисковой системы при условии, что начнет работать сразу, а не через три месяца? Сможет ли он улучшить целевую рекламу? Умеет ли он управлять командой? Иногда люди остаются на своих местах только потому, что им нравится руководитель, а иногда бегут, потому что руководитель им не нравится. Какие потери понесет ваш конкурент, если вы лишите его "свежей крови"? Последнее в основном касается динамично развивающихся отраслей.

Вряд ли исследования рынка и окладов помогут вам ответить на эти вопросы. Я не пытаюсь убедить вас в том, что сопоставительный анализ бесполезен, я лишь советую не тратить времени на хитрые вычисления, ведь это все равно что сравнивать яблоки с апельсинами! Будет куда лучше сосредоточиться на своих возможностях и спланировать свое будущее.

**Помните, у кандидатов могут быть качества и навыки, о которых не пишут в исследованиях**

После того, как вы кого-нибудь наймете, не забывайте пересматривать размер компенсации. Работая в Netflix, я как-то заметила, что мы начали терять людей из-за необычайно щедрых предложений конкурентов. Однажды компания Google предложила нашему специалисту двойную зарплату, и я потеряла терпение. Это был ключевой член нашей команды, поэтому его руководитель, разумеется, захотел выдвинуть контрпредложение. Я вступила в жаркую дискуссию с этим руководителем и парочкой вице-президентов. Я доказывала, что нам не стоит равняться на Google, ведь у нас нет столько денег! Мы спорили несколько дней. Мне говорили: "Ты ничего не понимаешь, мы не можем его потерять!" Я считала иначе.

Но однажды утром я проснулась и подумала: "Ну конечно! Он понадобился Google потому, что работал у нас с уникальными технологиями, людей с подобным опытом в мире очень мало!" Работа в Netflix сильно повысила его профессиональную стоимость. И я написала тем, с кем спорила: "Простите, я ошибалась. Кстати, я просмотрела отчеты о прибылях и убытках и выяснила, что мы можем в два раза поднять зарплату всей команде". Тот случай изменил наше отношение к начислению зарплаты. Мы поняли, что сами создавали опыт для своих сотрудников. Их навыки улучшались, а мы четко следовали протоколам и тем самым вредили своим лучшим исполнителям, которые могли зарабатывать больше в других местах. Разумеется, мы не хотели их терять и потому отказались от жесткой системы оплаты. Мы сообщили всем сотрудникам, что они могут проходить собеседования в других компаниях. Это помогало нам определить конкурентоспособность наших предложений.

Мне часто говорят: "Мы не можем следовать примеру Netflix, ведь мы растем медленнее, и у нас нет таких резервов". Справедливо. Может, вам и не стоит платить по максимуму всем и каждому. Тем не менее, вы вполне можете позволить себе определить позиции с наивысшим потенциалом и заполнять их лучшими людьми. В конце концов, талантливые люди часто работают за двоих, и вы все равно останетесь в выигрыше. Вспомните о правиле 80/20 - скорее всего, 20% ваших специалистов по продажам приносят вам 80% прибыли. То же самое касается и других сотрудников. Я не раз замечала подобный эффект.

Когда я предлагаю платить талантливым людям больше, мне часто возражают, что их зарплата и так будет больше, чем у их коллег. В частности, на это любили жаловаться руководители из Netflix. Когда мы хотели нанять того, кто просил зарплату вдвое больше средней, руководитель отдела неизменно спрашивал: "А что, все остальные получают вдвое меньше, чем нужно?" Я отвечала, что новый сотрудник поможет нам двигаться вперед с двойной скоростью, а затем спрашивала, кто из наших сотрудников мог бы заменить нового специалиста на его прежнем месте работы. Как правило, ответы звучали так: "Да, мы определенно будем двигаться быстрее" и "Никто, у них нет нужного опыта".

Ценность индивидуальног вклада особенно важна, если компания быстро набирает обороты. Недавно мне позвонил генеральный директор компании со штатом в 150 сотрудников. Он сказал, что планирует расширить штат до 300 человек и попросил посоветовать, как добиться цели. Я спросила, откуда взялась последняя цифра.

Собеседник сказал, что компания планирует выполнять вдвое больше работы. Я спросила, будут ли новые сотрудники заниматься тем же что и старые. Будет ли компания производить новые продукты? Понадобятся ли большим командам более опытные руководители? Обеспечит ли двойной объем работ удвоенный поток клиентов? Если да, то компании требуются специалисты по обслуживанию, но их совсем необязательно нанимать в штат, их можно привлечь со стороны. После этого я задала самый важный вопрос: "Не кажется ли вам, что будет лучше нанять 75 человек с нужным опытом и навыками вместо 150 и платить им в два раза больше?"

Потому что мне и правда кажется, что качественные кадры способствуют росту и развитию предприятия, а деньги, которые вы в них вкладываете, всегда возвращаются.

Patty McCord, вице-президент по талантам в Netflix с 1998 по 2012. Сейчас занимается консалтингом.

# 10 скандальных, но привлекательных идей по подбору персонала

Если вы испытываете трудности с наймом и удержанием талантливых сотрудников, пришло время использовать нестандартные методы для привлечения внимания.

Только так вы сможете заполучить действительно ценных творцов и новаторов.

В Кремниевой долине, где я работаю, благодаря лидерам отрасли вроде Google и Facebook общепринятой практикой является использование нестандартных методов управления талантами. К сожалению, в остальном мире эти методы считаются рискованными, а консервативные менеджеры, услышав о них, мгновенно думают: "Лично я никогда так делать не буду".

Впрочем, вы всегда можете проверить свою реакцию, ознакомившись с приведенным ниже списком.

**Десять привлекательных идей по управлению талантами**

Ознакомьтесь с этими методами и подумайте, насколько велика вероятность того, что они могли бы прижиться в вашей компании.

**1. Tinder для инструмент для рекрутинга**

Многие специалисты по кадрам давно используют для поиска новых сотрудников социальные сети (например, LinkedIn), однако следует помнить, что другие, менее популярные системы, тоже неплохо подходят для этих целей. Например, генеральный директор стартапа Mychefit успешно нанимает поваров, используя сайт знакомств Tinder, и отмечает, что этот источник талантов превосходит LinkedIn по эффективности: "Я листала Tinder, чтобы с кем-нибудь познакомиться, и наткнулась на страницу пользователя, разместившего свою фотографию в поварском колпаке и переднике... Я спросила, кем он работает, а затем пояснила, что хотела бы нанять шеф-повара". Помимо Tinder можно использовать такие сайты, как Snapchat, Meetup.com или Eventbrite, а также игровые ресурсы вроде IGN или GameSpot, если на них часто бывает ваша целевая аудитория.

**2. Facebook поощряет сотрудников, живущих недалеко от офиса**

Сотрудники, которые не тратят на дорогу много времени, меньше устают и имеют возможность проводить больше времени со своими семьями. Сотрудники Facebook, покупающие или снимающие жилье в радиусе 15 км от штаб-квартиры компании (г. Менло-Парк), получают единовременное пособие в размере $10-15 тыс. Для сравнения, пожарное управление того же города выдает пожарным, живущим в радиусе 15 км от места работы, $12 тыс. в год. Эти пособия компенсируют непомерно высокие цены на содержание жилья в Кремниевой долине. Кроме того, отмечается, что сотрудники реже задерживаются на рабочем месте, если дом находится неподалеку. Вместо этого они могут прийти в офис в любое время, если их посетит перспективная идея. Исследование независимого консультанта Джеффа Паркса доказывает, что "при увеличении расстояния между домом и офисом до 20 км (и, соответственно, времени в пути до 30-45 минут) вероятность того, что сотрудник покинет свое рабочее место, повышается до 92%".

**3. Телереклама как инструмент рекрутинга**

елевидение имеет огромную зону вещания и вызывает у людей доверие, поэтому оно часто используется для рекламы товаров, однако по сложившейся традиции бюджет рекрутинговых кампаний редко позволяет обращаться к этому каналу для поиска кадров. Тем не менее, в последние годы такие гиганты, как Walmart, Coors и Koch активно используют телевидение для создания положительного имиджа и привлечения новых сотрудников. Даже General Electric внесла свой вклад в это дело, запустив кампанию под лозунгом "Получи работу, которая изменит твой мир".

Телереклама - это прежде всего видеоролик, который позволяет зрителю увидеть все преимущества своими глазами. Кроме того, она воздействует как на активных, так и на пассивных кандидатов.

**4. "Рекрутинговые кафе"**

Кафе или кофейня - это великолепное место для общения или работы с компьютером. SAP и подобные ей компании быстро поняли, как этим воспользоваться, и назначали встречи с клиентами и потенциальными сотрудниками в неформальной обстановке. К примеру, штаб-квартира SAP находится в Германии, но кафе HanaHaus (Hana - название одного из программных продуктов) появилось в самом центре Кремниевой долины - в Пало-Альто недалеко от Стэнфордского университета, что позволяет организовывать встречи с техническими специалистами, которые впоследствии становятся клиентами, партнерами или полноценными сотрудниками. Кроме того, HanaHaus помогает SAP поддерживать свой довольно консервативный бренд. Другая компания, Capital One, открыла 360 Café в финансовом квартале Сан-Франциско, на первом этаже собственного офиса. Сотрудники "центра инноваций" просто спускаются вниз и общаются с посетителями - техническими специалистами и предпринимателями, которые используют кафе в качестве общего офиса.

**5. Игра для мобильных устройств как инструмент рекрутинга**

Компания Uber давно известна нестандартными подходами к поиску новых кадров. Например, она бронирует поездки у своих конкурентов, а затем использует купленное время, чтобы переманить водителей. Совсем недавно появилось мобильное приложение UberDRIVE, которое позволяет потенциальным сотрудникам почувствовать, каково это - работать в Uber, а также проверить свое умение ориентироваться в городских маршрутах с помощью Google Maps. Игроки могут развлечься и заработать внутриигровую валюту или зарегистрироваться и подать свое резюме.

**6. Собеседования "вслепую" и без резюме**

В рамках программ по борьбе с дискриминацией и предотвращения предвзятых решений такие собеседования давно стали нормой в компаниях вроде Deloitte, Google, BBC и HSBC. Некоторые компании сознательно убирают из резюме строки, которые не позволяют судить о потенциальных успехах кандидата (например, средние баллы в аттестате, информацию об образовании и хобби). Другие работодатели проводят собеседования "вслепую" или письменные собеседования, чтобы визуальный образ кандидатов или их манера речи не влияли на решения представителей компании.

**7. Персонализированные программы адаптации**

Многие компании отметили для себя эффективность персонализированного подхода при найме и адаптации сотрудников. Так, например, руководство WIPRO выяснило, что сотрудники, принимавшие участие в специальных адаптационных программах в течение шести месяцев после трудоустройства, на 32% реже покидали рабочие места по сравнению с теми, кто участвовал в реализации стандартной программы. Google рассылает специалистам по работе с кадрами письма-напоминания с инструкциями за день до предполагаемого выхода нового сотрудника, что по наблюдениям повышает продуктивность его работы примерно на 25%.

**8. Пересмотр описания вакансии**

В большинстве своем описания вакансий чрезвычайно скучны, а потому они не могут привлечь великолепных специалистов. Исследование Джозефа Шмидта и Дерека Чапмана показало, что объявления, которые включали в себя встречные предложения работодателей, "привлекали специалистов более высокого уровня" по сравнению с объявлениями, которые содержали только требования работодателей. Объявление должно быть ярким и продающим, но правдивым. Оно не должно обескураживать соискателей, и в нем должны быть слова, которые обычно используются в поисковых запросах целевой аудиторией. Эксперимент от Google показал, что объявления, написанные женщинами (с минимумом "мужских" слов) привлекают специалистов женского пола. В настоящее время существуют специальные приложения, которые находят слова, отпугивающие женщин-соискателей, и меняют их на нейтральные.

**9. Агрессивное переманивание**

Если компании удается забрать специалиста у конкурента, она становится вдвое сильнее. Генеральный директор Yammer предложил целое состояние ($25 тыс.) любому сотруднику Yahoo, который "уволится с работы в течение 60 дней". В рамках этой кампании Yammer получила минимум 70 резюме.

**10. Удаленный наем студентов вместо бесконечных встреч на базе университетов**

В настоящее время талантливых студентов можно легко отследить в социальных сетях и провести собеседования при помощи Skype в обход центров профориентации. Компании Nestlé Purina, McKinsey и BCG достигли определенных успехов на этом поприще, избегая нудных многочасовых собеседований и нанимая лучших специалистов до того, как те успевают взлететь к карьерным вершинам. Кроме того, им удается охватывать больше университетов и экономить время и деньги на поездках.

**Заключение**

Если задуматься, утверждение о том, что талантливых и творческих специалистов привлекают работодатели, использующие нестандартные методы в управлении кадрами, звучит вполне логично.

Стремление к инновациям должно читаться во всем, что вы делаете, в противном случае вам вряд ли удастся кого-нибудь заинтересовать.

А для небольших компаний это едва ли не единственный способ составить конкуренцию гигантам в своей отрасли.

# Охота на адекватов: почему мы ищем сотрудников, похожих на себя

[Антон Батов Директор по продажам, Санкт-Петербург](https://www.e-xecutive.ru/users/457225-anton-batov)

Три преимущества, которые дает совместная работа с людьми, которые понятны с первого дня знакомства.

Никого сейчас не удивишь тезисом: основной и главный ресурс компании – это люди. К этой мудрости рано или поздно приходят все работодатели. Этот ресурс самый сложный из всех, ибо без него невозможно развитие компании и ее рост. Ни один даже супернанотехнологичный робот (может, к сожалению, а, может, к счастью) не способен родить идею, которая вытащит «полуподвального ипэшника» на мировой рынок. Однако этот же ресурс способен тормозить, останавливать и даже полностью уничтожать транснациональные корпорации.

Сколько копий поломано на полях этих сражений! Сейчас уже не сосчитать. И в ближайшем будущем каких-либо перемирий не прогнозируется, наоборот, каждая из сторон постоянно совершенствует приемы, шаблоны действий, тактические схемы и стратегические ходы по достижению только своих целей. А цели, если отбросить мишуру, в большинстве случаев у сторон противоположные. Соискатель хочет поменьше работать и побольше получать, работодатель не заинтересован платить много, желательно, за непрерывную работу.

За этой простотой и логичностью законов рынка труда таится бесконечность подводной части айсберга. Всем вроде бы все понятно и ясно, однако руководители, собственники, кадровики находятся в постоянном стрессе и шоке от того, кого они нашли среди соискателей и как быть с последствиями их поиска. Обычная жизненная ситуация: сначала переживаешь и нервничаешь от того, что не можешь найти что-то нужное. А, найдя это «нужное», начинаешь приходить в тихий ужас от того, что оно с собой принесло.

И этот постоянный круговорот проб, ошибок, побед, скандалов и составляет мировой и наш российский рынок труда, на котором, на мой взгляд, не все так гладко, как могло быть. Есть огромное количество необходимых для правок как на государственном, так и на частном уровне законов, правил, положений и традиций. Одной из самых ярких проблем нашего рынка, на мой взгляд, является огромный перекос в зарплатах на идентичные должности в разных регионах. Понятное дело, что рынок динамичен и сетовать на это равносильно попыткам повернуть время вспять, но и спокойно смотреть на эту ситуацию, не пытаясь изменить что-то к лучшему, тоже нельзя.

Почему «дао-тойота» не приживается нигде кроме Японии? Почему по-настоящему торговаться можно только на азиатском базаре? Наверно, по той же причине, по которой немец или швед уйдет с работы точно в положенное время и никогда не поймет русского, опаздывающего на встречу по причине «диких пробок». Все люди разные. Казалось бы, такая ширина выбора способна удовлетворить любые запросы и потребности, однако межнациональный рекрутинг составляет мизерную часть от общего количества, на грани погрешности.

Стереотипы? Да, безусловно. Только кто их создает и почему очень часто руководителю нужен подчиненный из другого стереотипного пространства? А самое главное: [как подобрать хорошего работника?](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1930568-gormony-vneshnost-i-podbor-personala-kak-vse-eto-svyazano) И вот тут мы сталкиваемся с тем, что сколько курсов психологии не посещай, а Фрейдом не станешь и, не будучи прирожденным руководителем или специалистом с образованием и опытом, нужного и подходящего человека просто так не найдешь.

Для себя я принял решение исходя из простой логики. Так хорошо, как себя, я не знаю никого, поэтому управлять, манипулировать, сотрудничать, взаимодействовать, подчиняться мне будет проще и понятнее с человеком, максимально похожим на меня. Я не психолог, и все профессиональные вопросы и претензии к тому, что судить по себе о людях – есть высшее заблуждение, не пойму. Я старался и стараюсь для ключевых позиций подбирать именно таких людей, [которые мне будут понятны с самого начала знакомства](https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1953785-kak-podobrat-v-komandu-ljudej-ponimajushhih-drug-druga-s-poluslova). В чем преимущество? А все очень просто:

1. Четкие, понятные критерии поиска (можно даже подбирать резюме по дню рождения). Это сильно облегчает процесс предварительного отбора. Уж не знаю, вписывается ли в толерантные взгляды и правила такая причина отказа соискателю, как неподходящая дата рождения. Тут богатейшее поле для выбора критериев. В то же время все они понятны вам и хорошо знакомы, значит, проблем с выбором самых значимых и обязательных, а также с шириной диапазона погрешности не будет.
2. Максимально схожая система ценностей, взглядов, понятий. Это упрощает общение. И многие вещи, которые мы не договариваем, а держим в уме, у нас с таким соискателем будут схожи или хотя бы однотипны. Конечно, если вы опытный кадровик, и у вас в трудовом договоре прописано количество вдохов, которые может сделать тот или иной работник, а также их объем, то у вас будет причина для замены неподходящего. Но... качество набираемых сотрудников это не повысит.
3. Единообразие целей и стремлений позволяет эффективнее создавать [систему мотивации](https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1985914-mif-o-motivatsii-ili-8-vazhnyh-detalei-o-kotoryh-obychno-zabyvaut), подбирать такие слова одобрения и критики, которые попадут точно в цель и произведут необходимый эффект. Ведь несмотря на шаблоны и правила в поведении руководителя, эффективнее будет тот, кто действует не шаблонно, а точечно.

Конечно же, можно углядеть в моей идее тень желания по созданию армии клонов и полного порабощения Вселенной с параллельным уничтожением всех джедаев Но мы же с вами (и это прекрасно) не на планете Камино, а на Земле, реалии которой не позволяют привести этот план в исполнение.

Да и так все, что можно автоматизируется, и отдается на откуп роботам и конвейерам. Полного совпадения с собой вы не найдете. Всегда будут различия, в том числе вами не прогнозируемые, но это и прекрасно. Потому что, как ни крути, а рост и развитие возможны только на основе различий между людьми и совместного поиска сильных сторон у разных подходов к делу. Поэтому я и стараюсь подобрать людей максимально похожих на себя – чтобы облегчить себе дальнейшие коммуникации с ними и максимально четко (из-за их малого количества) использовать наши различия, учиться у них и развивать свои навыки.

# Хобби – мешает?[[rss](http://rss.superjob.ru/export/rss/research.xml?id_cat=1)](http://rss.superjob.ru/export/rss/research.xml?id_cat=1)

27 января 2015 года

**Большинство рекрутеров считают, что соискателям нужно писать в резюме о своих хобби, однако не каждое увлечение способствует трудоустройству, выяснил Исследовательский центр портала** [**Superjob.ru**](http://www.superjob.ru/)**.**

Более половины (58%) менеджеров по персоналу считают, что соискателям следует указывать в резюме информацию о своих хобби и увлечениях. По словам рекрутеров, эти сведения «дают представление о возможностях и способностях соискателя», «могут быть использованы для налаживания контакта с соискателем в процессе интервью», помогают «построению психологического портрета кандидата». Еще 22% эйчаров призывают соискателей действовать несколько осмотрительнее и публиковать в резюме информацию только о тех хобби и увлечениях, которые соответствуют специальности и характеру будущей работы. 12% рекрутеров считают, что сведения о хобби не обязательно афишировать: «Чем заниматься в свободное от работы время — это личное дело каждого». Еще 8% опрошенных затруднились с ответом: «Зависит от ситуации. В некоторых организациях не приняты те или иные увлечения».  
  
Случаи, когда соискатели получали отказ в приеме на работу из-за своих хобби и увлечений, нечасты, но все-таки встречаются: 7% рекрутеров сообщили, что в их практике бывало подобное. В зависимости от специфики должностных обязанностей и профиля деятельности компании под негласный запрет могут попасть и экстремальный спорт, и охота, и увлечение современной музыкой. Но чаще отказниками становятся соискатели, чьи хобби и увлечения, по словам эйчаров, «оставляют след на внешности» — фанаты йоги, восточных единоборств с их особыми прическами и костюмами, байкеры, футбольные болельщики с шарфами любимых команд, боксеры и гонщики с разбитыми лицами, рокеры, готы, панки и прочие представители музыкальных субкультур. В серьезную компанию вряд ли примут на работу фаната компьютерных игр и картежника. Страсть к путешествиям также настораживает: «Если соискатель успел объехать половину земного шара, когда же он успевает выполнять свои должностные обязанности?» — спрашивают рекрутеры.  
  
К счастью для соискателей, 84% представителей работодателей не считают наличие того или иного увлечения фактом, достаточным для отказа в трудоустройстве: «Наоборот, хобби — это то, что обычно объединяет людей». «Бывали случаи, когда наоборот принимали за увлечение или хобби», — комментировали эйчары, однако такие случаи — скорее исключение, чем правило.  
  
Место проведения опроса: Россия, все округа  
Населенных пунктов: 116  
Время проведения: 13-15 января 2015 года  
Исследуемая совокупность: менеджеры по персоналу и другие представители кадровых служб предприятий и организаций, ответственные за подбор персонала  
Размер выборки: 1000 респондентов  
  
Вопрос:   
**«Как вы считаете, нужно ли соискателям указывать в резюме свои хобби и увлечения?»**  
  
Ответы респондентов распределились следующим образом:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| да, нужно указывать любые хобби и увлечения | 58% | http://img.superjob.ru/img/b.gif |
| только если хобби и увлечения соответствуют специальности и характеру будущей работы | 22% | http://img.superjob.ru/img/b.gif |
| нет, это лишняя информация | 12% | http://img.superjob.ru/img/b.gif |
| затрудняюсь ответить | 8% | http://img.superjob.ru/img/b.gif |

Некоторые комментарии респондентов:  
  
**«Да, нужно указывать любые хобби и увлечения» – 58%**  
«Дает представление о широте кругозора человека».  
«Это дополнит портрет соискателя».  
«Однако эти сведения нелегко и подтвердить, и опровергнуть; и всё же опытный интервьюер способен уточнить портрет соискателя, практически анализируя любую информацию».  
«Обязательно нужно указывать, это позволит узнать, чем он занимается вне работы и не будет ли его хобби мешать работе, а также насколько сотрудник интересуется и развивается морально».  
«На мой взгляд, это помогает лучше узнать человека, найти более интересный и «не замыленный» подход к нему на первом собеседовании, а позднее ему легче будет адаптироваться в коллективе, возможно, проявить себя на каких-то внутрикорпоративных мероприятиях».  
«Информация о хобби дает представление о возможностях и способностях соискателя, которые могут помогать или мешать работе».  
«Указывать, если они характеризуют соискателя как позитивного, уравновешенного и здорового человека».  
«Хобби и увлечения могут многое рассказать о человеке, в том числе и о темпераменте, что в некоторых специальностях немаловажно!»  
«Это интересно, в частности для построения психологического портрета кандидата».  
«Это помогает лучше раскрыть личность кандидата, проводить мотивационное интервью. Эта информация может быть использована для налаживания контакта с соискателем в процессе интервью. В дальнейшем помогает работать с лояльностью, прогнозировать периоды присутствия-отсутствия на работе. Также помогает в выборе способов материального и нематериального поощрения».  
«Хобби могут многое рассказать о характере человека. Например, женщина, которая любит вязать, явно обладает безразмерным терпением, а молодой парень, увлекающийся спортом, никогда не прогуляет работу из-за очередной пьянки с друзьями».  
«Эта информация лучше помогает понять личность кандидата и соответствие вакансии, а также ценностям и видению компании».  
«Характеризует не меньше послужного списка».  
  
**«Только если хобби и увлечения соответствуют специальности и характеру будущей работы» – 22%**  
«Увлечения и хобби могут помочь компании в сплочении коллектива».  
  
**«Нет, это лишняя информация» – 12%**  
«Чем заниматься в свободное от работы время – это личное дело каждого».  
«Не обязательно, главное деловые качества опыт, навыки. Личностные качества можно и на собеседовании определить».  
«Об этом можно спросить на собеседовании».  
  
**«Затрудняюсь ответить» – 8%**  
«Можно указать, а можно и не указывать».  
«Зависит от ситуации. В некоторых организациях не приняты те или иные увлечения».  
  
Место проведения опроса: Россия, все округа  
Населенных пунктов: 123  
Время проведения: 13-15 января 2015 года  
Исследуемая совокупность: менеджеры по персоналу и другие представители кадровых служб предприятий и организаций, ответственные за подбор персонала  
Размер выборки: 1000 респондентов  
  
Вопрос:   
**«Бывали ли в вашей практике случаи, когда вы отказывали соискателю в трудоустройстве из-за его / ее хобби или увлечения?»**  
  
Ответы респондентов распределились следующим образом:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| да | 7% | http://img.superjob.ru/img/b.gif |
| нет | 84% | http://img.superjob.ru/img/b.gif |
| затрудняюсь ответить | 9% | http://img.superjob.ru/img/b.gif |

Некоторые комментарии респондентов:  
  
**«Да» – 7%**  
«На вакансию продавца с графиком работы 2х2 пришла болельщица ФК «Зенит». Она сказала, что в дни матчей она не может присутствовать на работе, т.к. ходит на стадион и сопровождает команду с фанклубом. Поэтому мы с ней обсудили на собеседовании несовместимость ее увлечений и специфику графика работы в нашей компании. Отказ она восприняла как мотивированный и ушла без обиды на нашу компанию».  
«Ролевые игры или экстремальный спорт».  
«Обычно с этим можно столкнуться в деловой среде (банки, страховые компании), куда не берут ярко выраженных байкеров, бывших тату-мастеров и т.д. Т.е. когда хобби или увлечения человека оставляют след на его внешности».  
«Девушка очень увлекалась йогой, затем начала рассказывать про кришнаитов и множество подробностей, которые работодателю знать не обязательно. Создала впечатление немного «летящей», а при работе с деньгами это недопустимо. Если бы промолчала, создалось бы положительное впечатление».  
«Игра в покер на деньги».  
«Игра на фондовых рынках».  
«Соискатель на собеседовании рассказал, что он собирает женские колготки. На мой взгляд, довольно странное увлечение для взрослого мужчины...»  
«Да, отказали кандидату, активному и увлекающемуся экстремальными видами спорта, т.к. позиция была под очень спокойного усидчивого человека. Парень хороший был, но не осилил бы монотонные будни в компании».  
«Из-за экстремальных видов спорта. Научены горьким опытом: замучили больничными по травмам ног-рук на 1-2 месяца!»  
«Он был готом, а так как его трудовая деятельность заключалась в общении с клиентами, мы отказали ему в трудоустройстве (менять свои взгляды он не хотел)».  
«Игра на бирже по ночам (сотрудник не высыпается), музыкант-барабанщик (подозрение, что часто выпивает)».  
«Профессиональный бокс, участие в боях. Вакансия – менеджер по работе с корпоративными клиентами».  
«Отказывали, когда кандидат, претендующий на вакансию с постоянной занятостью в офисе, указывает в качестве увлечений путешествия. Кроме того, рассказывает на собеседовании и о совершенных, и о планируемых поездках. Понятно, что он проработает недолго».  
«Гонки на мотоциклах».  
«Непомерная любовь к животным».  
«Это хобби – экстремальные стрижки и цвета волос, а также пирсинг на лице в неумеренном количестве. В нашей работе с клиентами это недопустимо».  
«Да, хобби работника занимало всё лето. Он собирался каждый раз брать отпуска за свой счёт».  
«Увлечение музыкой в стиле «металл». Внешний вид и одежда была соответствующая. При всем при этом кандидат была женщина на должность главного бухгалтера, единственный случай за 8 лет работы».  
«Работник не мог работать по графику пн-пт, т.к. в пятницу он ходит в церковь (не христианскую) молиться».  
«Личный бизнес кандидата, который он обозначал, как хобби».  
«Руководитель отказывал увлекающимся дайвингом и мотоциклами».  
«Кандидат занимался каким-то китайским единоборством. Философия жизненная и его внешний вид тому соответствовали. Кандидат на должность юриста, отличные навыки! Но причёска – короткая стрижка, на затылке тонкая длинная косичка. Директору трудно было представить его в арбитражном суде».  
«Хобби, которое требует много свободного времени в ущерб работе. Путешествия, посещение большого количества семинаров, открытых столов и проч., спортивные занятия (танцы), которые требуют частого присутствия на соревнованиях».  
«Охота».  
«Тяжелый рок».  
  
**«Нет» – 84%**  
«Наоборот, это то, что обычно объединяет людей».  
«Но на экстремальные увлечения необходимо обязательно обращать внимание».  
«Бывали случаи, когда наоборот принимали за увлечение или хобби. Наша компания торгует товарами для активного отдыха на природе».  
  
**«Затрудняюсь ответить» – 9%**  
«Не помню, но, скорее всего, нет. И если это хобби странноватое, то, возможно, отмечу для себя, что необычно, но пообщаюсь в любом случае».  
«Если только оно противоречит необходимым навыкам... Например, если человек говорит, что любит рыбалку и наблюдать за муравьями, то мы его на должность активного менеджера по продажам не возьмем!»  
«Нет, но живодерам и литербольщикам откажу точно!»

# «Предлагайте не зарплату, а веру в будущее». Как нанять хороших профессионалов за полцены

04.02.2018

«Когда вас с 9:00 до 18:00 никто не контролирует с палкой и вы сами можете строить свой день и управлять жизнью, это мотивирует. Лишний раз подумаешь, просить повышения заработной платы или нет».

Когда у бизнеса много амбиций и задач, a больших денег в ближайшие полгода-год ждать не приходится, для привлечения хороших сотрудников нужно что-то придумывать. Юлия Воликова, генеральный директор exeStation, автор и разработчик конструктора exeRace пишет на Forbes Contributor, что в таком случае может помочь импровизация.

— Создать сильную и адекватную команду сложно всегда. Вопрос решается легче, если есть деньги для покупки профессионалов рынка, но для маленького стартапа — эта задача практически неподъемная. Купить он может только «гастарбайтеров». Но есть ряд хитростей, которые помогают нанимать амбициозных и сильных ребят на 30% дешевле рынка, а иногда еще и на очень странных условиях.

Иногородние рулят

Множество тестов доказали, что приехавшие в Москву из регионов люди требуют меньший оклад на старте, готовы реально пахать, чтобы закрепиться на рабочем месте, более инициативны и готовы к любым авантюрам.

Когда тебе некуда отступать, в корпорации Mars или Beeline менеджером тебя точно не возьмут, стартап — отличное место для того, чтобы получить опыт, связи, практическое обучение и быстрый карьерный рост.

Мечты о светлом будущем

Когда нет конкурентного преимущества в виде финансов и стабильности, очень хорошо работает большая идея и вдохновляющее видение.

Сегодня, на мой взгляд, существует дефицит веры: институт семьи расшатан, религия мало интересует молодых и амбициозных, а бессознательно верить во что-то очень хочется.

Именно поэтому для привлечения соискателей хорошо работает продажа будущего — некой картинки, частью которой хочется быть. Этот прием очень помогает привлечь первых единомышленников и сформировать ядро команды, потому что людям хочется верить и мечтать, так за это еще и платят.

Вовлечение в процесс

Многие сегменты рынка помолодели, поэтому и возраст членов одной команды снижается, зачастую до 30 лет. Приходится учитывать мотивацию поколения Y и Z, в которой финансы стоят далеко не на первом месте, а на третьем-четвертом.

Молодое поколение хочет делать интересные значимые проекты, проявлять инициативу, вносить больше, чем написано в должностных инструкциях.

Именно поэтому, например, в нашей компании было решено отказаться от названий должностей. Если есть понимание своих функций, какой результат деятельности необходим, и очерчены явные границы ответственности сотрудника, компания будет работать слаженно. Как говорится, хоть горшком назовись, лишь бы было хорошо и комфортно.

Свободный график и «удаленка»

Согласитесь, когда вас с 9:00 до 18:00 никто не контролирует с палкой, и вы сами можете строить свой день и управлять своей жизнью, это мотивирует. Лишний раз подумаешь, просить повышения заработной платы или нет. К тому же при таком раскладе можно работать и на других проектах.

Горизонтальное развитие

В привычном нам мире развития карьеры сотрудник растет по вертикали. И этот рост обязан сопровождаться ростом дохода, но можно действовать иначе. Горизонтальное развитие предполагает возможность каждому в команде занять другую позицию, если вдруг на предыдущем месте стало скучно.

Такой «трюк» позволяет какое-то время сдерживать рост заработной платы и увеличивать интерес к работе в команде.

Партнерское предложение

Когда нужен человек уровня топ-менеджера международного банка, всегда можно предложить опцион или долю в бизнесе (если это того стоит). Сегодня тренд на предпринимательство, желание путешествовать по миру и работать в удовольствие приводит многих успешных профессионалов в состояние «начинаю все с чистого листа». В этот момент и нужно их ловить.

# Каким будет поиск сотрудников в будущем

Ольга Гуляева Нач. отдела, зам. руководителя, Москва

Создание онлайн-базы работников всей страны усилит мотивацию к профессиональному росту, а автоматизация рекрутинга изменит роль HR-специалистов.

О разрыве между университетским образованием и реальным миром работы, между навыками кандидатов на вакансии и насущными потребностями компаний не сказал, наверное, только ленивый. Но когда и как может разрешиться эта проблема? Думаю, что уже в недалеком будущем. И один из путей ее разрешения – развитие новой модели поиска и отбора персонала, основанной на современных информационных технологиях и мотивирующей соискателей развивать компетенции, которые нужны рынку труда. Вот как может выглядеть образ такой модели.

Подбор людей под конкретные задачи

Единая база профессиональных профилей

Единая база отзывов работодателей

Роботизация поиска

Оценка кандидатов по объективным критериям

Другая роль HR-менеджера

Подбор людей под конкретные задачи

Главным ориентиром в поиске сотрудников станет набор компетенций и экспертиза, которая требуется от кандидата. Приоритет будет отдаваться способности решать определенные задачи. Например, для разработки и внедрения в компании новой системы мотивации в HR-команду нужны сотрудники с такими компетенциями, как коммуникабельность, ориентированность на результат, влияние и убеждение, клиентоориентированность, отраслевая экспертиза.

Единая база профессиональных профилей

Главным инструментом рекрутинга станет онлайн-база данных всего работающего населения России. Она будет доступна на высокотехнологичных IT-платформах, объединяя профессиональные профили с информацией о компетенциях и экспертизе работников. Каждому участнику базы будет присвоен профессиональный рейтинг. Стремление его повысить будет мотивировать людей проходить дополнительное обучение, осваивать новые компетенции, усиливать экспертизу, работать более ответственно и эффективно.

Единая база отзывов работодателей

Любая обратная связь от работодателей как позитивная, так и негативная будет храниться в job- профиле работника и влиять на его рейтинг. Это повысит ответственность и дисциплину сотрудников.

Роботизация поиска

Достаточно будет указать в поисковике вводную информацию о необходимом кандидате: компетенции, локацию, экспертизу, - и работодатель получит получает лонг-лист работников, отвечающих этим требованиям. А дальше за дело возьмется робот: он изучит профили кандидатов, проведет с ними онлайн-интервью, оценит профессиональные и личные качества. После этого сформирует шорт-лист и отправит приглашение о встрече выбранным кандидатам. Работодателю останется принять финальное решение.

Оценка кандидатов по объективным критериям

Длинные серии собеседований уйдут в прошлое, а вместе с этим – и субъективная оценка кандидатов. На первый план выйдут формальные и объективные параметры, подтверждающие уровень квалификации и компетенций сотрудников.

Другая роль HR-менеджера

Какова же роль HR-менеджера в этой новой истории? У него появится больше времени для работы с сотрудниками. Он будет уделять больше внимания проблемам адаптации новичков, мотивации, обучению, оценке работников и построению команды.

# Как перестать набирать сотрудников «вслепую»

Григорий Данилов Аналитик, Москва

Не спешите размещать объявление о новых вакансиях! Сначала сделайте шесть шагов, чтобы внедрить в компании технологичный рекрутинг, и поймите, кто вам на самом деле нужен.

Как в современных российских реалиях происходит закрытие вакансии? Сначала сотрудник, выполняющий роль рекрутера, озадачивается вопросом закрытия вакансии. Я специально не говорю «эйчар», «рекрутер», «кадровик», потому что в небольших компаниях этим может заниматься и секретарь, и сам генеральный, или зам генерального, который ладит с людьми, а кадровик просто оформляет принятое решение.

У сотрудника, которому требуется закрыть вакансию, на руках некие исходные данные – либо в виде названия должности (нам нужен продажник / техник /SMM-щик), либо в виде проблемы, которую новый работник должен решать (продавать, чинить, раскручивать). Причем, нередко, решать эту проблему он должен на стороне клиента, потому что компания как раз этим и занимается (оказывает услуги телемаркетинга, ремонтирует, занимается продвижением).

Этапы закрытия вакансии

Сразу забегу вперед и опишу правильный ответ – какие этапы закрытия вакансии предстоит пройти, начиная от проблемы, до идеального сотрудника, приглашение которого на работу должно эту проблему закрыть:

Проблема. «Так как мы хотим – не получается, почему – непонятно» (ломается, не продается).

Видение. «Мы видим, что происходит, что именно идет не так, но как правильно – непонятно» (оборудование устаревшее, сотрудники немотивированные, продукт низкого качества).

Стратегия / технология. «Какие принципы надо применить, чтобы все заработало? Что конкретно делать – не говорится». (Будем использовать этот инструмент. – Как именно? – Я не тактик, я стратег).

Процессы. «Последовательность операций, которые надо сделать, чтобы прийти из точки А в точку В» (Нужно сделать то-то и то-то).

Функции. «Что и как конкретно нужно делать».

Роли. «Кто выполняет каждую конкретную функцию». (Эта, эта и эта функции похожи по структуре работы, давайте их поручим одному исполнителю).

Компетенции. «Что нужно знать, уметь и мочь, чтобы выполнить функцию?». (Способность делать эту работу выглядит так, так и так).

Мотивационный профиль. «Какие условия труда у нас есть по факту, и какой компетентностно-психологический профиль должен быть у кандидата, который на них согласится?». (Нам нужны люди, которые любят это и вот это. А узнаем мы об этом вот так).

Инициация поиска. «Составление запроса (объявления), которое привлечет только тех, кто нужен». (Чтобы найти «вот таких» людей, нужно в объявлении о вакансии написать «вот это», и придут только те, кто нужен).

Оценка компетенций кандидата. «Измеряем, может ли кандидат выполнять эти функции». (У нас к вам маленькое тестовое задание: откройте конверт №4, прочитайте внимательно. Все данные в этом конверте. У вас 30 минут).

Результат внедрения такого технологичного рекрутинга: у нас есть только те, кто подходит нам «прямо сейчас», или те, кого мы выведем на нужные нам показатели в самые сжатые сроки.

Как происходит «набор вслепую»

А теперь вернемся к реальности. Итак, сотрудник, выполняющий роль рекрутера, озадачился вопросом… Как он производит набор? Если кто-то знает – не подсказывайте. Для остальных должно стать сюрпризом.

На первом месте самый распространенный вариант – просто скопировать соседнее объявление на работном сайте с похожим названием. И чуть-чуть его переделать. Так из объявления в объявление кочуют требования, не относящиеся к нашей вакансии совсем. Некоторые требования даже отпугивают соискателей, которые как раз могли подойти.

На втором месте по популярности – залезть в справочник профессий. И скопировать все оттуда.

Крайне редкий вариант, который встречается либо среди начинающих специалистов, либо, наоборот, у достаточно опытных и постоянно развивающихся HR-менеджеров – попытка выполнить функции бизнес-аналитика, и все-таки докопаться до сути того, что же этот новый сотрудник будет делать. Но такие случаи единичны.

Далее, по объявлению начинают приходить соискатели, которым задают вопросы, мало относящиеся к делу. Их тоже скачали из интернета по запросу «Вопросы для собеседования». Главный вывод делается по косвенным данным: если сотрудник выполнял эти функции на предыдущем месте, то скорее всего (!) должен справиться и у нас.

Где тут можно ошибиться? Везде! На «том месте» были другие процессы, другой коллектив, другой (хотя и похожий) продукт, другая система мотивации. И вообще перед вами может сидеть профессиональный соискатель, который просто знает ответы на все эти избитые вопросы: тоже умеет пользоваться поиском, плюс много посетил собеседований, так как нигде долго не задерживался.

Потом человека принимают, и он «как-то работает». Его стараются вытянуть, помня о том, что выводить специалиста на нормативные показатели – это три-шесть месяцев, а топ-менеджера – все 12. Через 3-6-12+ месяцев оказывается, что сотрудник все-таки не справляется. С ним расстаются. Цикл повторяется.

Где при подобном подходе бизнес несет потери?

Да, безусловно, мы этого сотрудника долго искали, учили, адаптировали, оплачивали его ошибки. Это не главное. Гораздо важнее – пока не найден нужный сотрудник, который должен у вас отвечать за ключевой бизнес-процесс, процесс этот стоит. Или идет, но с заметным понижающим коэффициентом. То есть, смежные сотрудники тоже не работают в полную силу.

Простой пример: если продажники (ввиду их отсутствия) не обеспечивают заказами производственников, производственники работают вполсилы или в десятую часть усилий. Если продажники набили заказов на год вперед, а производство не успевает, потому что один инженер разрывается на пятнадцать линий, и эквивалентных ему кадров просто нет, то фирма тоже терпит прямые убытки. То есть оплачивает простой на смежных участках.

Почему так происходит?

Потому что сотрудник, выполняющий роль рекрутера, просто не видит, кого (какой функционально-ролевой профиль) ему искать. То есть «набирает вслепую».

Внутренний заказчик не видит – кто нужен, когда ставит задачу.

Сотрудник, выполняющий роль технолога, не видит, как должна быть решена задача.

Сотрудник, выполняющий роль владельца процесса не видит, что процесс застрял. Или видит, что застрял, но не видит – где именно. Или считает, что «это нормально».

Промежуточные итоги

Проблема. Отсутствие видения. Кто? Как? Что? Где? И, разумеется, почему?

Вопрос. Что в этой ситуации делать, чтобы максимально быстро перейти из состояния «проблема» в состояние «идеальный сотрудник»?

Ответ. Покупать виденье у тех, кто может вам его продать.

Кто поможет решить эту задачу?

Есть специалисты и компании, которые работают в сфере кадрового консалтинга. Следует сразу оговориться:

Это не бизнес-тренеры, коучи и тренинговые компании, которые продают тренинги и коучинг, которые понадобятся, если проблема уже выявлена, найдены несоответствия в установках и компетенциях, просчитана возможность и целесообразность довести показатели своих сотрудников до нужного уровня.

Это не вендоры и не дистрибьюторы конкретных программных решений, потому что им важно продать свой продукт, а не решить вашу проблему.

Это не книжные гуру, у которых есть «простые рецепты» на все случаи жизни. Их задача – пиарить свои «шашечки» («Купите мою книгу, там все написано»).

Это не консультанты с «секретными технологиями», которые сделают и внедрят все под ключ с индивидуальным подходом. Многие эффективные технологии давно находятся в открытом доступе и проблема не в «тайных знаниях», а в способности увидеть проблему, подобрать к ней инструмент и показать, куда ударить. А работа носит скорее унифицирующий, чем уникализирующий характер.

Шесть шагов, которые нужно сделать

Процесс внедрения прозрачного и технологичного рекрутинга включает следующие этапы.

1. Формализация ситуации

Это функция по преобразованию проблемной ситуации в укрупненный список задач. Можно делать самостоятельно. Можно обратиться к специалистам, например, к консультанту в агентстве. Здесь нужен человек масштаба выше, чем уровень вашего бизнеса. Бесполезно приглашать тех, кто «уже такое решал» (например, коллег-директоров или собственников): в другом месте могли быть совсем другие исходные данные. Стратегические сессии обычно непродолжительны – от нескольких часов до нескольких дней. Если на этом уровне допустить ошибку, все остальные этапы будут бессмысленны, или, как минимум, малоэффективны.

2. Выбор технологий

Это функция преобразования укрупненного списка задач в список технологий, с помощью которых они будут решаться. Это тоже очень стратегическое решение. Если ошибиться в выборе технологий, то миграция на другой «фреймворк» (во всех смыслах и во всех областях) будет достаточно дорогой затеей.

3. Описание бизнес-процессов и технологических процессов

Если бизнес готовый, то арендуют аналитиков бизнес-процессов. Сначала все описывается по факту. Один процесс, в котором директор «разбирается» и может описать в пяти кружочках и стрелочках, бизнес-аналитик может детализировать до 150 блоков. Когда начинают уточняться подробности, выясняется, что «вы такие вопросы задаете, о которых мы даже не задумывались», или «а вот тут надо с нашим директором по маркетингу пообщаться, но он сейчас в отпуске», «мы этот вопрос завтра на совещании поставим».

В небольшой компании из 3-15 человек число процессов будет порядка 5-15 (преимущественно основные и немного управленческие). С ростом компании до 200 сотрудников количество ключевых бизнес-процессов может расти незначительно (до 20-30), а вот вспомогательные и управленческие добавляются по нарастающей: закупки, выставки, конкурсы, тендеры, доступы… Малый бизнес потому и застревает на своем уровне, что руководители и собственники не видят, что для его роста нужно запускать новые управленческие бизнес-процессы, о которых собственники даже не задумываются.

Результат этапа – блок-схемы, на которых учтены все функции и все инструменты.

4. Проектирование процессов

На этом пункте подробно останавливаться не буду. Это преобразование того, что есть, в то, что должно быть. Порой после перепроектировки структуры компании увольняются целые отделы, так как оказалось, что некоторые функции зря выносились в отдельный бизнес-юнит. Для многих это достаточно болезненный вопрос.

5. Группировка функций

И вот только тут мы видим, что вообще нужно делать. И можем приступить к проектированию ролей. То есть, перечислять в описании должности, вплоть до действия, что конкретно будет делать наш будущий сотрудник. Когда есть ролевой профиль, то описывать вакансию и проводить собеседования уже становится… нет, не намного проще, а вообще реализуемо. Потому что искать и принимать новых сотрудников вслепую, как минимум, неграмотно. Это же позволяет не искать «сказочных единорогов» (разрешенное в России сказочное животное). То есть ставить такие требования к кандидатам, в которых присутствуют противоречащие друг другу черты личности, просто не сочетаемые в одном человеке: усидчивость, энергичность, инициативность, сдержанность, коммуникабельность, креативный склад ума, строгое следование корпоративным стандартам…

Именно при наличии ролевого профиля можно нанимать сотрудников без образования и опыта вообще. Почему? Потому что ни образование, ни опыт не гарантируют способности выполнять нужные вам функции. Зато зная, что искать, можно найти эти функции даже среди стажеров и практикантов. Не первый год провожу для компаний стажировки и летние практики в целях подбора «талантов на взлете». Так вот, проведя сотни собеседований как с «опытными и образованными», так и с «молодыми и зелеными», могу заверить, что мне встречались как полностью дисфункциональные кандидаты с учеными степенями и десятилетиями управленческого опыта, так и никогда нигде не работающие выпускники средних российских вузов, которые уверенно стартовали сразу на управленческих должностях. Просто потому, что мы выявляли у них именно способности, а не «документы об их косвенном подтверждении»: типа, если опыт есть – значит, должен уметь, есть диплом – значит, должен знать.

Результат этого этапа выглядит как перечень скиллов и компетенций, с кратким описанием, куда смотреть и что спрашивать.

6. Мотивационный профиль

Пункт необязательный, но крайне полезный. Иногда сотрудник «не работает» не потому, что не умеет или не может. А потому, что не хочет. Это сложно осознать, но вся HR-индустрия работает на то, чтобы заставить тех, кто уже умеет и кому уже заплатили, просто выполнять их обязанности. Придумывают им KPI, различные мотивационные схемы, внедряют корпоративную культуру, устраивают «развлекательные тренинги» просто потому, что сотрудник… не хочет работать.

Сразу дам ответ, который может снять массу одних вопросов и создать много других: разные типы личности мотивируются по-разному. Для некоторых имеющиеся у вас условия будут уже подходящими, и надо просто не портить то, что и так есть.

И начинать в этом многоходовом процессе нужно с начала. К сожалению, пока многие озабочены поиском решения с конца: «Да-да, все рассказанное вами хорошо. Но нам просто нужен сотрудник! Кого нам надо нанять, чтобы он решил нам все наши проблемы? И чтобы стоил недорого». А так как такого найти нереально, то берут из тех «кто есть» или «кого рекомендовали» (своеобразный способ снять с себя ответственность).

# Вакансия — это реклама компании

27.01.2018

Валентина Кузьменко-Добродомова, HR-generalist исследовательского центра Qwerty, специально инициировала исследование, для того, чтобы выяснить, какие форматы вакансий более интересны кандидатам.

— Все компании пытаются максимально ярко, точно отразить свои вакансии. Замечательно, что вошли в моду реальные фото и видео коллектива, офиса — кандидат может заочно познакомиться со своими потенциальными коллегами и рабочим местом. И это потрясающий инструмент для предварительного знакомства и рекламы компании на рынке труда.

Однако этот подход не получится применить, если большинство сотрудников работает удаленно и коллектив из разных городов, или не хватает какого-либо ресурса для этой задачи. На помощь в данном варианте мы призвали совершенно бесплатные сервисы, которыми может воспользоваться HR, не привлекая дополнительных ресурсов и не отрывая от рабочих процессов других сотрудников. Это видео-презентации, которые можно сделать в виде мультфильма, короткого рассказа, истории. Визуальное отображение + текст намного лучше воспринимается. В коротеньком ролике можно подать гораздо больше информации, чем в картинке, на нее интереснее смотреть, интереснее читать, чем просто текст вакансии.

Конечно, стоит учитывать целевую аудиторию, и на кого рассчитана вакансия (преимущественно этот подход для людей творческих профессий).

Что мы получаем в ответ? Кандидаты, которые видят новый подход к вакансиям, сразу понимают, что в компании приветствуется креативное мышление, лучше понимают вакансию, более заинтересованы.

Вакансия уже уверенно переходит в рекламу, в которой учитывается целевая аудитория, увеличение канала охвата. В ней мы транслируем ценности компании. Это неотъемная часть внешнего HR-бренда компании, которая способна повышать узнаваемость работодателя на рынке труда.

Перед составлением объявления стоит задать себе несколько вопросов:

— Почему кандидат, перед которым масса предложений (многие из которых с более высокой заработной платой или более полным социальным пакетом), захочет выбрать именно нашу компанию?

— Есть ли что-то в этой вакансии, благодаря чему успешно работающий сотрудник другой компании может захотеть перейти к нам?

— Чем мы отличаемся от других компаний и вакансий, в положительную сторону?

Для читателей HR-портала Зарплата.ру мы провели исследование\* на тему “Формат вакансии” в следующих социальных сетях:

Facebook

LinkedIn

ВКонтакте

Возраст респондентов:

Мы получили ответы на вопросы о предпочитаемом формате вакансий:

По ответам мы видим, что еще не все кандидаты принимают новые форматы вакансий, гораздо привычнее для большинства оказался вариант оформления вакансий в текстовой форме.

Это говорит о том, что, создавая вакансию в видеоформате (снимая коллектив, офис) или формате видео-презентации, нужно тщательнее продумать свою целевую аудиторию, ответить себе на вопросы:

Что им покажет данный подход к отбору?

Нужен ли кандидатам этот вариант подачи информации?

Что получит компания, применив данный подход?

Заработная плата — 43 %

Условия работы (график, формат работы, локация, что компания предлагает) — 40%

Сфера компании — 37%

Требования — 34%

Функционал — 30%.

В каком бы формате не размещалась вакансия, главное, чтобы она нашла отклик у нужных людей! Мы, в ИЦ Qwerty, будем продолжать начатое направление по исследованию предпочтений соискателей, и с удовольствием будем делиться полученной информацией. Как говорит наш генеральный директор Олег Мельников: “Чем больше осознанных компаний на рынке труда, тем больше мотивированных сотрудников и кандидатов”.

\*Опрос был проведен в январе 2018 г, всего приняло участие более 100 человек.

# Отупляющий ад за копейки. Как интернет меняет рынок труда

ВАСИЛИЙ ИМАЕВ новостной редактор Inc.

Технологии помогли избавиться от многих низкооплачиваемых рабочих мест, которые требовали физического труда или выполнения рутинных задач. Сейчас всё больше работы выполняется на компьютере: с его помощью дизайнеры разрабатывают новые продукты, а программисты создают код для проектов. Однако уже сейчас из-за развития технологий людям приходится часами выполнять отупляющие задачи за копейки. О том, как интернет меняет рынок труда, пишет The Atlantic.

Эта проблема остро стоит в некоторых американских штатах, где из-за автоматизации или аутсорсинга пропали рабочие места. Люди приходят на сайты вроде CrowdFlower, Clickworker или Mechanical Turk от Amazon, на которых бизнес может разместить задачи, которые нужно выполнить, и заплатить за работу наличными или подарочными картами. Недавно пользователям Mechanical Turk предлагали за $0,8 прочитать ресторанный обзор и принять участие в опросе. На задачу отводилось 45 минут. А за анкету для психологического исследования пользователям предлагали $1. На заполнение анкеты отводилось до трех часов, однако создатели задания заявляли, что на анкету уйдет 15 минут.

С подобными задачами сможет легко справиться человек со школьным образованием, они не требуют высокой квалификации. Однако в последнее время всё больше людей приходит на маркетплейсы вроде Mechanical Turk. В ходе опроса в 2016 году исследовательский центр Пью обнаружил, что четверть пользователей Mechanical Turk, TaskRabbit или Uber зарабатывали деньги на этих платформах из-за отсутствия другой доступной работы там, где они живут.

Фрилансер Эрика из Огайо за последний месяц зарабатывала $4—5 в час на Mechanical Turk. Иногда ей удается получить $7 за три—четыре часа работы. 30 часов в неделю она заполняет опросники и выполняет несложные задания. По словам Эрики, маркетплейс от Amazon — единственное место, где она может найти работу. Эрика закончила среднюю школу и училась организации сестринского дела. В ее городе ей удавалось найти работу с неполной занятостью: за минимальные в США $7,25 в час ей предлагали 10 часов в неделю обучать работников завода обращаться с компьютерами.

При этом ей приходится постоянно смотреть за сайтом Mechanical Turk из-за высокой конкуренции. Задачи, за которые хорошо платят и которые можно быстро выполнить, быстро разбирают. При этом ей не платят за время, которое она проводит на сайте. При этом иногда авторы заданий неверно указывают время на выполнение задачи: вместо 20 минут на задание приходится потратить час.

По данным совместного исследования ученых из Университета Карнеги—Меллон, Сингапурского университета управления и Оксфордского университета, 2,6 тысячи фрилансеров на Mechanical Turk выполнили 3,8 млн задач. А медиана их зарплат составила $2 в час. Зарплата лишь 4% работников превысила $7,25 в час. В исследовании не говорилось, сколько человек используют сервис в качестве единственного источника дохода.

Минимальная зарплата в США составляет $7,25 в час. Однако фрилансеры, выполняющие задачи в сети, считаются независимыми подрядчиками, а не сотрудниками компаний, и им не обязаны платить такую зарплату. При этом, по данным исследователей, каждый заказчик платит в среднем $11 в час за работу. Но многие платят гораздо меньше. Корень проблемы в том, что эти платформы позволяют не платить людям за простой во время поиска заданий, отмечает издание.

При этом в ближайшее время такая работа будет наращивать долю в экономике США. Уже сейчас около 5% американцев зарабатывают, выполняя задания на специальных платформах. По данным опроса, которые проводил исследовательский центр Пью в 2016 году, 2% жителей страны зарабатывали, сотрудничая с сервисами по заказу такси. А к 2027 году один из трех американцев может перейти к выполнению работы на онлайн-платформах. При этом из-за сокращения рабочих мест за пределами крупных городов шансы на реализацию такого сценария повышаются.

# Как провалить найм персонала: 9 вредных советов по рекрутингу

Кто сказал, что настало время слушать кандидатов!? Полная ерунда! Работодатель - вот главный хозяин рынка труда. Именно HR-специалист, как представитель работодателя, наделён властью вершить судьбы людей.

Не упускайте этой возможности в диалоге с каждым кандидатом, если не хотите раз и навсегда набрать профессионалов и остаться без работы сами.

Вредный совет №1

Никогда не принимаете кандидатов вовремя. Если люди подходят, сделайте вид, что вам некогда ими заниматься. Никогда не извиняйтесь и не говорите точного времени ожидания. Если людям реально нужно работа, то они дождутся собеседования с вами. Чтобы они не ушли раньше времени, заберите у них паспорт под предлогом: «Сделать ксерокопию для проверки персональных данных» перед собеседованием.

Вредный совет №2

На собеседование, не здороваясь, сразу спросите кандидата: «Почему вы считаете, что подходите на эту должность в НАШЕЙ компании?» Задавайте этот вопрос в разных вариациях, пока кандидат не покраснеет. Он должен заслужить право, чтобы вы его продолжили рассматривать на вашу вакансию. Ну вы поняли?!!

Вредный совет №3

Никогда не прописывается и не фиксируйте с заказчиком вакансии технического задания на подбор. У вас должен быть разбег предложении вакансий разным по опыту и образованию людям. Зачем вам себя ограничивать?

Вредный совет №4

Никогда не отвечаете на прямые вопросы кандидатов о зарплате, испытательном сроке, точном перечне должностных обязанностей. Кто знает, что может ударить в голову его будущему руководителю?

Говорите витиевато, чтобы вас не сделали крайним или крайнем в случае конфликта при несоблюдении договорённости, которые вы можете озвучить на первом собеседовании.

Вредный совет №5

Старайтесь публиковать текст вакансии в ночное время, кандидаты должны понимать, что у вас работают профессионалы, которые готовы сложить голову ради компании в любое время дня и ночи.

Вредный совет №6

Если кандидат вас заинтересовал, постарайтесь чтобы ко второму собеседованию с руководителем он или она сдали общий анализ крови, пункцию головного мозга и прошли тест на определение IQ. В общем, чем больше усилий предпримет кандидат, чтобы войти в последний отборочный тур, тем выше он или она будут ценить ваш job offer.

Если кандидат откажется, вы точно будете знать, что это не ваш человек и такой уровень лояльности будущему руководителю вам не подходит.

Вредный совет №7

Никогда не подстраивайтесь под кандидата. Только ваша форма резюме, только ваше время собеседования, только ваши требования по полу, росту и весу. Никаких компромиссов. Если сейчас ему (ей) нужна нянька, что вы будете делать после трудоустройства этого кандидата?

Вредный совет №8

Никогда не тратьте время на проверку рекомендаций. Они либо есть, либо их нет. Понятно же, что будут говорить люди, контакты которых добровольно предоставили вам сам кандидат. Чтобы вы не спрашивали – правды вам все равно не найти, а дел у вас и без того много.

Вредный совет №9

Постарайтесь пококетничать с кандидатом, можно невзначай накрыть его или её руку своей рукой или несколько раз неторопливо соприкоснуться ногами под столом. Невербальная реакция кандидата скажет вам больше, чем тысяча слов. Контактные он или она на человека? Легко ли сходится с людьми? Или он или она чопорная бука, место который охранять архив или склад.

Нет ничего хуже, чем ошибиться в человеке во время приема на работу. Страшнее разве что ошибиться в человеке при его недоброжелательном увольнении? Но это будет ещё не скоро... и при условии, что вы будете следовать Вредным советам по управлению людьми.

# Как составить яркое и запоминающееся предложение о работе

Вам нужны необычные сотрудники? Напишите для них необычное предложение о работе.

Предположим, что у вас открылась горячая вакансия. Кадровые агентства по первому требованию предоставят вам сразу несколько кандидатов, среди которых вы без труда найдете посредственных специалистов. Однако по-настоящему ценных сотрудников найти не так уж и легко. Джон Янгер, основатель и генеральный директор кадрового агентства Accolo, считает, что для успешного подбора сотрудников необходимо в первую очередь создать привлекательное описание вакансии. В интервью Inc.com Янгер упоминает, что в Accolo практикуют персональный подход к каждой вакансии и кандидату.

Многие из представленных описаний вакансий отличаются полной неэффективностью. Почему? Потому что они содержат стандартное перечисление требований, предъявляемых к знаниям и навыкам кандидатов. Соискатели так привыкли к ним, что перестали обращать на них внимание.

Но если вам нужен по-настоящему талантливый специалист, вам придется приложить максимум усилий, чтобы он присоединился к вашей команде.

Вам нужно составить яркое и запоминающееся предложение о работе. Да-да!

Написав обычный текст, вы найдете обычного сотрудника. Идеальное предложение адресовано лишь одному кандидату, достойному занять свое место. Заставьте его полюбить эту работу еще до того, как он к ней приступит.

Написать такое послание куда проще, чем на скорую руку собирать перечень примитивных и скучных требований, которыми наполнены типичные предложения о работе.

Перед тем как начать, ответьте честно на несколько вопросов.

1. Чем конкретно придется заниматься искомому специалисту?

2. Каковы критерии профессиональной компетентности, по которым можно судить об успешности сотрудника?

3. Какими профессиональными и личностными качествами должен обладать кандидат?

4. Что вы сможете предложить такому специалисту?

Ответив на эти вопросы, вы без труда создадите текст, который привлечет нужного специалиста.

Предположим, вам нужен технический директор. Такие специалисты обычно превосходно знают свою работу. Единственное чего они не знают – так это почему им подходит именно ваша компания.

Будьте предельно честны. Если у вас принято трудиться сверхурочно и по выходным, потому что сотрудникам нравится усердно работать в единой команде, нацеленной на результат, обязательно укажите этот факт. Скажите: «Вам обязательно у нас понравится, потому что вы сможете…»

Не делайте акцент на должностных обязанностях. Соискатели редко интересуются ими, поскольку в первую очередь они ищут новые возможности.

Следует помнить о том, что лучшие специалисты наверняка уже трудоустроены. Однако все в нашей жизни временно.

Однажды мы искали IT-директора для крупной международной компании. Мы описали в предложении требуемый стиль управления, численность персонала, объем бюджета, текущие и планируемые проекты, критерии определения успешности, а также то, почему правильному кандидату должно у нас понравиться. В течение двух недель мы нашли и наняли нужного специалиста.

А ведь он совсем не искал работу. Его друг случайно наткнулся на наше предложение и сказал об этом кандидату, а тот подумал, что это описание целиком и полностью соответствовало его представлениям об идеальном месте.

Спасибо внимательному другу... Но часто ли такое случается?

Люди обычно не обращают особого внимания на стандартные предложения, но они обязательно поделятся с друзьями уникальным предложением, даже если у тех уже есть работа, которая их устраивает.

Ваша задача – распространить информацию так, чтобы она достигла идеального кандидата, как на профессиональном, так и на личностном уровне.

Помните – вам не нужны сотни соискателей. Вам нужен лишь один.

# 5 важных нюансов ценностного предложения работодателя

Давайте сразу определимся с ключевым понятием нашей статьи — что такое ценностное предложение работодателя (ЦПР, или Employment Value Proposition — EVP). Источники дают разные определения, но все сходятся на том, что это комплекс благ или преимуществ работы у конкретного работодателя, его уникальность, привлекательность для целевой аудитории и причина для гордости сотрудников. Таких выгод может быть много — функциональный аспект, эмоциональная составляющая, социальная выгода и т. д. Вроде как у любого работодателя есть та самая «изюминка», ради которой его выбирают кандидаты и сотрудники. Но если этим вопросом не заниматься, эффективность от такого «стихийного» ЦПР будет невелика. Как же работать с ЦПР эффективно?

Интернет пестрит советами по созданию ценностных предложений работодателя — некоторые консалтинговые компании даже предлагают сделать его с вами, а то и вовсе за вас буквально за несколько часов. Стоит ли это делать, и в чем главные промахи при его создании — мы попытаемся разобраться в этой статье.

Итак, ценностное предложение работодателя: этот инструмент возник как ответная реакция работодателей на дефицит квалифицированных специалистов и, соответственно, их переборчивость при выборе нового места работы.

Прошло больше 20 лет, дефицит профессионалов продолжает усиливаться, но наши работодатели искренне считают, что правильно, полно и четко сформулировать собственную ценность для кандидата и сотрудника — лишняя трата времени и сил.

Мы насчитали как минимум 5 типичных ошибок, допускаемых при создании ЦПР.

1. Составить единое и незыблемое ценностное предложение

Если в создании принимали участие консультанты, особенно известные и дорогие, или с первого раза получилось все настолько хорошо (либо кажется, что хорошо), то кажется: добавлять или изменять — только портить.

Например, если коснуться материального аспекта — вы предложили целевой аудитории уместный на старте комплекс: зарплата + бонусы + привилегии. Изначально оклад был небольшим, процент «без потолка», поскольку рынок был новым. И необходимо было его стремительно завоевывать. Потом компания заняла свою нишу, и процент без ограничений просто за ведение клиентов оказался накладным. Поэтому было принято решение увеличить окладную часть, заменить процент бонусами — краткосрочными и долгосрочными, многофакторными — отдельно за привлечение новых, отдельно за ведение старых. Система сложнее, но прозрачная и понятная. Ее предварительно обсудили с персоналом, она позволила сохранить ключевых сотрудников, а в компанию привлекать новичков уже по новым, проговоренным в финансовой части ЦПР, правилам.

То же самое может касаться эмоциональной составляющей — когда от атмосферы стартапа компания переходит к большей бюрократизации и системности, и проговаривает это в изменении ЦПР в части «атмосфера в коллективе».

Ваше ценностное предложение должно быть актуальным. Любая компания — это живой организм, который меняется: растет, сокращается, приобретает новых сотрудников, разрабатывает продукты-проекты и создает внутри себя новые характеристики и ценности. Поэтому рано или поздно любое идеальное, но неизменяемое ЦПР, становится неактуальным. Оно больше не привлекательно для кандидатов и не поддерживает «огонь лояльности» в сотрудниках. И, что еще хуже, оно не соответствует действительности и, вызывая не те ожидания, формирует разочарование у тех, кто в него поверил. Наилучший вариант — многоэтапное внедрение ЦПР с постоянной обратной связью — контролем актуальности всех его атрибутов.

2. Составить ценностное предложение «с оглядкой» только на ближайших конкурентов

Конечно, хорошо, если есть хоть такое ценностное предложение. Как правило, этим любят «грешить», например, производственники, которым проще «под один размер» составлять предложение и для слесарей 6 разряда, и для инженеров, и для бухгалтеров-маркетологов-айтишников — «Они же все наши!» И, как одинаковый шаблон текста вакансии, они создают ценностное предложение из «лучших практик» коллег по рынку.

Нужно понимать, что нынешний рынок труда кросс-конкурентен, и кандидат в кассиры в банке вчера мог быть официантом, завтра будет продавцом гаджетов, а через пару месяцев — дипломированным экологом или маркетологом. А на производство вследствие дефицита профессионалов вообще приходится брать кандидатов по принципу — «Руки-ноги есть, голова работает? Годится!» Если же исходить из таких жестких ограничений, вы упустите ту целевую аудиторию, которая окажется вне ваших ожиданий.

Лучше проследить, кто из вашей целевой аудитории может находиться на смежных рынках, каков их процент и чем их можно «приманить». Если процент невелик, можно не слишком «выкладываться», но оставлять их без внимания — себе дороже.

3. Составить ценностное предложение «по верхам». Как вариант — «не хуже, чем у других»

Если в вакансии написано — «работа в стабильной компании, лидере рынка… вас ждет молодой дружный коллектив», вы не написали ни о чем. Если в ЦПР написано только про деньги, карьеру и атмосферу — это пишут еще в 100 500 вакансиях в вашей профессиональной сфере или интересных вашей целевой аудитории. И вас не должно утешать, что остальные пишут то же самое — у вас фактически нет ЦПР. И нет позитивного отклика нужных вам людей.

Такие ЦПР (EVP) составляют безликую массу, которая абсолютно неинтересна их потенциально целевой аудитории. Исследователи бренда работодателя отмечают, что большинство компаний используют всего 8% атрибутов ЦПP, причем тех же самых — коллектив, доход, индустрия, карьера. Глаз потенциального кандидата от постоянного просмотра похожих вакансий «замыливается», и ему все сложнее выбрать именно вас.

Эффективнее, если ваше предложение хотя бы переформулировано с учетом ваших особенностей в этих атрибутах. И с учетом того, что не всегда потребитель и кандидат — это один и тот же человек.

«Сарафанное радио» тоже является неплохим источником рекрутинга — и его представителей неплохо бы учесть. Поэтому нужно уметь «выйти за рамки». Например, если у вас в компании нет жесткой иерархии и приветствуется открытая коммуникация, есть вариант описания атмосферы в коллективе «мы любим дискуссии». Еще один популярный вариант «атмосферного ЦПР»: «на ошибках мы учимся, за них не наказывают».

4. Сделать ценностное предложение громоздким — подробно расписать все 39 атрибутов

Ценностное предложение должно быть понятным любому из представителей вашей целевой аудитории. И чтобы его можно было без потери смысла пересказать другому. Если говорить о формулировании ЦПР, то фраза «краткость — сестра таланта» тут как нельзя более уместна. Остальными сестрами будут понятность, простота и честность.

Учитывая, что внимание потенциального кандидата притягивают десятки, если не сотни вакансий, концентрация его внимания меньше, чем у золотой рыбки, потому знакомство с вашим ЦПР напоминает speed dating. Мало у кого, кроме искренних поклонников вашей компании и адвокатов бренда, хватит терпения преодолеть эти литературные цитадели.

Если вам жалко ваших трудов — самое время применить метод экономного эксперимента (lean startup), пройти по офису, а затем выйти из офиса и спросить самих сотрудников, нынешних и потенциальных, об их желаниях, потребностях и страхах. Только выбор искренних ответов на чаяния целевой аудитории будет гарантировать, что с помощью ценностного предложения в организацию придут нужные кандидаты, а уже работающие сотрудники будут вовлечены и лояльны.

5. Сделать ценностное предложение исключительно «на позитиве»

Чай с одной-двумя ложками сахара любят многие, а вот если в чай положить ложек 6–8 сахара, выйдет сироп. Так и ценностное предложение должно быть сбалансировано по эмоциям — да, позитива должно быть больше, но у любой эмоции есть свой «баланс» и нельзя его упускать.

Сплошной позитив противоречит принципам искренности и не всей целевой аудитории будет понятен. Например, есть «темная сторона» принятия решений, это наши страхи сделать ошибку, упустить что-то важное и принять неправильное решение. Суперпозитивное ЦПР не трогает такую аудиторию. Равно как и людей, которые считают не только прибыль, но и экономию, которые имеют мотивацию «от» и по жизни — отличные критики.

Конечно, если в вашей целевой аудитории таких людей немного, тогда добавляйте «темные тона» в гомеопатических дозах. Например, если ваша внутренняя академия обучает сотрудников после жесткого входного отбора, можно сочетать этот факт с другим, более позитивным — возможностью после обучения стажироваться в главном офисе компании (за рубежом). Или, например, шаг карьеры в вашей компании длиннее, чем у коллег по рынку, зато это гарантированный промоушн и возможность пройти специализированный курс МВА, если вы нацелены на вертикальный рост.

Итак, мы рассмотрели пять проблем, достаточно распространенных при создании ЦПР. Когда вы создаете ценностное предложение, нужно выбрать разумный компромисс в дилемме — описать преимущества так, чтобы их было достаточно для возникновения у кандидата желания променять нынешнюю работу на вашу компанию. И удержаться от того, чтобы выдавать желаемое за действительное.

Тяжкий грех уже при внедрении ЦПР — это невыполненные обещания. Например, кандидатам вы обещаете то, что не выполняете для сотрудников. Поэтому создание действительно вашего, сильного и искреннего ценностного предложения требует времени и усилий. Но правильно созданное и поддерживаемое в актуальности ценностное предложение не только экономит средства на привлечение и зарплаты кандидатов, но и создает доверие внутри компании, повышает лояльность уже работающих сотрудников, помогает им почувствовать себя защищенными. А это уже дорогого стоит.

# Будущее наступает: 7 HR-трендов, которые больше не кажутся фантастикой

Пока одни компании подшивают личные дела сотрудников в картонные папки, другие ищут технологии и подходы, которые помогут эффективно работать с талантами и потенциалом людей. Не только сегодня, но и в будущем — близком и далеком.

В каком направлении HR и рекрутинг будут развиваться в ближайшие годы?

1. Продуктивность

Многие знают классическую модель роста, состоящую из 3-х составляющих: Капитал — Персонал — Продуктивность. И если в индустриальном обществе уверенно работала формула «хочешь вырасти в 10 раз — найми в 10 раз больше людей, или рабочей силы (labor force)», то в постиндустриальных реалиях, умноженных на демографический кризис, акцент будет делаться на продуктивности как главном факторе развития.

Поэтому уровень заботы о продуктивности команд выйдет на научный уровень. Особенно в интеллектуальных сферах, где требуется решать креативные задачи и цена рабочего часа высока (в том числе и в IT).

Продуктивность зависит от многих факторов:

Нормирование труда. Сегодня люди работают на износ даже не физически, а эмоционально. И все чаще начинают говорить о профессиональном выгорании. Но не всегда могут отстоять свою потребность в отдыхе или даже заметить собственную усталость. Большинство компаний не практикуют длительные отпуска, не говоря уже о саббатикалах — отпусках для восстановления длительностью в несколько месяцев. Но человеку может не хватить недели или двух, чтобы восстановиться, и тогда компании просто теряют таланты, и вынуждены нанимать других, а это долго и недешево.

Оптимальное питание и физические нагрузки в рабочее время. Это и организация правильного питания (пиццу и печеньки в офисах давно пора заменить здоровой едой), и физической активности — в офисе и outdoor. Сеансы массажа. Медитации в течение рабочего дня, чтобы поддерживать продуктивность. Например, пару минут медитации перед важным совещанием — чтобы оперативно и конструктивно решить все вопросы за 20 минут, а не растягивать на два часа из-за проблем с концентрацией. В Штатах, например, уже давно существуют онлайн-сервисы типа headspace.com по медитации с подписками для бизнеса — очень удобно.

Ментальное здоровье и психологический тонус — привлечение корпоративных психологов и коучей, которые помогают людям справляться с их эмоциями, внутренними барьерами, страхами и неуверенностью. Принято считать, что это личное дело каждого человека — и правильно. Но в компании всегда есть топ-перформеры — ценные специалисты, от которых зависит слишком многое. Почему бы не позволить им работать со своими ограничениями, даже в рабочее время?

Эргономика рабочего места — в офисных пространствах крайне важны такие базовые условия, как свет, цвет, шум, температура, вентиляция, продуманные зоны труда и отдыха.

Индивидуальный подход — у каждого человека свой ритм и свои пики продуктивности. Хорошо бы их знать и учитывать. Но такой подход невозможен при жестком планировании и строгих графиках. Компаниям невыгодна вынужденная продуктивность людей, когда энергии нет, и приходится «включаться» только в определенные часы, поскольку они признаны рабочими. Отсиживать время, а затем доделывать работу в авральном режиме. Лучше найти индивидуальный подход и позволить людям работать максимально качественно каждый день в их собственном ритме.

2. Технологии блокчейн в HR

Например, такой очевидный и удобный инструмент, как начисление заработной платы (payroll) в криптовалюте с привязкой к смарт-контрактам в работе с фрилансерами и штатными сотрудниками.

Или концепция внутрикорпоративных ICO (Initial coin offering) — современная форма привлечения инвестиций в криптовалюте, когда сотрудники сами смогут задавать направление развития бизнеса, инвестировать в разработку новых продуктов или сервисов компании, тем самым выбирая приоритеты и увеличивая свою заинтересованность в последующую реализацию этих идей.

Системы оценки персонала или профессиональные социальные сети типа LinkedIn на блокчейне — вполне возможные перспективы.

Это многообещающая технология и в ближайшем будущем мы увидим различные возможности ее использования. Блокчейн — это распределенная или децентрализованная база данных, не подключенная к единому серверу, что позволяет обеспечить прозрачную, безопасную, проверяемую и устойчивую к отключениям возможность записи и передачи данных. Например, технология блокчейн может стать альтернативой банковской сфере, так как легко берет на себя все три важные роли, которые традиционно выполняет сектор финансовых услуг: регистрация сделок, подтверждение подлинности личности и заключение контрактов.

3. AI (искусственный интеллект) в рекрутинге и HR

Об этом много говорят, но мало кто видел и тем более использовал. Но очевидно, что потенциал здесь огромный, и проявлений AI в HR может быть множество. Например, в оценке кандидатов — допустим, технологии анализа текста, слов, которые человек использует для коммуникации в соцсетях, и составление его профайла на основании этого анализа. И многие другие инструменты, которые позволят повысить качество оценки и снизить вероятность ошибки.

4. Чат-боты

Они уже активно используются в Украине, и эта тенденция сокращает потребность во многих профессиях, улучшает сервис — людям не приходится часами ждать ответа оператора колл-центра. Появляются рекрутинговые чат-боты, например, на платформах Facebook или Telegram. Задачи по лидогенерации и сорсинговой работе в общении с кандидатами вполне могут выполнять именно они. Причем уже не обязательно быть программистом, чтобы создать своего бота — есть сервисы, которые помогают это делать, например chatfuel.com. И такие технологии будут развиваться — вполне возможно появление не только текстовых, но и других видов ботов, например, аудиальных или голографических.

5. Аналитика

Эффективность «софтскилловых» профессий, в том числе — в продажах, маркетинге и HR, перестанет быть black box для бизнеса. Будущее — за data-driven командами. Самое время вникать в тему HR-аналитики и учиться использовать ее наработки на практике.

6. LifeLong Learning и трансформация обучения

Институт высшего образования теряет актуальность. Нет смысла тратить несколько лет на долгосрочные программы — знания слишком быстро устаревают. «Корочки» интересуют компании все меньше, обучение становится образом жизни — на смену отсиживанию за партой приходит LifeLong Learning. Раньше профессия выбиралась навсегда, сегодня очевидно, что поменять ее можно несколько раз. Конечно, если постоянно учиться, причем по своему желанию и осознанно, а это — отдельный навык, который важно осваивать.

Будущее за онлайн и peer-to-peer обучением, сотрудников — в том числе. В Киеве уже успешно работает учебное заведение без преподавателей — Unit Factory, и это только начало.

VR (виртуальная реальность) и AR (дополненная реальность) будут использоваться в онбординге и обучении сотрудников все чаще. Чтобы получать знания и навыки, люди продолжат объединяться в сообщества, но скорее для мотивации, вдохновения и нетворкинга. Доступ к знаниям упрощается, полезные курсы по любой тематике все доступнее — достаточно оформить подписку на онлайн-курсы (например, Coursera или Udemy) за несколько десятков долларов в месяц.

7. 3D-оценка и мэтчинг в HR

Пока что инструменты оценки статичные, но двухмерные данные устарели. Оценка сегодня — это «фотография» в определенный момент времени, возможно — не самый удачный в жизни человека. Но человек объемнее, чем фотография, он учится, меняется, пересматривает свои подходы к работе. Пока сложно утверждать, что будущее за 3D-оценкой, динамичными профилями личности, технологиями с учетом проекции на будущее. Но уже есть идеи и эксперименты в этом направлении.

Что касается мэтчинга в HR, есть перспективы развития инструментов, которые помогут оцифровать профили должностей и профили кандидатов, собрать информацию из разных источников и найти соответствия. И в данных из внешних источников — например, социальных сетей, и внутренней базы компании. Порой появляются новые вакансии, которые требуют специфических навыков, а компания может даже не знать, что идеальные кандидаты уже есть в команде.

Что касается дискуссии, не отменит ли искусственный интеллект необходимость в рекрутерах и HR-ах. Не отменит — но даст сильнейший толчок к развитию и трансформации профессии. К тому же, невозможно роботизировать главное — человеческое общение, эмпатию, способность создавать что-то новое.

И давайте не забывать, что традиции настоящего — это инновации прошлого. Так что мы зря переживаем: благодаря развитию технологий в разных сферах люди увеличили продолжительность жизни в два раза и пересели с лошадей на самолеты. Технологии делают мир комфортнее, и работу — проще. А осознанность в их использовании — это наша ответственность.

# Методы и технологии подбора персонала

Ни одна из крупных компаний не добилась бы своего успеха без квалифицированного персонала. В условиях современной экономики любой организации очень важно становится «заполучить» опытного грамотного специалиста определенного профиля. Сегодня используется масса методик по отбору работников на вакантное место. Существует ли идеальная технология подбора персонала, с помощью которой можно набрать кадры?

Подбором персонала в компании занимается HR-отдел. Это его основная задача. Если менеджеры этого отдела хорошо знают свое дело, то проблем с открытием новой должности не будет. Все наоборот – специалистами это воспринимается, как отличный способ привнести в компанию принципиально новые идеи, способствующие ее развитию.

Подбор персонала: что это такое?

Подбор персонала – специально разработанная система действий по привлечению кандидатов на вакантное место, обладающих необходимыми качествами для достижения определенных целей, четко обозначенных руководством. Проще говоря, подбором персонала является поиск, дальнейшая оценка профессиональных качеств и наем людей.

Подбор персонала, осуществляемый на высоком уровне, поможет со временем приумножить доход компании, повысить эффективность труда и поднять дух единства коллектива.

Некачественный же подбор приведет лишь к невыполнению поставленных целей и задач, срывам сроков поставок и сбоям в бизнес-процессах компании. В конечном итоге, опять потребуется тратить силы, время и деньги на отбор новых людей.

Технологии подбора сотрудников

Подбор персонала – это своеобразное искусство, где используются те или иные эффективные технологии и техники подбора персонала для достижения нужного результата.

Поиск и отбор профессионалов не является четкой, досконально отработанной механической операцией, а представляет собой в каждом отдельном случае абсолютно уникальный проект. Здесь важно учитывать не только возраст, опыт и навыки соискателя, но и прочувствовать атмосферу, складывающуюся в коллективе, знать нюансы работы каждого из существующих на предприятии отделов. Все это нужно для того, чтобы найти достойного кандидата на открывшуюся вакансию.

Итак, какие же технологии часто применяются при подборе кадров?

Рекрутинг

Это способ отбора кандидатов на самые распространенные профессии. Как правило, сюда относятся специалисты линейного уровня.

Сама технология заключается в верном описании открывшейся вакансии и размещении ее там, где это увидит как можно большее количество соискателей на вакантную должность. Основной упор в данном случае делается на тех, кто находится в активном поиске работы.

Executive Search

По данной технологии или методике подбирается персонал на средние или высшие должности – руководители отделов, директора предприятий. Также ищутся специалисты редких профессий.

Executive Search, в отличие от рекрутинга, подразумевает активный поиск кандидатов, даже если они сейчас не находятся в поиске работы. Это наиболее эффективная технология, часто используемая частными кадровыми и консалтинговыми агентствами.

Headhunting

Такая технология является самой сложной и затратной. Headhunting предполагает «переманивание» конкретного специалиста в определенной области из одной организации в другую. Часто здесь не обойтись без услуг сторонних компаний, поскольку процесс переговоров довольно сложен и требует определенных навыков.

В данном случае специалист определяется заказчиком. Им устанавливаются и все условия, на которые готова пойти компания ради этого профессионала.

Скрининг

Это самый быстрый и малобюджетный способ отбора соискателей. По этой технологии отбора персонала кандидат оценивается только по некоторым формальным признакам. Личностные качества и психологические особенности претендентов на должность не исследуются.

Скрининг проводится в течение 1-10 дней. С помощью данной технологии, как правило, отбирается подбор персонала младшего звена – секретари, менеджеры, бухгалтеры, продавцы, водители. От сотрудников таких профессий, как правило, не ждут специфических умений.

Процесс подбора персонала

Какая бы технология отбора ни была использована, можно выделить основные этапы подбора персонала, которым четко следуют профессионалы HR-отдела. Они не применимы только в случае с headhunting, поскольку здесь изначально все известно о достоинствах специалиста, в котором так нуждается компания.

Определение потребности в новых кадрах

Как только появляется потребность в новых специалистах, открываются соответствующие вакансии. На данном этапе очень важно четко определиться с технологией и методом отбора кандидатов. Ведь в дальнейшем придется отталкиваться именно от этого.

Поиск соискателей

В зависимости от специфики компании и численности работников, проблема поиска решается различными методами, строго индивидуально. Можно выделить из них самые распространенные на сегодня:

поиск внутри фирмы}

с помощью сотрудников}

с помощью объявлений в СМИ}

с помощью бъявлений в интернете}

обращение в частные кадровые агенства}

поиск в ВУЗах}

с помощью государственных бирж труда.

Теперь рассмотрим их более подробно.

Поиск внутри фирмы

Такой метод чаще используется при Executive Search, так как этом случае отбираются кандидаты на должности руководителей как среднего, так и высшего звена. Куда проще назначить на вакантное место человека, который уже давно работает в компании и знает изнутри все тонкости процесса. Высшее руководство обращает внимание на хорошо себя зарекомендовавших сотрудников, идущих на повышение.

Такой способ поиска не требует каких-либо финансовых затрат и длительного обучения. Но злоупотребляя им, можно ограничить приток новых людей в компанию, которые, возможно, привнесли бы в будущем свежие оригинальные идеи для развития потенциала организации.

Подбор с помощью сотрудников

Метод активно применяется при рекрутинге и скрининге, поскольку таким образом чаще закрываются вакансии рядовых рабочих. За счет тесных контактов с уже давно работающими в фирме сотрудниками обеспечивается высокая степень совместимости только что принятого персонала со всем коллективом. Люди знают друг друга, поэтому исключены какие-либо столкновения профессиональных интересов. Больших финансовых издержек также не требуется.

Но те работники, которые порекомендовали кандидата, редко сведущи в принципах и правилах подбора персонала. Они могут по незнанию поручиться за неквалифицированного человека, потому что руководствуются зачастую только личным к нему отношением или (что нередко бывает) собственной выгодой. Злоупотреблять этим методом поиска не стоит, так как высоки риски большой текучки кадров в дальнейшем или, наоборот, развития «семейственности» на предприятии.

Объявления в СМИ

Каждая техника подбора персонала, за исключением Headhunting, базируется на данном методе поиска. Посредством объявлений можно найти соискателей как на рабочие места, так и на вакансии высшего звена. Разница только в том, в каком издании будет публиковаться объявление на конкретную должность.

При подборе высококвалифицированных специалистов рекламная информация размещается чаще в профильных журналах определенного направления. В случае с рабочими должностями – в популярных газетах с соответствующей рубрикой.

Отделу кадров в этом случае предстоит проделать огромный объем работы, поскольку на объявления откликаются многие, даже просто так – на будущее. Из всех поступивших заявок нужно будет отобрать достойные.

Объявления в Интернете

Этот способ с каждым годом набирает все большую популярность. Без дублирования газетных объявлений в сети редко обходится поиск кандидатов. Те, кто ищет работу, размещают свои резюме на специализированных сайтах. В общем, сейчас интернет – это место встречи работодателя и соискателя. Этот способ активно используется специалистами по персоналу для поиска и обычных рабочих, и людей на более высокие должности.

Многие компании имеют собственные сайты, где тоже размещают информацию о том, что в данный момент времени им требуются сотрудники.

Частные кадровые агентства

Метод очень популярен среди тех компаний, которые не желают тратить огромное количество времени на поиск и подбор сотрудников, доверяя это профессионалам. Да и HR-отдел пока есть не во всех фирмах. Затрат здесь не избежать.

Работодатель выставляет свои требования к кандидату. Всю дальнейшую работу проделывает кадровое агентство. Так можно найти специалиста любого уровня. Даже технология Headhunting практикуется многими подобными компаниями. Но за положительный результат работодателю придется выложить немалую сумму, поскольку переговоры со «звездой» требуют определенных умений и знаний.

Успех подбора кадров при обращении в частное агентство напрямую зависит от четкости формулировки работодателем всех требований к будущему сотруднику.

ВУЗы

Применение этого метода способно обеспечить приток «свежей крови». А какие технологии подбора персонала используют этот способ поиска? Это, как правило, Executive Search. Совершенно логично, что в ВУЗах получают высшее образование, и приглашать выпускников на рабочие вакансии смысла не имеет.

Тут требуются большие временные затраты и присутствуют большие риски, что кандидат окажется не таким способным, коим казался вначале. Теория – одно, а вот практика – совсем другое. Многие могут понять, что это просто «не его» профессия и уйти из компании в поисках лучшего места.

Крупные организации обращают свой взор именно на выпускников, так как есть неплохая возможность «вырастить» их под специфику деятельности организации и обучить должным образом, сделав преданными фирме сотрудниками. Несмотря на то, что может потребоваться длительный период адаптации такого работника, некоторые руководители готовы рискнуть, чтобы в итоге получить лучшие кадры. Метод этот хорош именно на дальнейшую перспективу развития компании.

Государственные биржи труда

Подобные учреждения призваны, в первую очередь, снизить уровень безработицы в стране. На деле же потенциал государственных служб используется работодателем не полностью. Посредством бирж труда редко подбираются кандидаты на руководящие должности, больше – на низкоквалифицированные и малооплачиваемые. Этот метод используется, как правило, в случае с рекрутингом и скринингом, что вызывает обратную реакцию. Среди населения также спрос на государственные биржи не высок.

Если ситуация несколько поменяется, это поможет работодателям подбирать персонал вообще без каких-либо финансовых затрат.

Важно понимать, что идеального способа, позволяющего при минимуме издержек «разглядеть» только надежных кандидатов, не существует. Менеджеры отдела кадров, приступая к отбору соискателей, должны учесть большое количество факторов. Специалисты утверждают, что, только используя сразу несколько методик, можно прийти к поставленной цели.

Поверхностный анализ поданных резюме

Из всего объема поданных на рассмотрение анкет выбираются только те, что заслуживают внимания. Каждый специалист по кадрам здесь ориентируется на определенные показатели. Многие смотрят на опыт работы, уровень образования и семейное положение, поскольку именно эти факторы определяют успех кандидата. По резюме также можно сделать определенные выводы о грамотности соискателя, степени владения ПК и некоторым программным обеспечением. Но все это написано рукой желающего найти хорошую работу. Одними анкетами здесь явно не обойтись.

Предварительное собеседование по телефону

Основная цель данного этапа – пригласить понравившегося кандидата на собеседование. Но в ходе разговора может выясниться, что работа человеку совсем и не нужна. Получается, что из всей массы выбранных раннее резюме отсеивается еще добрая половина. Те, кто заинтересован в рабочем месте и устраивает отдел персонала своими навыками, приглашаются на индивидуальное интервью и прочие испытания.

Интервью с соискателем

Собеседование проводится с целью оценки знаний и умений, которыми владеет соискатель.

Совсем недавно при выборе сотрудника специалисты отдела кадров лишь изучали резюме и отзывы предыдущих работодателей, проводили формальное собеседование и оформляли на работу. Со временем стало понятно, что этого недостаточно для того, чтобы разглядеть истинного профессионала. После вступления в мировое бизнес-сообщество, отделы по управлению персоналом стали активно использовать и некоторые другие методы оценки, что, естественно, стало огромным шагом вперед в развитии многих сфер экономики. Какая бы технология ни была выбрана в самом начале, подбор персонала в организации включает в себя следующие методы оценки соискателя:

анкетирование,

тестирование,

написание эссе,

решение логических задач,

психологический анализ,

применение полиграфа,

рекомендации коллег,

сбор подробной информации о кандидате.

Это настоящий простор для деятельности. Выбрав тот или иной способ, можно всесторонне изучить кандидата на вакантное место.

Но использование этих методов в России пока не проработано до конца и не получило повсеместного распространения. Многие работодатели так и продолжают проводить формальное собеседование при приеме на работу, не подозревая, что именно это, возможно, так сильно и сказывается на текучке кадров. Порой необходимы более эффективные методы оценки, нежели интервьюирование.

Однако изобилие всевозможных ступеней испытаний тоже ни к чему хорошему не приводит, а только изматывает кандидата, вселяя в него неуверенность в себе. Все применяемые в организации способы подбора персонала должны быть тщательно продуманы специалистами.

Передача руководителю наиболее подходящих резюме

Отдел по управлению персоналом – далеко не последнее звено в этой цепи. Чаще всего после проведенных испытаний наиболее перспективные кандидаты отправляются на собеседование к руководству. Для этого специалист отдела кадров отбирает наиболее подходящие анкеты тех, кто по итогам оценки достоин занять вакантную должность. В резюме делаются определенные пометки, чтобы начальник смог подготовиться к предстоящей беседе, наметив определенные вопросы.

Собеседование с руководителем

Подобные собеседования часто носят лишь формальный характер. Многие руководители полностью доверяют специалистам из HR-отдела и перепроверять личностные качества кандидата не видят смысла. Многие действуют по принципу – своих сотрудников нужно знать в лицо – и проводят беседу с потенциальным работником компании.

Принятие решения

Принимает окончательное решение руководитель, ориентируясь на выводы, сделанные специалистами по управлению персоналом. Принятому на работу кандидату сообщается о положительном решении руководства и согласовывается дата выхода на рабочее место.

На этом работа HR-отдела еще не заканчивается. Специалисты помогают вновь нанятому сотруднику адаптироваться в коллективе на время испытательного срока.

Технологии подбора высококлассных специалистов могут быть разными, но этапы отбора в каждом из случаев похожи друг на друга. Главное – не ошибиться с выбором техники, четко представлять, кто именно нужен компании, без чьих навыков не обойтись.

# Найм сотрудника: как оценить неизмеряемое?

Кроме соответствия кандидата таким формальным требованиям, как возраст, образование и опыт работы, серьезной оценки требует и определенные качества будущего сотрудника. Возникает вопрос: как оценить управляемость, лояльность, стрессоустойчивость и т. п.

На первый взгляд — это совершенно неизмеряемые критерии оценки, поэтому чаще всего руководители опираются на интуицию и некоторые внешние признаки. Вот некоторые методики, которые позволяют не только диагностировать подобные качества в человеке, но и с высокой степенью достоверности оценить их.

Как определить лояльность к организации?

Прежде всего, стоит конкретизировать, что речь идет не о лояльности к Вашей компании, а о способности этого кандидата быть преданным компании. Вообще, лояльность — это, скорее, способность человека разделять принципы и правила определенной организации.

В оценке кандидата мы в большей степени полагаемся на его предыдущий опыт. То, как человек вел себя раньше, как проявил себя в тех или иных ситуациях, как сформировался в предыдущих коллективах — все это с высокой степенью достоверности можно ожидать в дальнейшем. Прошлое — самый надежный источник для понимания будущего.

Для определения способности кандидата быть лояльным к компании можно применять методику открытых вопросов, ситуативные тесты, метод незаконченных предложений. «Расскажите, пожалуйста, как Ваша компания относилась к своим сотрудникам?», «Как Вы оцениваете порядки своей организации?», «Что составляло основную ценность Вашей компании?», «Что для Вас значит Ваша организация?» — подобные вопросы помогают оценить отношение кандидата к бывшей организации.

Используя методику ситуативных тестов, Вы можете описать кандидату гипотетическую ситуацию, из которой он должен предложить вариант выхода. Преимущество такого метода заключается в том, что здесь нет правильных ответов. Главное, что проявляет в этой ситуации человек — это свою логику, принципы, установки. Ситуация, которую Вы опишите потенциальному сотруднику, может содержать проблему выбора между интересами компании и отдельной группы, или личными интересами кандидата.

Метод незаконченных предложений содержит ряд фраз на определенную тему, которые предлагается продолжить. Например: «Каждый сотрудник должен…», «Для меня организация — это…», «Интересы компании…» и др. Интерпретация полученных фраз также дает четкое представление об отношении человека к организации и ее интересам.

Как определить стрессоустойчивость?

Кроме проведения стрессового интервью, проверить стрессоустойчивость можно описанными выше методами. Вам помогут следующие вопросы: «Опишите самую трудную ситуацию, в которую Вы попадали. Как Вы вели себя в этом случае?», «Что Вы делали, когда в очень короткий срок необходимо было выполнить большой объем работы?», «Как Вы реагируете, когда на Вас безосновательно повышают голос?» и др. Можно описать близкую к реальной в Вашей организации ситуацию, в которой будущему сотруднику понадобится подобное качество. Также можно сформулировать ряд соответсвующих предложений, которые необходимо закончить — «Стрессовая ситуация для меня — это…», «Я могу растеряться, если…» и т. п.

Как проверить управляемость?

Степень управляемости должна быть адекватна способностям и стилю руководства конкретного руководителя. Если у руководителя нет необходимых рычагов управления подчиненным, если последний подавляет или сабботирует руководителя, понятно, что сотрудничества не получится.

Для оценки управляемости можно использовать вопросы на тему отношения к бывшему руководителю, представления об идеальном руководителе и стиле руководства, выяснить отношение к критике, отказу и т. д. Лучше всего, если какие-то моменты Вы попросите проиллюстрировать примерами. Информацию об управляемости также дает поведение кандидата. Склонность перебивать, неумение слушать, неадекватная эмоциональность и т. п., как правило, являются показателем плохой управляемости.

Для более четкой оценки подобных качеств, особенно в ситуации, когда необходимо сопоставить несколько кандидатур, эффективно применение шкал. По итогам собеседования каждому кандидату можно присвоить определенный показатель на выбранной шкале по каждому критерию, который оценивался в ходе встречи. В результате — решение аргументированно, и принимается легче.

# Как назвать вакансию, чтобы увеличить конверсию соискателей

Валентина Курило, руководитель группы продаж «Восток» Зарплата.ру

Досье автора:

В компании Зарплата.ру 4 года, начинала с позиции «телемаркетолог».

Опыт управления отделом продаж до восьми человек, в том числе поиск, подбор и адаптация персонала.

Достижения: помогла найти нужных сотрудников более, чем 400 работодателям.

— Когда поток кандидатов хороший, не задумываешься о том, как составлять текст вакансии и как зазывать соискателей на собеседование. Ну, они же приходят, из кого-нибудь выберем. А когда на рынке нет кандидатов, либо до собеседований добираются единицы, либо приходят не те, тогда стоит поразмыслить о формулировках.

Чтобы на вакансию откликались «наши» люди, нужно понимать, кого мы хотим видеть. Начать стоит с описания портрета сотрудника, который подходит под специфику компании. Возьмем самую популярную вакансию «Менеджер продаж». В одном случае мы ставим задачу продавать на максимальные суммы, и продажи достаточно агрессивны. Тогда вакансию можно назвать «Акула продаж». Человек, которого не остановит ничто, который способен продать пингвинам снег. В другом случае акцент в компании делается на клиентоориентированность. Вакансию можно назвать «хранитель клиентов».

Мы рисуем идеальную картинку компании и портрет человека, который должен здесь работать. Кроме компетенций будущего сотрудника, описываем личные качества. Он должен быть весельчак, или креативный, или спокойный. И текст составляем уже под него. Чтобы он увидел в тексте себя как в зеркале и захотел откликнуться.

Как бы вы не назвали вакансию, важно отслеживать динамику интереса. Если результат вас не устраивает, меняйте формулировку. Я считаю, что уже рез два полных рабочих дня можно снять показатели. На сайте Зарплата.ру есть возможность посмотреть статистику по количеству просмотров и по количеству откликов. Когда коллеги в Екатеринбурге искали менеджера активных продаж, мы попробовали формулировку «Хранитель постоянных клиентов». В таблице приведена динамика интереса соискателей. Как мы видим, открывали эту вакансию в два раза чаще, чем «менеджер продаж».

Заголовком привлекли, а внутри ничего

В названии вакансии можно написать и «Волк с Уолл-стрит», но если внутри всего три строчки про работу, или наоборот, очень больший список требований, соискатели могут вообще не откликаться, либо поток будет очень большой, но не целевой.

Важно, чтобы заголовок отражал суть того, что будет написано внутри. Название вызовет интерес и это будет открытие, а откликов не будет. К сожалению, у нас так и получилось. Статистика по вакансии «Хранитель постоянных клиентов» за январь: просмотров очень много, а вот откликов нет.

Что писать внутри?

По данным исследования Зарплата.ру «Чего хотят менеджеры продаж», мы выяснили, что одно из ключевых мест занимает зарплата. Укажите в вакансии зарплатный коридор, и увидите, во сколько раз вырастет количество просмотров-откликов. Как правило, у менеджеров продаж есть какой-то оклад, есть процентная часть, комиссия, можно указать, сколько в среднем зарабатывают менеджеры продаж в компании. Продажнику нужно ориентироваться на цифры. Но это не значит, что стоит писать максимально возможный доход. В некоторых сферах указывают зарплату, и 100 тыс. руб., и 200 тыс. руб., а по факту оклада нет, чтобы получить зарплату 200 тыс. руб., нужно бесплатно работать полгода. Это сразу отталкивает кандидатов. Вакансия выглядит слишком нереальной. Такое же отношение к объявлениям, в которых указаны зарплаты от 30 до 300 тыс. руб.

Представим, что у нас не очень высокая зарплата, но у нас очень классный HR, она очень хорошо описала вакансию, подобрала резюме, и вот есть кандидаты, но они хотят больше.

Если мы понимаем, что сотрудник может принести больше денег компании, есть смысл изменить систему мотивации. Стоит быть гибче.

Когда не стоит креативить?

Я бы смотрела на портрет кандидата, какой это возраст, какие качества. Если нам нужен бухгалтер, и он отслеживает каждую циферку, то тут не до креатива. Нет смысла в оригинальных названиях, когда вакансия хорошо закрывается. Например, секретарь, офис-менеджер. Только если вы хотите обозначить особую корпоративную культуру компании, и человек вам нужен, разделяющий ваши ценности. Тогда можно называть «хозяюшка офиса» и прочее.

Почему не стоит использовать job-сайт для пиара компании? Фейковые вакансии, которые привлекают много внимания, плохо работают на HR-бренд. Использовать сайт как бесплатную площадку для пиара, тоже сомнительный инструмент. Это актуально может быть только для тех, кто зарабатывает на виральном контенте. Чтобы воочую клиентам показать: смотрите, мы можем нагнать вам трафика.

Чтобы не получилось как в сказке, когда мальчик кричал два раза «Волки», а на третий никто спасать не пришел. Пару раз разместим выдуманные вакансии, а потом появится что-то креативное похожее на правду. Люди будут думать, что это очередная шуточка.

Уметь продавать компанию

Однажды на бизнес-завтраке в Архангельске, директор мебельной компании пожаловался мне, что не могут закрыть вакансию телемаркетолога. «Мы 10 лет на рынке, у нас стабильная клиентская база, мы постоянно проводим обучения, у нас текучки нет, все работают по 10 лет. А те, кто уходил, мы с ними до сих пор дружим, они понаоткрывали новые бизнесы». И он мне это рассказывал с горящими глазами. Но это был разговор тет-а-тет и загорелась только я. А если его эмоции переложить в вакансию, то конверсия была бы намного выше. Нужно понять, почему ваша компания классная и почему нужно прийти именно в нее. Как рассказать об этом соискателям? Публикуйте истории успеха сотрудников, достижения, бонусы-плюшки. Можно даже разместить фото директора и сказать, что он у нас супер-классный, сам проводит все тренинги и вообще у него большие планы по завоеванию рынка. Каждый собственник может продать свою компанию. Нужно чтобы это умели делать и HR-менеджеры.

# Как плохие компании отпугивают идеальных кандидатов

Я люблю проводить собеседования. Здесь можно слушать и учиться. Как гендиректор быстрорастущей компании я могу сказать, что люди, которых мы нанимаем, это наше всё. Благодаря нашим сотрудникам растет наш бизнес. Я уже это усвоил.

Я много времени посвятил чтению резюме и интервьюированию кандидатов. Это одна из самых важных вещей, которыми я занимаюсь в Aha! Я делаю все возможное, чтобы оставаться одновременно осведомленным и внимательным. Каждый раз.

***«Менеджеры иногда забывают, что интервью является двусторонним процессом. И, в конце концов, они больше нуждаются в таких хороших сотрудниках, как вы, а не наоборот».***

Успешные компании строятся на успешных работниках. И эти успешные работники – это успешные кандидаты, в первую очередь. Но только лишь потому, что менеджеры по найму имеют право нанимать, не является гарантией того, что они делают это хорошо. Для этого нужно упорно трудиться и верить, что каждый кандидат важен.

**Лучшие кандидаты всегда могут выбирать, где им работать.**

И это особенно актуально в нынешних экономических условиях, которые улучшились за последние годы. Поэтому, если вы подходите компании, она должна позаботиться о том, чтобы вас заинтересовать.

И вот мои советы менеджерам, которые надеются взять на работу блестящих кандидатов, как вы. Моя практика интервьюирования показывает, что некоторые слова руководителей отпугивают кандидатов еще до того, как они предлагают работу. Итак, вот они:

**«У вас есть резюме?»**

В эпоху Google и LinkedIn нам как никогда просто изучить кандидата. Это можно считать домашним заданием интервьюера. Вопрос о резюме может показать неорганизованность менеджера, или, того хуже, неуважение к кандидату.

**«Можете ли вы подождать за дверью, пока я отвечу на этот звонок?»**

Это одна из самых больших ошибок, которую совершают работодатели. Нельзя заставлять кандидата ждать. Это грубо. Вы не любите, когда кто-то нарушает график, поэтому, зачем так поступать по отношению к ключевому кандидату?

**«Мы уже целую вечность нанимает кого-то на эту должность».**

Не важно, сколько времени вы потратили на поиск нужного человека – два дня или два года – держите это при себе. Кандидат может задуматься, почему у вас возникла такая проблема.

**«Предыдущий сотрудник, который работал на этой должности, уволился».**

Независимо от того, почему ушел ваш работник, об этом не стоит говорить с новым кандидатом. Это тревожный «звоночек». Он будет думать над тем, что пошло не так, и что будет с ним? Менеджер по найму пока остается чужим человеком для новичка, поэтому не нужно начинать рабочие отношения с отрицательных мыслей.

***«Все великие компании созданы на основе чьего-то видения и с помощью сотрудников, которые воплотили его в жизнь. Когда потрясающий кандидат хочет работать в компании, но его не нанимают, тогда, в большинстве случаев, это вина менеджера по найму».***

То, как менеджеры проводят собеседование, говорит о том, как они работают. Они проверяют, насколько кандидат подходит для компании, в то время как лучшие кандидаты также пытаются оценить, насколько им подходит сама организация. И если менеджеры по найму будут относиться к каждому собеседнику, как к топ-кандидату, тогда они точно не спугнут ни одно первоклассного специалиста. И в этом заключается цель самого найма, не так ли?

# Нестандартные пути поиска персонала

2012  
Автор: Рогожина Анастасия   
Кадровый дефицит вынуждает HR-специалистов проявлять изобретательность в поиске сотрудников. Традиционных способов привлечения персонала уже недостаточно, ведь идет настоящая «война» за таланты. Рассмотрим, какими нестандартными методами рекрутерам можно расширить свой арсенал.

**Социальные сети**

На сегодняшний день социальные сети - актуальный бизнес-инструмент, используемый для установления ценных связей и поиска сотрудников всех категорий. Например, ни для кого не секрет, что через социальные сети HR-менеджеры иногда проверяют потенциального кандидата на предмет достоверности сведений, предоставленных им в резюме и на собеседовании. Наиболее популярные в России ресурсы - Одноклассники, Вконтакте, Facebook, Профессионалы. ру, Мой круг и т. д.

Назовем основные варианты поиска кандидатов с помощью социальных сетей:

1. Разместить объявление в социальных сетях, наподобие публикуемого на job-сайтах, и ждать откликов.

**Это важно!**

Если HR-менеджер ищет сотрудников через социальные сети, то его личный профиль становится еще и профессиональным. Поэтому фотографии и информация на странице должны строго соответствовать цели (фото в рабочей обстановке, информация о членстве в профессиональных ассоциациях, победах в конкурсах, публикациях в СМИ и т. п.).

2. Сделать массовую рассылку с просьбой порекомендовать интересного кандидата. Для экономии времени стоит заранее подготовить не только стандартный текст обращения, но и ответы на типичные вопросы, чтобы потом просто копировать их при переписке.

3. В социальных сетях существует огромное количество групп, объединяющих пользователей по разным признакам. Рекрутеру остается только правильно выбрать группу для поиска потенциальных кандидатов. Например, если HR-специалист точно знает, что необходимый сотрудник работает у конкурентов, найти его по компании-работодателю не составит труда. Производственно-технический персонал лучше искать по территориальному признаку (данная категория сотрудников предпочитает работать рядом с домом) или по учебному заведению (профессиональные училища и техникумы, готовящие нужных специалистов).

Стоимость: 500 руб. в месяц - примерный тариф на безлимитный Интернет.

Преимущества: число пользователей социальных сетей стремительно растет, значит, кандидаты там есть, причем из разных сфер бизнеса, городов и даже государств. Кроме того, данный способ - один из самых дешевых.

Недостатки: длительность поиска нужных кандидатов и риск «застрять» в социальных сетях до конца рабочего дня. Чтобы его минимизировать, необходимо выделять на подобную работу строго определенный срок (настроить напоминания выйти из сети), например не более 15 минут на одного кандидата.

**Объявления, листовки, рекламные щиты** **Это важно!**

Вне зависимости от вида рекламы в объявлении должна содержаться ссылка на сайт компании. Поэтому стоит заранее включить в главное меню раздел, посвященный кандидатам (например, «вакансии» или «карьера»), где кандидат сможет найти не только контакты и схему проезда, но и приветственное слово руководителя отдела персонала, информацию о свободных вакансиях и корпоративных ценностях, истории успеха работников. И самое главное - технически организовать возможность отправки с сайта резюме на понравившуюся вакансию.

Расклейка объявлений с перечнем открытых вакансий предприятия - эффективное и в то же время малобюджетное средство. Максимальную отдачу можно получить, если постоянно размещать объявления и периодически обновлять перечень вакансий. Во избежание штрафов используйте для этого специально отведенные места. Например, в последнее время появилось немало компаний, оказывающих услуги по размещению информации на остекленных стендах с запирающим устройством, расположенных рядом с жилыми домами. Данный метод эффективен в силу надежности (объявление не будет сорвано или заклеено другим) и широкого охвата: в среднем, в одном подъезде 9-этажного дома проживает около 108 человек, каждый из которых сталкивается с рекламой на стенде несколько раз в день.

При распространении листовок-объявлений по почтовым ящикам жилых домов нужно определить их оптимальный тираж. Например, если распространение 1000 листовок занимает неделю, то для достижения поставленной задачи нужно не более 4000 штук (рассылка большего числа листовок займет более месяца, что снизит актуальность информации о вакансиях).

Один из действенных и одновременно нетривиальных вариантов использования этого метода привлечения кандидатов - размещение объявлений на обратной стороне квитанций по квартплате.

Рекламные щиты, установленные на важных транспортных артериях города, перекрестках дорог, обочинах, тротуарах, местах остановок общественного транспорта хороши тем, что при единоразовых затратах обеспечивают постоянную отдачу. Например, если в компании высокий коэффициент текучести персонала определенных категорий и потребность в нем постоянна, целесообразно изготовить соответствующий рекламный щит и поместить его на обочине дороги рядом с предприятием.

Стоимость: расходы на расклейку объявлений варьируются в пределах от 200 руб. (если организация рассчитывает на свои силы) до 2000 руб. (услуги рекламного агентства из расчета 1000 шт. формата A6). Размещение рекламы на остекленных стендах невозможно без посредника, стоимость услуг которого зависит от срока размещения (минимальный - две недели), количества стендов и формата объявления (например, формат А5 на 500 стендах в течение месяца обойдется в 45 000 руб.). Цена распространения листовок - от 10 000 руб. (формат А5, тираж 10 000 шт., включая цену печати). Стоимость использоващита начинается : отметки в 15 000 руб.

Преимущества: эффективен для закрытия массовых позиций в кратчайшие сроки (поиск продавцов в связи с открытием магазина или разнорабочих в связи с расширением производства).

Недостатки: узкий территориальный охват, подходит в основном для поиска персонала низшего звена.

**Рекламные кампании**

«Дни карьеры» или «дни открытых дверей» проводятся в основном крупными предприятиями с целью поиска талантов и привлечения на работу молодых специалистов, выпускников и активных студентов старших курсов ведущих вузов. Обычно все кандидаты заполняют анкеты и их приглашают на ознакомительную экскурсию по компании. Для привлечения наибольшего количества участников мероприятие лучше проводить в выходной день.

Программа «Приведи друга» актуальна при подборе редких на рынке специалистов. Поскольку их немного, они обычно знают друг друга и общаются на профессиональных форумах, в сообществах и социальных сетях. Суть программы заключается в выплате вознаграждения сотруднику в том случае, если рекомендованный им кандидат был принят на работу и прошел испытательный срок.

Интересен опыт проведения рекламной акции одного подмосковного производственного предприятия.

**Пример**

Директору по персоналу необходимо было срочно подобрать 60 сотрудников всех категорий, начиная от грузчика и заканчивая начальником смены. Проблема была решена следующим образом. Предприятие находится в области, и большинство жителей ездят на работу в Москву, тратя на дорогу по 1,5-2 часа. Ассистенту отдела персонала был установлен рабочий день с 6:30 до 10:30 и с 16:30 до 20:30, который проходил за столом, расположенным рядом с билетной кассой железнодорожной станции. Таким образом, огромный поток трудоспособного населения, ежедневно отправлявшийся на работу в Москву, знакомился со списком открытых в компании вакансий. Многие люди были приятно удивлены возможностью устроиться на работу рядом с домом без значительных потерь в заработной плате. Для привлечения внимания потенциальных работников был изготовлен рекламный плакат, установлены кулеры с бесплатной питьевой водой (акция проходила в летнюю жару), а также организована раздача листовок со списком вакансий предприятия. Ассистент отдела персонала подготовил презентацию компании с фотографиями цехов, информацией о перспективах ее развития и предстоящем расширении. Каждый кандидат мог заполнить на месте анкету и записаться на собеседование с руководителями производства (для этого велся специальный журнал). В результате все вакансии удалось закрыть в течение недели.

Как это ни удивительно, но многие до сих пор не умеют составлять резюме и боятся проходить собеседования. В первую очередь это касается низкоквалифицированного персонала и кандидатов старшей возрастной категории. Если организация нуждается в таком персонале, то эффективным будет проведение бесплатного семинара, например под названием «Как найти работу своей мечты?». В ходе его можно рассказать о том, как составить резюме и сопроводительное письмо, подготовиться к встрече с работодателем и пройти психологическое тестирование, грамотно заключить договор и успешно завершить испытательный срок.

Взамен HR-менеджер получает возможность закрыть необходимые вакансии за один день, а также сформировать свою базу данных.

Стоимость: разброс цен на проведение «дня карьеры» достаточно большой - все зависит от масштаба акции. При организации мероприятия силами отдела персонала затраты минимальны - от 1000 руб. (стоимость канцтоваров и самостоятельной расклейки объявлений). В случае масштабной акции с широким освещением в прессе затраты возрастают до десятков тысяч. Себестоимость организации и проведения семинара составляет ориентировочно 6000 руб. и складывается из цен на:

раздаточные материалы (включая амортизацию оборудования) - 1000 руб.; работу тренера - от 1500 руб. в день; аренду зала - от 3000 руб.; организацию кофе-брейков - от 500 руб.

Преимущества: подходит для поиска персонала всех категорий: рекламная кампания планируется в соответствии с целевой аудиторией.

Недостатки: узкая направленность, высокая стоимость при проведении масштабных акций.

**Сотрудничество с учебными заведениями**

В поисках производственно-технического персонала многие компании выбирают сотрудничество с учебными заведениями.

Наиболее распространенный вариант - размещение информации о вакансиях в учебных корпусах профильных вузов. Более эффективный, но и более затратный способ привлечения внимания студентов и выпускников - проведение презентации компании в стенах учебного заведения. Еще один вариант - заключение договоров о направлении студентов для прохождения производственной практики в организации. Можно попросить сотрудников необходимой кафедры порекомендовать наиболее одаренных и ответственных учащихся.

Молодые сотрудники оказываются для организации кладезем различных идей, а также источником информации о последних научных разработках. При этом затраты на оплату труда стажеров обычно намного меньше расходов на зарплаты специалистов, работающих на предприятии постоянно.

Стоимость: от 1000 руб. (размещение объявлений) до десятков тысяч (например, печать и размещение плакатов, баннеров на вузовских сайтах, аренда помещений для мероприятий и т. д. составит около 50 000 руб.), что эквивалентно проведению небольшой PR-кампании.

Преимущества: относительная дешевизна и высокая лояльность «выращенных» сотрудников. Кроме того, таким образом решается важная социальная задача - помощь в трудоустройстве молодежи.

Недостатки: метод ориентирован в основном на закрытие стартовых позиций.

**Head hunting, Excusive search**

Компании, которая нуждается в ключевых или редких на рынке специалистах, без «охоты за головами» не обойтись. Если желаемый кандидат - автор публикаций или победитель конкурса, можно попробовать найти его координаты через организацию, в которой он работает. Достаточно эффективны для налаживания профессиональных контактов всевозможные тренинги, выставки, специализированные сайты и сообщества. «Охотнику» нужно уметь легко входить в любую профессиональную «тусовку», это ускоряет процесс выхода на нужных кандидатов.

Чтобы узнать о степени популярности той или иной группы (сообщества, социальной сети) у специалистов определенной направленности, следует на собеседовании задавать соответствующие вопросы соискателям.

Можно также заняться «переманиванием» персонала у конкурентов - на войне все средства хороши. Например, разместить объявление о вакансиях у дверей предприятия, сотрудников которого необходимо переманить, или распространять листовки с описанием преимуществ смены работы и особых условий для работников организации-противника (большая оплата, трудоустройство без испытательного срока и т. д.). Для борьбы с подобными методами многие компании заключают своего рода «пакты о ненападении», согласно которым не берут на работу сотрудников друг друга в течение нескольких лет после увольнения.

Стоимость: высокая, особенно при привлечении хедхантеров.

Преимущества: непосредственный выход на кандидатов, соответствующих требованиям компании.

Недостатки: высокая цена, ограниченная возможность использования по этическим соображениям, отсутствие мотивации со стороны кандидатов на смену места работы.

**Индивидуальные решения** **Это важно!**

В процессе подбора персонала следует постоянно анализировать, какие источники поиска наиболее эффективны. Необходимая информация может быть получена из статистики телефонных звонков и данных заполненных соискателями анкет и для удобства представлена в виде диаграммы. По ее результатам принимается решение о целесообразности того или иного метода. Например, для соискателей, претендующих на низкооплачиваемые и не требующие высокой профессиональной квалификации вакансии, наиболее популярным источником информации являются уличные объявления, на втором месте по эффективности - реклама в газетах. Кандидаты же на более престижные и высокооплачиваемые («топовые») вакансии, необходимую информацию получают в Интернете или через профессиональные связи.

Приведенный в статье перечень нестандартных методов поиска персонала далеко не исчерпывающий. Существуют и оригинальные решения.

Так, проблему нехватки строительных кадров HR-менеджер одной организации решила, отправившись на Ярославское шоссе, куда днем приходят рабочие со всех концов России и стран СНГ. Стоит только приостановить машину, как ее тут же окружает множество потенциальных кандидатов на любой вкус: есть бригады, и «вольные художники». При выборе работодателя они руководствуются уровнем оплаты и наличием жилья, предпочитают, как правило, вахтовый режим работы.

Другой пример - из западной Iпрактики. В 2004 году на 101-м шоссе в Калифорнии появился билборд с математической загадкой, ответ на которую приводил на никому не известный сайт. Дословный текст на щите гласил:

{Первое 10-значное простое число, найденное в последовательности цифр числа e}.com. Загадка решалась примитивным перебором вариантов - подобным числом является 7427466391. Набрав в браузере I 7427466391.com, человек попадал на сайт, предлагающий решить более сложное уравнение для перехода на следующий уровень: «Поздравляем! Вы попали на уровень 2. Теперь идите на сайт www. linux. com, введите Bobsyouruncle в качестве логина и ответ на это вычисление в качестве пароля:   
f(1) = 7182818284   
f(2) = 8182845904   
f(3) = 8747135266   
f(4) = 7427466391   
f(5) = \_\_\_\_ ».

Тайна раскрывалась после решения второй задачи, когда на экране появлялся текст: «Одна из вещей, которые мы усвоили, создавая Google: то, что ищешь, легче найти, если оно само ищет тебя. Мы ищем лучших в мире инженеров. И вот вы здесь. Нетрудно догадаться, что к нам каждый день поступает множество резюме, и мы придумали этот нехитрый процесс, чтобы улучшить соотношение "сигнал - шум"».

**Альтернатива поиску - лизинг персонала**

Достойной заменой поиску сотрудников является лизинг или аренда персонала. Для российского рынка труда - это новый метод, но опыт компаний-первопроходцев подтверждает его эффективность.

**Пример**

Одна столичная производственная компания в условиях мирового финансового кризиса была вынуждена перейти на работу «под заказ» и столкнулась с «сезонностью» продукции (в определенные периоды продажи резко возрастали, а затем столь же резко падали). В периоды простоя содержать полный штат сотрудников оказалось нецелесообразно, однако «в горячую пору» даже имеющихся трудовых ресурсов не хватало, и люди работали на пределе возможностей.

Руководство приняло решение о привлечении персонала по договору возмездного оказания услуг по обеспечению трудовыми ресурсами. Таким образом, была достигнута значительная экономия ФОТ: численность персонала гибко регулируется в соответствии с производственной программой, а уровень заработной платы значительно ниже благодаря привлечению работников из соседних областей.

Стоимость: зависит от категории персонала. В таблице приведен пример расчета средней ставки на одного работника в час при двенадцатичасовом рабочем дне, двухсменном графике работы две недели через две недели.

Преимущества: экономия фонда оплаты труда, возможность гибкого регулирования численности персонала в зависимости от потребностей компании, снижение текучести, Сокращение затрат на подбор.

Недостатки: подходит не для всех категорий персонала.



Рассмотренные методы должны помочь в решении проблемы поиска персонала. Но не стоит забывать, что найти подходящего кандидата - это полдела, нужно постараться не потерять его. На это направлены программы адаптации, различные системы материального и нематериального стимулирования, всевозможные развивающие тренинги, программы роста. Только комплексная система управления человеческими ресурсами способна дать мощнейший толчок на пути к достижению целей компании.

# 10 скандальных, но привлекательных идей по подбору персонала

Если вы испытываете трудности с наймом и удержанием талантливых сотрудников, пришло время использовать нестандартные методы для привлечения внимания.

Только так вы сможете заполучить действительно ценных творцов и новаторов.

В Кремниевой долине, где я работаю, благодаря лидерам отрасли вроде Google и Facebook общепринятой практикой является использование нестандартных методов управления талантами. К сожалению, в остальном мире эти методы считаются рискованными, а консервативные менеджеры, услышав о них, мгновенно думают: "Лично я никогда так делать не буду".

Впрочем, вы всегда можете проверить свою реакцию, ознакомившись с приведенным ниже списком.

**Десять привлекательных идей по управлению талантами**

Ознакомьтесь с этими методами и подумайте, насколько велика вероятность того, что они могли бы прижиться в вашей компании.

**1. Tinder для инструмент для рекрутинга**

Многие специалисты по кадрам давно используют для поиска новых сотрудников социальные сети (например, LinkedIn), однако следует помнить, что другие, менее популярные системы, тоже неплохо подходят для этих целей. Например, генеральный директор стартапа Mychefit успешно нанимает поваров, используя сайт знакомств Tinder, и отмечает, что этот источник талантов превосходит LinkedIn по эффективности: "Я листала Tinder, чтобы с кем-нибудь познакомиться, и наткнулась на страницу пользователя, разместившего свою фотографию в поварском колпаке и переднике... Я спросила, кем он работает, а затем пояснила, что хотела бы нанять шеф-повара". Помимо Tinder можно использовать такие сайты, как Snapchat, Meetup.com или Eventbrite, а также игровые ресурсы вроде IGN или GameSpot, если на них часто бывает ваша целевая аудитория.

**2. Facebook поощряет сотрудников, живущих недалеко от офиса**

Сотрудники, которые не тратят на дорогу много времени, меньше устают и имеют возможность проводить больше времени со своими семьями. Сотрудники Facebook, покупающие или снимающие жилье в радиусе 15 км от штаб-квартиры компании (г. Менло-Парк), получают единовременное пособие в размере $10-15 тыс. Для сравнения, пожарное управление того же города выдает пожарным, живущим в радиусе 15 км от места работы, $12 тыс. в год. Эти пособия компенсируют непомерно высокие цены на содержание жилья в Кремниевой долине. Кроме того, отмечается, что сотрудники реже задерживаются на рабочем месте, если дом находится неподалеку. Вместо этого они могут прийти в офис в любое время, если их посетит перспективная идея. Исследование независимого консультанта Джеффа Паркса доказывает, что "при увеличении расстояния между домом и офисом до 20 км (и, соответственно, времени в пути до 30-45 минут) вероятность того, что сотрудник покинет свое рабочее место, повышается до 92%".

**3. Телереклама как инструмент рекрутинга**

елевидение имеет огромную зону вещания и вызывает у людей доверие, поэтому оно часто используется для рекламы товаров, однако по сложившейся традиции бюджет рекрутинговых кампаний редко позволяет обращаться к этому каналу для поиска кадров. Тем не менее, в последние годы такие гиганты, как Walmart, Coors и Koch активно используют телевидение для создания положительного имиджа и привлечения новых сотрудников. Даже General Electric внесла свой вклад в это дело, запустив кампанию под лозунгом "Получи работу, которая изменит твой мир".

Телереклама - это прежде всего видеоролик, который позволяет зрителю увидеть все преимущества своими глазами. Кроме того, она воздействует как на активных, так и на пассивных кандидатов.

**4. "Рекрутинговые кафе"**

Кафе или кофейня - это великолепное место для общения или работы с компьютером. SAP и подобные ей компании быстро поняли, как этим воспользоваться, и назначали встречи с клиентами и потенциальными сотрудниками в неформальной обстановке. К примеру, штаб-квартира SAP находится в Германии, но кафе HanaHaus (Hana - название одного из программных продуктов) появилось в самом центре Кремниевой долины - в Пало-Альто недалеко от Стэнфордского университета, что позволяет организовывать встречи с техническими специалистами, которые впоследствии становятся клиентами, партнерами или полноценными сотрудниками. Кроме того, HanaHaus помогает SAP поддерживать свой довольно консервативный бренд. Другая компания, Capital One, открыла 360 Café в финансовом квартале Сан-Франциско, на первом этаже собственного офиса. Сотрудники "центра инноваций" просто спускаются вниз и общаются с посетителями - техническими специалистами и предпринимателями, которые используют кафе в качестве общего офиса.

**5. Игра для мобильных устройств как инструмент рекрутинга**

Компания Uber давно известна нестандартными подходами к поиску новых кадров. Например, она бронирует поездки у своих конкурентов, а затем использует купленное время, чтобы переманить водителей. Совсем недавно появилось мобильное приложение UberDRIVE, которое позволяет потенциальным сотрудникам почувствовать, каково это - работать в Uber, а также проверить свое умение ориентироваться в городских маршрутах с помощью Google Maps. Игроки могут развлечься и заработать внутриигровую валюту или зарегистрироваться и подать свое резюме.

**6. Собеседования "вслепую" и без резюме**

В рамках программ по борьбе с дискриминацией и предотвращения предвзятых решений такие собеседования давно стали нормой в компаниях вроде Deloitte, Google, BBC и HSBC. Некоторые компании сознательно убирают из резюме строки, которые не позволяют судить о потенциальных успехах кандидата (например, средние баллы в аттестате, информацию об образовании и хобби). Другие работодатели проводят собеседования "вслепую" или письменные собеседования, чтобы визуальный образ кандидатов или их манера речи не влияли на решения представителей компании.

**7. Персонализированные программы адаптации**

Многие компании отметили для себя эффективность персонализированного подхода при найме и адаптации сотрудников. Так, например, руководство WIPRO выяснило, что сотрудники, принимавшие участие в специальных адаптационных программах в течение шести месяцев после трудоустройства, на 32% реже покидали рабочие места по сравнению с теми, кто участвовал в реализации стандартной программы. Google рассылает специалистам по работе с кадрами письма-напоминания с инструкциями за день до предполагаемого выхода нового сотрудника, что по наблюдениям повышает продуктивность его работы примерно на 25%.

**8. Пересмотр описания вакансии**

В большинстве своем описания вакансий чрезвычайно скучны, а потому они не могут привлечь великолепных специалистов. Исследование Джозефа Шмидта и Дерека Чапмана показало, что объявления, которые включали в себя встречные предложения работодателей, "привлекали специалистов более высокого уровня" по сравнению с объявлениями, которые содержали только требования работодателей. Объявление должно быть ярким и продающим, но правдивым. Оно не должно обескураживать соискателей, и в нем должны быть слова, которые обычно используются в поисковых запросах целевой аудиторией. Эксперимент от Google показал, что объявления, написанные женщинами (с минимумом "мужских" слов) привлекают специалистов женского пола. В настоящее время существуют специальные приложения, которые находят слова, отпугивающие женщин-соискателей, и меняют их на нейтральные.

**9. Агрессивное переманивание**

Если компании удается забрать специалиста у конкурента, она становится вдвое сильнее. Генеральный директор Yammer предложил целое состояние ($25 тыс.) любому сотруднику Yahoo, который "уволится с работы в течение 60 дней". В рамках этой кампании Yammer получила минимум 70 резюме.

**10. Удаленный наем студентов вместо бесконечных встреч на базе университетов**

В настоящее время талантливых студентов можно легко отследить в социальных сетях и провести собеседования при помощи Skype в обход центров профориентации. Компании Nestlé Purina, McKinsey и BCG достигли определенных успехов на этом поприще, избегая нудных многочасовых собеседований и нанимая лучших специалистов до того, как те успевают взлететь к карьерным вершинам. Кроме того, им удается охватывать больше университетов и экономить время и деньги на поездках.

**Заключение**

Если задуматься, утверждение о том, что талантливых и творческих специалистов привлекают работодатели, использующие нестандартные методы в управлении кадрами, звучит вполне логично.

Стремление к инновациям должно читаться во всем, что вы делаете, в противном случае вам вряд ли удастся кого-нибудь заинтересовать.

А для небольших компаний это едва ли не единственный способ составить конкуренцию гигантам в своей отрасли.

# Для чего выстраивать систему найма сотрудников?

17.04.2018

Каждого руководителя интересует почему вообще есть плохие сотрудники. Думаю, что многие из вас столкнулись с темой, что хотелось бы сотрудников получше.

**Давайте распределим сотрудников по бальной системе:**

*Сотрудники на двоечку – это те люди, которые стараются идти по грани, чтобы ничего не делать, но на столько ничего не делать, чтобы их не уволили, т.е. что-то имитировать.*

*Сотрудники на троечку – это люди, которые стараются, но в силу их сегодняшнего уровня знаний, подготовки или уровня развития, они стараются изо всех сил, но больше чем это не могут.*

*На четверку те, которые сегодня не достигли пика, но идут в продвижение, это хорошие сотрудники, которые растут, развиваются, как своими навыками, так и результатами.*

*И пятерочка – это мастера своего дела, которых интересует, выполнение результата для вас, как для себя лично во-первых.*

***Теперь вопрос: А какие сотрудники вам лично нужны?***

Ну, понятно дело, что на двоечку, те которые идут по грани, чтобы не делать ничего, и имитируют все эти процессы, это сотрудники, которые существуют для того, чтобы быть уволенными. И ты должен таких отыскать, извлечь и расстаться. Теперь сотрудники на пятерочку, возможно, многие из вас скажут: «Конечно, я хотел бы таких», нет, не всегда это нужно. Самое главное для них – это престижность самого проекта. А если твоя компания сегодня не слишком большая, если проекты не слишком мощные, ты им будешь не интересен. Есть еще люди на троечку и на четверочку. В чем между ними разница? Те люди, которые работают на троечку, требуют четких постановок задач, с четким контролем. И уровень на четверочку – это люди достаточно высокого уровня, чтобы влиять на развитие компании и продвижение. Для того, чтобы такие люди появились, всего лишь нужно наладить у себя систему найма, это постоянный найм сотрудников, для того чтобы отбирая рано или поздно у тебя появлялись люди такого типа. В любом случае нужно понять следующее: что это всегда было, есть и будет. Такие типы людей существуют, такие подходы обязательно существуют, нам нужно только научиться им следовать. И тогда, развивая компанию, через троечки и четверочки, ты рано или поздно придешь к тому, что к тебе начнут уже сами проситься люди на 5.

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |