

Соловьев С.В.

КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

**АКТИВНЫЙ ПОИСК И ПОДБОР, АДАПТАЦИЯ,
МОТИВАЦИЯ, КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И
ОПТИМИЗАЦИЯ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА**



Станислав Соловьев

Кадровые технологии

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=20098574
Мультимедийное издательство Стрельбицкого;*

Аннотация

Книга «Кадровые технологии» Станислава Соловьева предназначена для читателей, чья деятельность связана с персоналом. Однако она эффективно может быть использована и психологами, поскольку содержит большое количество диагностических методик. Преподаватели вузов, практикующие кейс-обучение, найдут в книге множество профессиональных ситуаций, пригодных для анализа. Теоретический материал книги хорошо структурирован – для студентов-менеджеров это отличный готовый конспект. Язык книги не осложнен теоретическими концепциями и терминами, текст читается легко, поэтому содержание книги усваивается без особых трудностей любым контингентом читателей. Практики найдут здесь пошаговое руководство к действию в различных ситуациях. Книга рекомендуется всем, кто интересуется данными проблемами.

Содержание

Об авторе	5
Введение	8
Глава I	9
1. Рынок труда и его разновидности	9
2. Особенности рынка труда и потребности его участников	15
3. Организация и технологии поиска специалистов	21
Глава II	29
1. Состав, направления и методы технологии «прямого поиска»	29
2. Разработка и классификация «легенд» для получения информации, метод поиска по рабочему телефону	66
3. Организация встречи с кандидатом, анализ эффективности технологий поиска персонала	76
Конец ознакомительного фрагмента.	79

Станислав Соловьев

КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Об авторе



Родился в 1953 году в городе Новосибирске Российской Федерации. Окончил с отличием Новосибирское Высшее Военно-политическое Общевоинское Училище и специальный курс при Национальной Академии Управления города Киева. Больше 20 лет прослужил в Вооруженных Силах СССР, последняя должность заместитель командира части по воспитательной работе. Работал с 1992 года в коммерческих организациях на должностях:

- Менеджер финансовой группы;
- Менеджер коммерческой группы;
- Директор рекрутингового агентства;
- Директор консалтинговой компании;
- Кризис-менеджер производственного предприятия.

Начиная с 2003 года, работаю в качестве независимого HR-консультанта. Тесно сотрудничаю с Международным Информационным Консалтинговым Центром ICIC. Провожу мастер-классы, открытые семинары и тренинги по тематике связанной с обучением и развитием HR менеджеров и рекрутеров. Самостоятельно разработал технологии для активного поиска квалифицированных специалистов «прямой поиск» и «охота за головами», методику для оценки уровня квалификации специалистов, тесты для оценки управленческих способностей, категории личности, мотивации к работе и других профессионально значимых качеств. Успешно выполнил целый ряд проектов в крупных компаниях, связанных с оптимизацией организационных структур, систем

управления и численности персонала. Формировал и обучал HR службы на предприятиях, проводил оценку кадрового потенциала топ менеджеров и ключевых специалистов. Подготовил больше 2000 квалифицированных HR специалистов. Сайт www.solovyev.com.ua

Введение

Данная книга предназначена для достаточно широкого круга читателей, чья деятельность предполагает применение кадровых технологий, связанных с такими задачами как поиск, оценка, подбор, адаптация и мотивация персонала. В ней представлены не только широко известные методики, но и оригинальные авторские разработки, хорошо проявившие себя в практической работе. Это технологии активного поиска персонала «охота за головами» и «прямой поиск». Методика «перекрестного опроса кандидатов», применяемая для оценки сравнительного уровня квалификации специалистов в группе претендентов на вакантную должность. Тесты для оценки профессиональных и личностных качеств соискателей. В книге есть методики для измерения и оценки мотивации личности к работе, методика для оценки удовлетворенности персонала работой, тест для измерения и оценки в компании профиля корпоративной культуры и т. д. Книга будет полезна для обучения менеджеров по персоналу и рекрутеров, в ней много практических заданий и примеров, способствующих развитию и закреплению профессиональных навыков.

Глава I

Поиск персонала на рынке труда

1. Рынок труда и его разновидности

Рынок труда – это сфера формирования спроса и предложения на трудовые услуги за заработную плату и другие предоставляемые блага. Через рынок труда осуществляется продажа рабочей силы на определенный срок. Основные фигуранты на рынке труда:

- *Покупатели* – это люди имеющие потребность в трудовых услугах, которых называют работодателями.
- *Продавцы* – это люди готовые работать по найму на работодателей за определенное вознаграждение (заработную плату).
- *Товар* – это рабочая сила или способность человека к труду, совокупность его знаний и профессиональных навыков.
- *Посредники на рынке труда* – это рекрутинговые и кадровые агентства, а также другие операторы, которые помогают совершать сделки между продавцами и покупателями.

Рынок труда имеет сложное строение. Прежде всего, из общей численности населения необходимо выделить ту его

часть, которая способна работать по найму. Но способность работать по найму не совпадает с понятием «трудоспособное население», к которому статистика относит лиц определенного возраста (у нас, например, это мужчины в возрасте от 16 до 60 лет и женщины в возрасте от 16 до 55 лет). Тем не менее, в общей численности населения можно выделить две крупные группы: люди способные и неспособные работать по найму, которые в свою очередь подразделяются на определенные подгруппы. Они обособлены друг от друга, самостоятельны и каждая из них выполняет особую функцию, образуя единый рынок труда, который не может существовать без какой-то одной части.

Типология рынка труда

Внешний рынок труда – это часть совокупного рынка труда, которая охватывает сферу обращения рабочей силы между предприятиями. Он предполагает мобильность рабочей силы и единые для всех условия продажи труда. Внешний рынок труда базируется на жесткой классификации всех работ, четких границах содержания каждой работы, чтобы сохранить профессиональную мобильность кадров. Рынок ориентирован на законченную профессиональную подготовку, которая подтверждается дипломом или сертификатом об образовании работника.

Внутренний рынок труда – это рынок труда, основан-

ный на движении персонала внутри предприятия либо по горизонтали, когда работник переходит на новое рабочее место, сходное прежнему по выполняемым функциям и характеру работы, либо по вертикали на более высокий разряд или должность. Внутренний рынок менее мобильный по сравнению с внешним рынком. Профессию и квалификацию работников, которые сосредоточены на внутреннем рынке труда, сложнее использовать на других предприятиях из-за того, что они носят специфический характер, обусловленный работой на данной фирме.

Местный рынок труда – формально это рынок труда территории, являющийся единицей административно-территориального деления. Его размеры должны определяться исходя из принципа транспортной доступности при условии ежедневных поездок на работу или регулярного посещения службы занятости. Другим условием является наличие достаточно широкого набора рабочих мест и возможностей профессиональной подготовки по месту жительства. В зарубежной практике местный рынок труда ареал ограниченный радиусом 30–35 километров.

Вторичный рынок труда – характеризуется большой текучестью кадров и нестабильной занятостью, низким уровнем заработной платы, полным отсутствием профессионального продвижения, роста квалификации персонала, наличием отсталой техники и технологий и отсутствием профсоюзов.

Несовершенно конкурентный рынок – это рынок, на котором занятые на одной фирме работники составляют основную часть от занятых каким-либо конкретным видом труда людей. Этот вид труда является недостаточно мобильным по причинам географических или других факторов. Фирма, пользуясь своим положением, диктует персоналу уровень заработной платы и условия труда.

Международный рынок труда – представляет собой новое качественное развитие рынка рабочей силы в условиях усиливающихся процессов интернационализации производства, роста интеграции между странами. Национальные рынки труда все больше утрачивают свою обособленность и замкнутость. Международный рынок труда можно определить как некое наднациональное образование, где на постоянной основе выступают покупатели и продавцы рабочей силы в рамках межгосударственного процесса регулирования спроса и предложения рабочей силы.

Потенциальный рынок труда – это преимущественно выпускники различных учебных заведений, а также другие категории населения, которые впервые предлагают свой труд. При неудовлетворении спроса работодателей за счет тех, кто уже работал по найму и в данный момент ищет работу, спрос распространяется и на эти категории населения. Без этой составной части рынок труда не может существовать. Экономическая функция этой части рынка труда заключается в том, что здесь лишь формируется наемный труд.

Циркулирующий рынок труда – это часть наемных работников, перемещающаяся с одних рабочих мест, предприятий, отраслей на другие. В ходе перемещения образуются перерывы в работе по найму различной продолжительности. В каждый момент времени какая-то часть наемных работников находится между выходом из одних и включением в другие части рынка труда. Они как бы циркулируют между предприятиями, предлагая им свой труд. Эта сфера, где начинается купля-продажа труда.

Рынок труда отдельных профессий – эта отдельная сфера рынка труда, где речь идет о колебаниях спроса и предложения по отдельным профессиям, что может быть связано со структурной перестройкой экономики, научно-техническим прогрессом, экономическим кризисом. Западные специалисты выделяют пять групп работников, имеющих различные гарантии занятости и материальной обеспеченности:

1. Высокопрофессиональные работники с высоким социальным статусом и стабильной занятостью. Уровень оплаты и условия их труда соответствуют мировым стандартам. Таких работников меньшинство, и рост их доходов, как правило, выше роста общего экономического уровня и уровня инфляции.

2. Работники, конкурирующие между собой на рынке труда, но, тем не менее, имеющие гарантии занятости и не подверженные массовой безработице. К их числу относит-

ся большинство квалифицированных работников, и рост их доходов равен росту уровня инфляции.

3. Работники, занятые преимущественно физическим трудом в разных промышленных отраслях. Их профессии исчезают вместе с сокращением самих отраслей. Уровень зарплаты в основном поддерживается профсоюзными организациями, а занятость защищена коллективными договорами.

4. Работники тех профессий, которые имеются в избытке на рынке труда. Обычно это сфера услуг с низкой производительностью труда. Уровень зарплаты у них низок, и их занятость не гарантирована.

5. Контингент населения, более или менее отстраненный от рынка труда. Это молодежь и те, кто долгое время являлся безработным.

Специалисты в своих исследованиях выделяют и некоторые другие виды рынка труда, но их подробное описание не является целью данной книги.

2. Особенности рынка труда и потребности его участников

Рынок труда, как и многие другие рынки, имеет свою специфику и характерные отличия. Без знания и учета этих отличий трудно наладить эффективный поиск и подбор персонала для любого действующего предприятия. На рынке труда мы имеем дело не с какими-то там неодушевленными механизмами, а с живыми людьми. Ни одна машина не может по своей сложности и многогранности сравниться с человеческой личностью.

Каковы основные особенности рынка труда?

1. Потребность в сделках между работодателями и наемными работниками является постоянной, устойчивой и жизненно важной для обеих сторон.
2. Знания и профессиональные навыки, как товар, неотделимы от конкретного человека, личности.
3. Знания и профессиональные навыки – это специфический товар, который не всегда можно потрогать руками или увидеть глазами.
4. Специфические особенности товара вызывают определенные трудности при оценке его качества у работодателя.
5. На результаты сделок заметное влияние оказывают субъективные факторы в виде, настроений, предпочтений и вкусов ее участников.

6. Наемный работник не является собственностью работодателя, он волен в своем выборе профессии и места работы.

7. Как поиск работодателями наемных работников так и, наоборот, на рынке труда связан с определенными трудностями.

8. Отношения между наемными работниками и работодателями регулирует специальное трудовое законодательство.

У каждого участника на рынке труда есть свои потребности и цели, которые могут между собой пересекаться или диаметрально расходиться. Процесс купли-продажи рабочей силы требует учета потребностей обеих сторон, как работодателей, так и наемных работников.

Потребности работодателей на рынке труда:

- Оперативное получение информации о наличии требуемых категорий специалистов на рынке труда и их стоимости;
- Объективная оценка качества специалиста, предоставление рекомендаций с места его прежней работы;
- Возможность борьбы на рынке труда за наиболее квалифицированных специалистов для повышения конкурентоспособности своего предприятия;
- Использование услуг посредника для вербовки на предприятиях конкурентов наиболее квалифицированных и успешных специалистов;
- Проверка лояльности нанимаемых специалистов по отношению к работодателю;

- Возможность экономить деньги и время на поиске, подборе и покупке рабочей силы для своего предприятия.

Потребности наемных работников на рынке труда:

- Возможность оперативного получения информации о наличии рабочих вакансий на предприятиях работодателей;
- Возможность получить подробную и объективную информацию об условиях работы и компании, которая ее предлагает;
- Возможность получить убедительную рекомендацию для работодателя с места своей прежней работы;
- Возможность воспользоваться услугами авторитетного посредника для переговоров с работодателем;
- Возможность самореализации в работе, удовлетворение своих творческих, лидерских и профессиональных амбиций;
- Предоставление работодателем социальных гарантий и комфортных условий труда;
- Возможность выбрать наиболее перспективного работодателя и продать ему свои знания и профессиональные навыки как можно дороже.

Без учета потребностей основных участников рынка труда сложно наладить эффективный процесс найма персонала на предприятии.

Основные термины и определения

При описании различных процедур, связанных с поиском

и подбором персонала на рынке труда применяются специфические термины, перечень и определение некоторых из них представлены в данном разделе.

- *Заказчик* – структурное подразделение или организация в лице его непосредственного руководителя, которому требуется специалист для замещения вакантной должности;

- *Заявка* – стандартный документ, используемый внутри организации, содержащий в себе информацию о вакансии и требованиях к кандидатам, заполняемый Заказчиком;

- *Рекрутер* – работник кадровой службы или другой специалист, который осуществляет по заявке «Заказчика» поиск и подбор специалиста для замещения вакантной должности;

- *Соискатель* – специалист, который претендует на замещение вакантной должности в структурном подразделении «Заказчика»;

- *Кандидат* – это Соискатель, который успешно прошел предварительный отбор у рекрутера и рекомендован им «Заказчику» для замещения вакантной должности;

- *Анкета* – это стандартный документ, используемый в организации, содержащий подробную информацию о каждом кандидате, которого предполагается пригласить на работу на предприятие (заполняется кандидатом);

- *База данных* – совокупность информации (анкеты, резюме) о специалистах, собранная в кадровой службе и рассортированная по направлениям работы предприятия, хра-

нящаяся в электронном или печатном виде;

- *Испытательный срок* – период, в течение которого каждый кандидат, утвержденный на вакантную должность, проходит испытание для выявления его соответствия занимаемой должности;

- *Ключевые должности* – это должности, играющие решающую роль в поддержании высокой эффективности деятельности предприятия;

- *Внутренний конкурс* – мероприятия, которые проводит кадровая служба совместно с «Заказчиком», направленные на привлечение в качестве соискателей специалистов своего предприятия, для последующего выявления и отбора среди них наиболее достойных и перспективных кандидатов на замещение вакансий высшего и среднего звена;

- *Оценочный лист* – документ, используемый внутри организации, в который заносится информация о личностных качествах и компетенциях кандидата. Он заполняется рекрутером на основе личных впечатлений по результатам собеседования с кандидатом. Собранная о кандидате информация передается в письменном виде (или устно) вместе с резюме и анкетой «Заказчику»;

- *Поиск персонала* – это процесс, который включает комплекс мероприятий для привлечения специалистов, необходимых «Заказчику» в качестве кандидатов на вакантную должность;

- *Подбор персонала* – процесс выбора среди соискателей

кандидатов с необходимыми для закрытия вакансии «Заказчика» квалификационными характеристиками;

- *Кадровый резерв* – различные категории специалистов, работающие в организации, рекомендованные по результатам внутренних конкурсов, аттестации или оценки для ротации или выдвижения на вышестоящие должности внутри предприятия.

3. Организация и технологии поиска специалистов

В процессе поиска наемных работников на рынке труда обычно участвует несколько сотрудников предприятия. Как правильно распределить роли между ними?

- *Организует поиск* – руководитель службы персонала, а при отсутствии такой службы сам директор предприятия;
- *Осуществляет поиск* – штатный рекрутер или другой сотрудник, на которого эта функция возложена;
- *Участвуют в поиске* – ответственные представители от подразделения «Заказчика», которому необходим специалист для замещения вакантной должности;
- *Оказывают поддержку* – все категории работников предприятия, которые владеют необходимой информацией или способны указать на ее источники.

Процесс поиска персонала регламентирует разработанный и утвержденный в компании специальный документ «Положение о подборе персонала», в котором описаны процедуры и обязанности всех участников этого процесса.

Определение профиля вакантной должности. Подбор любого специалиста начинается с описания позиции. Без более или менее четкого понимания кадровой потребности любого предприятия поиски кандидата утрачивают

свой смысл. Правильная постановка задачи рекрутеру при поиске специалиста является фактором, предопределяющим успешный ход процесса. Информация о требованиях к кандидату на вакантную позицию должна быть структурирована, сведена в единую четкую систему критериев и требований – как профессиональных, так и личностных, с учетом имеющейся кадровой политики, корпоративной культуры и особенностей рабочего места. Профиль вакансии – это описание компетенций, опыта, а также анкетных данных кандидата, необходимых для выполнения данной работы в данной организации. Компетенции подразумевают не только индивидуально-личностные характеристики (ответственность, креативность, склонность к работе в команде, стрессоустойчивость), но и устойчивые навыки (знание английского языка, умение вести переговоры, проводить презентации и т. д.). В формировании профиля специалиста обязательно должны принимать участие его непосредственный руководитель и менеджер по персоналу. Подобрать компетенции для вакантной должности можно при помощи справочника профессиональных компетенций. Например, для бухгалтера главной компетенцией является внимание к деталям, для продавца – клиент-ориентированность, для менеджера – планирование и контроль. Когда составление профиля уже позади, можно переходить к следующему этапу – поиску кандидатов.

- За немалый период существования рынка труда у рабо-

тодателей сложились определенные методы поиска нужных им специалистов. По мере развития технического прогресса и самого рынка труда эти методы претерпевали заметные изменения. Например, новые возможности для поиска работодателей и наемных работников дал нам Internet. Назовем традиционные методы поиска персонала, которые в настоящее время используют работодатели:

- Размещение объявлений о вакантных должностях на специализированных сайтах в сети Internet;
- Размещение объявлений о вакантных должностях в средствах массовой информации, на досках объявлений и т. д.;
- Заявка на подбор специалистов в государственные региональные центры занятости;
- Заявка на подбор специалистов среди студентов в профильные учебные заведения;
- Заявка на подбор специалистов в бесплатные кадровые агентства;
- Заявка на подбор специалистов в платные кадровые и рекрутинговые агентства.

Все эти методы хорошо знакомы. Практически каждый сталкивался с ними, находясь на стороне работодателя или наемного работника. Попытаюсь обобщить те мнения и оценки, которые сложились о традиционных методах поиска персонала:

1. Традиционные методы поиска рабочей силы можно оха-

рактизовать как пассивные, они рассчитаны на людей, которые занимаются активным поиском работы.

2. Эффективность традиционных методов поиска рабочей силы удовлетворительна при ее избытке на рынке труда.

3. При дефиците рабочей силы на рынке труда традиционные методы поиска становятся малоэффективными, требуют больших затрат времени и приводят к дополнительным издержкам на предприятии.

Как видим, оценка эффективности традиционных методов поиска персонала получилась неоднозначная. Она не в полной мере удовлетворяет работодателей. Возникает вопрос, а есть ли альтернатива этим методам поиска? Прежде чем дать исчерпывающий ответ на этот вопрос, проанализируем ситуацию на рынке труда. Для начала работников разобьем на три категории: с высоким, средним и нижним уровнем квалификации. Сразу скажу, что это деление условное, точных критериев для измерения не вырабатывалось, соотношение категорий взято по принципу пирамиды. Для анализа взят спрос и активность поведения квалифицированных специалистов на рынке труда.

Анализ ситуации на рынке труда

Квалифицированные специалисты	Спрос работодателей на специалистов	Поведение специалистов на рынке труда
Высокий уровень квалификации (меньше 10%)	Спрос больше предложения (тенденция устойчивая)	Доминирует пассивное поведение
Средний уровень квалификации (30%-40%)	Спрос близок к предложению (возможны колебания)	Присутствует как пассивное, так и активное поведение
Нижний уровень квалификации (50%-60%)	Спрос меньше предложения (тенденция устойчивая)	Доминирует активное поведение

Специалистов с высоким уровнем квалификации по вполне объективным причинам много не бывает. Вершин мастерства в своей профессии способны достигнуть лишь немногие работники. Спрос работодателей на специалистов этой категории устойчиво превышает предложение. Специалисты среднего звена составляют костяк большинства предприятий, спрос на них может колебаться, но основная их масса остается востребованной на рынке труда. На нижнем уровне квалификации находятся те специалисты, которым по каким-либо причинам не хватает опыта, знаний или способностей, чтобы подняться на более высокую ступень в профессиональной иерархии. Спрос на эту категорию специалистов заметно ниже предложения (особенно в период экономического кризиса).

Выводы по результатам анализа:

1. Наиболее востребованные и успешные специалисты активным поиском работы не занимаются, поэтому традици-

онные методы поиска по отношению к ним, как правило, малоэффективны.

2. Большинство специалистов, занимающихся активным поиском работы, не отличаются высокой квалификацией и по этой причине не представляют серьезной ценности для работодателей.

3. Если наиболее востребованные и успешные специалисты пассивно относятся к поиску работы, то работодатель вынужден сам заниматься их активным поиском.

4. Для активного поиска квалифицированных специалистов работодателям необходимы другие, более эффективные кадровые технологии.

Об этих технологиях поиска персонала и пойдет речь в следующем разделе этой книги.

Технологии активного поиска специалистов

Технологии активного поиска можно охарактеризовать как систему эффективных методов конкурентной борьбы среди работодателей за наиболее успешных и квалифицированных специалистов на рынке труда. Они разрабатывались на основе практического опыта HR специалистов, методом проб и ошибок отбирались наиболее удачные приемы, которые им позволяли успешно решать задачи поиска квалифицированных специалистов. Основная суть этих приемов заключается в том, чтобы не ждать, когда необходимые специ-

алисты откликнуться на объявления, и придут в ваш офис, а самим активно искать их, налаживать с ними контакты и привлекать самых перспективных для работы в свою компанию. При этом все операции по привлечению специалистов из компаний конкурентов, выполняются скрытно, хорошо маскируются и не дают лишних поводов для обострения конфликтов. *Какие есть виды технологий активного поиска квалифицированных специалистов?*

1. «Executive Search» («Прямой поиск»).
2. «Head hunting» («Охота за головами»).

Впервые об этих кадровых технологиях у нас заговорили в начале 90-х годов с приходом на наш рынок иностранных компаний. Затем появились первые рекрутинговые агентства, которые в перечне своих услуг начали указывать эти технологии. Столкнувшись на рынке труда с дефицитом квалифицированных специалистов, наши работодатели стали все чаще прибегать к их услугам. Бывшие капитаны социалистической экономики неоднозначно приняли новые кадровые технологии, многие из них предлагали запретить переманивание специалистов и чуть ли не восстановить крепостное право. Можно было услышать немало громких обвинений рекрутеров в воровстве персонала, но эти крики постепенно затихли, и рыночная экономика взяла свое. Безусловно определенные моральные аспекты есть в процессе переманивания специалистов из одной компании в другую, но расценивать его как заурядное воровство нет оснований.

Какие для этого имеются аргументы?

1. Наемные работники не являются собственностью работодателя, они вольны в выборе своей профессии и места работы.

2. Переманивание специалистов на предприятиях конкурентов не запрещено законам.

3. Переманивание специалистов из других компаний является элементом конкурентной борьбы на рынке труда, без которой не может быть рыночной экономики.

4. Конкуренция на рынке труда заставляет работодателей повышать зарплату наемным работникам, а удорожание рабочей силы стимулирует технический прогресс.

5. Технологии активного поиска появились потому, что на них есть спрос, как со стороны работодателей, так и наемных работников.

Справедливости ради следует отметить, что наиболее умелых специалистов переманивали задолго до зарождения капитализма, наблюдалось подобное явление и в нашем недавнем социалистическом прошлом. Представленная в этой книге версия технологий активного поиска была разработана мною в 2001 году по заказу службы персонала одной известной фармацевтической компании на основе своих наблюдений и практического опыта.

Глава II

Технология «прямого поиска»

1. Состав, направления и методы технологии «прямого поиска»

Технология «прямого поиска» предполагает комплекс активных действий направленный на поиск и наем необходимых работодателю квалифицированных специалистов. Методы «прямого поиска» могут применять не только внешние рекрутеры, но и HR специалисты, работающие внутри компаний.

Технология «прямого поиска» включает в себя:

- Активные действия, направленные на организацию системного поиска необходимых работодателю специалистов;
- Методы построения эффективных коммуникаций с людьми при сборе информации о нужной вам категории специалистов;
- Методы преодоления «заслонов» в конкурирующих компаниях для установления контактов с необходимыми специалистами;
- Презентацию найденным специалистам вакантной должности с элементами мягкой (замаскированной) вербов-

ки;

- Собеседование со специалистами для отбора потенциальных кандидатов на вакантную должность;
- Переговоры «заказчика» с потенциальными кандидатами на вакантную должность для согласования условий их найма и принятия окончательного решения.

Примечание:

- Решение о проведении «прямого поиска» обычно принимает руководитель HR службы предприятия.
- Объектами «прямого поиска» могут быть любые категории специалистов, которые необходимы работодателю.

Прежде чем начинать «прямой поиск» персонала надо провести всестороннюю оценку заявки от «Заказчика» на подбор специалиста для вакантной должности. Определить перечень тех компаний, где могут работать нужные ему специалисты с необходимыми профессиональными характеристиками (отрасль, профиль, регион и т. д.). Определить уровень компаний, из которых можно привлечь специалистов с необходимой «Заказчику» квалификацией. Определить возможные источники информации о нужных специалистах и компаниях, где они могут работать. Найти консультантов и уточнить у них возникшие у вас вопросы. Провести сбор и предварительный анализ информации по специалистам и компаниям, в которых они работают. Согласовать с «Заказчиком» список компаний для проведения «прямого поиска».

Возможные направления активного поиска специ-

алистов:

1. Поиск информации о специалистах и компаниях, в которых они работают через сеть Internet и СМИ.
2. Поиск методом широкой рассылки объявления о вакансии по электронным адресам.
3. Поиск специалистов через архивы учебных заведений, в которых они обучались.
4. Поиск информации о компаниях, где работают нужные специалисты через телефонные справочники, прайс-листы и другие носители информации.
5. Поиск специалистов через администрацию учебных и консалтинговых центров, где они проходят обучение.
6. Поиск специалистов по информационной базе данных, которая имеется в компании.
7. Поиск информации о специалистах методом опроса и построения коммуникационной сети и т. д.

Далее мы рассмотрим более подробно те методы, которые могут применяться при поиске квалифицированных специалистов на каждом из указанных направлений.

Поиск специалистов при помощи сети Internet

Возможности поиска информации в сети Internet постоянно расширяются, перечислю те из них, которые может использовать рекрутер в своей работе:

- Отбор на специализированных сайтах резюме специа-

листов, которые соответствуют требованиям «Заказчика»;

- Отбор среди соискателей на специализированных сайтах тех людей, которые могут быть носителями информации о нужной вам категории специалистов;

- Поиск необходимых вам специалистов на профессиональных сайтах, в социальных сетях, на форумах и других местах их «обитания»;

- Отбор компаний, в которых могут работать необходимые вам категории специалистов по объявлениям об аналогичных вакансиях;

- Поиск информации о профильных компаниях, где могут работать необходимые вам специалисты;

- Поиск смежных компаний, через которые можно получить информацию о нужной вам категории специалистов;

- Поиск публикаций на профессиональные темы с информацией о необходимых вашей компании специалистах.

Поиск методом рекламы в сети Internet. На специализированном сайте создается очень привлекательное объявление о вымышленной вакансии в вымышленной VIP компании. Электронный адрес, указанный в этом объявлении не должен раскрывать название своей компании. Контактные телефоны указывать в объявлении нежелательно. Для большей привлекательности можно использовать такие фразы как: «известная западная компания», «работа по западным стандартам», «стажировка за границей» и т. д. Указывается размер заработной платы в два раза превышающий сто-

имость этих специалистов на рынке труда. С теми специалистами, которые прислали свое резюме, рекрутер вступают в прямой контакт от имени своей компании, но способ получения информации он скрывает при помощи правдоподобной «легенды» (порекомендовали знакомые). В последнее время условия регистрации работодателей ужесточились, объявления с такими вакансиями на многих специализированных сайтах уже не разместить. Возможны и другие варианты, когда в сети Internet размещаются привлекательные объявления о работе по свободному графику, по совместительству, или о потребности в услугах консультанта (вариант выбирается по ситуации). В этом случае в объявлении указываются реальные реквизиты своего предприятия. Специалистов, которые откликнулись на это объявление, приглашают на собеседование. После проведения интервью соискателю объясняют, что ситуация изменилась и компании необходим специалист на постоянную работу, а дальше начинаются переговоры. Если договориться не удалось, то надо попросить специалиста порекомендовать кого-нибудь из своих коллег по профессии. При помощи вымышленной компании очень удобно подбирать оптимальный размер заработной платы на рынке труда для той или иной категории квалифицированных специалистов.

Достоинства поиска специалистов через сеть Internet:

1. Простота и доступность методов поиска специалистов в сети Internet.

2. Возможность получить большой объем необходимой информации.

3. Отсутствует необходимость вступать в непосредственный контакт с оппонентами.

Недостатки поиска специалистов через сеть Internet:

1. Ограничения, связанные с размещением объявлений на специализированных сайтах.

2. Ограниченные возможности для целевого поиска персонала в конкретных компаниях.

Поиск методом рассылки объявления о вакансии

Предварительно собираются электронные адреса профильных предприятий, где работают нужные нам специалисты, а затем делается целевая рассылка. В сопроводительном письме к объявлению может содержаться просьба о содействии в поиске необходимой категории специалистов, возможно и обещание вознаграждения за такое содействие. Объявления о вакантной должности могут рассылаться и при помощи специальной программы в виде спама по множеству случайных электронных адресов, но такая практика уже отмирает.

Достоинства поиска методом рассылки объявления о вакансии:

1. Простота и доступность метода поиска необходимых

специалистов.

2. Отсутствует необходимость вступать в непосредственный контакт с оппонентами.

Недостатки поиска методом рассылки объявления о вакансии:

1. Ограничен целевой выбор специалистов, большая зависимость от везения.

2. Результат достигается за счет большого количества объявлений.

Поиск специалистов через ВУЗы

Для начала рекрутер выбирает те ВУЗы, в которых обучаются необходимые компании специалисты. Как правило, работодателя интересуют не студенты, а выпускники этого ВУЗа, имеющие опыт работы. Информация о выпускниках (адреса, номера контактных телефонов) хранится в специальных архивах. Чтобы получить доступ к архиву рекрутер устанавливает контакты с работниками ВУЗа. Телефонный вариант контакта не проходит, надо убедить людей в том, что вы не мошенник и полученную информацию используете для доброго дела. Задача эта не такая простая, как может показаться на первый взгляд, но игра стоит свеч, если речь идет о целой группе специалистов, в которых нуждается ваша компания. Ради одного человека затевать такую акцию не стоит. Как правило, много полезной информации о выпускни-

ках ВУЗа можно получить и от их преподавателей, они не только поддерживают контакты с бывшими студентами, но и способны дать на них исчерпывающие характеристики.

Достоинства поиска специалистов через архивы ВУЗов:

1. Большой объем ценной информации о необходимой категории специалистов.
2. Возможность получить прямые контакты и обойти коммуникативные заслоны.
3. Возможность получить исчерпывающие характеристики на отдельных специалистов.

Недостатки поиска специалистов через архивы ВУЗов:

1. От рекрутера требуется личный контакт и хорошие коммуникативные навыки.
2. Официальный доступ к архивам ВУЗов связан с бюрократическими процедурами.

Поиск профильных компаний через справочники

Рекрутер определяет с «Заказчиком» основные характеристики тех компаний, в которых работают искомые специалисты. После этого он приступает к непосредственному поиску. Информация об интересующих вас предприятиях может содержаться в региональных и межрегиональных телефонных справочниках, как в электронных, так и в их печатных версиях. Для поиска пользуются услугами телефон-

ной справки «09» и других операторов. Наибольшую ценность для рекрутера представляют внутренние телефонные справочники прямых конкурентов, которые удобнее всего добывать при помощи бывших сотрудников этих предприятий. Полезная информация нередко содержится в обычных прайс-листах и рекламных объявлениях. Возможен поиск предприятий через отделения государственной статистической службы.

Достоинства поиска специалистов через справочники:

1. Простота и доступность метода поиска для всех рекрутеров.
2. Возможность выбрать профильные компании для «прямого поиска».

Недостатки поиска специалистов через справочники:

1. Справочники указывают направления поиска, но не содержат конкретной информации о необходимых специалистах (за исключением внутренних справочников).

Поиск специалистов через учебные центры

Рекрутер выявляет через справочники, рекламные объявления в сети Internet и СМИ те консалтинговые компании и учебные центры, где вероятнее всего обучаются нужные ему специалисты. Затем он уточняет у администраторов этих компаний, какие они проводят семинары и тренинги для необходимой ему категории специалистов, дей-

ствуя от лица потенциального заказчика на их услуги. Выявив подходящие компании, рекрутер просит администраторов дать ему номера телефонов нескольких участников семинара (тренинга), чтобы получить отзывы о качестве обучения. Такая просьба выглядит вполне логично и стереотипно для работников консалтинговых компаний. Получив информацию о нужных специалистах, рекрутер устанавливает с ними контакты. Еще эффективнее договориться с администраторами и во время перерыва на семинаре или тренинге пообщаться со всеми его участниками из категории нужных вам специалистов. Можно попытаться выпросить у работника консалтинговой компании списки участников семинара или тренинга.

Достоинства поиска специалистов через учебные центры:

1. Значительный объем информации о необходимой категории специалистов.
2. Возможность получить прямые контакты и обойти коммуникативные заслоны.

Недостатки поиска специалистов через учебные центры:

1. От рекрутера требуется личный контакт и хорошие коммуникативные навыки.
2. Ограничены возможности для целевого выбора необходимого специалиста (если нет прямого контакта).

Поиск специалистов по информационной базе данных

В компании создается специальная компьютерная программа, которая используется для ведения базы данных по основным категориям необходимых специалистов. Программа позволяет осуществлять поиск специалистов по заданным параметрам и просматривать их резюме. Сначала по базе данных отбирают тех специалистов, которые реально подходят на вакантную должность. Затем рекрутер приступает к отбору потенциальных носителей информации, которые способны помочь в поиске необходимых специалистов. С каждой категорией специалистов он устанавливает контакты и приступает к работе. База данных на квалифицированных специалистах, при отсутствии специальной программы, может вестись упрощенными способами в печатном или электронном виде. Возможны варианты, при которых базы данных покупаются у HR менеджеров других компаний или кадровых агентств. Особое внимание следует уделить прямым конкурентам, в базе данных должно быть как можно больше сведений о сотрудниках этих компаний. Не надо ограничиваться общими сведениями о работниках, желательно собирать разные отзывы и характеристики, которые позволяют выделить из общей массы наиболее квалифицированных и успешных специалистов.

Достоинства поиска специалистов по информационной базе данных:

1. Доступность и простота поиска необходимых специалистов.
2. Нет необходимости преодолевать коммуникативные барьеры.
3. Возможность постоянно расширять информационную базу.

Недостатки поиска специалистов по информационной базе данных:

1. Для оперативной работы с базой требуется установка специальной программы.
2. База данных требует постоянного пополнения и обслуживания.

Поиск специалистов методом построения коммуникационной сети

Суть методики в том, что носителями наиболее ценной информации о необходимых нам специалистах являются люди, которые общаются, обмениваются информацией, совместно решают различные задачи в процессе трудовой деятельности и т. д. У каждого из нас есть определенный круг знакомых, это люди которые работают или работали в различных отраслях экономики. Число таких людей измеряется несколькими десятками, а иногда и сотнями. У каждо-

го из наших знакомых в свою очередь тоже есть свой круг общения, к которому можно получить доступ и так до бесконечности. Теоретически, таким образом, последовательно развивая цепочку коммуникаций, каждый человек способен охватить все население нашей планеты или наладить контакт с любым из ее жителей. Совокупность таких цепочек составляет коммуникационную сеть. Используя коммуникационную сеть, рекрутер имеет возможность не только найти необходимые категории специалистов, но и получить от людей, которые тесно с ними общались, дополнительную информацию об их квалификации, профессиональных и личностных качествах. Такая информация позволяет сократить число соискателей и сделать процесс подбора специалиста более эффективным.

Приоритетность выбора носителей информации среди людей. Отдельные категории людей по объективным причинам, владеют большим объемом информации о нужных нам специалистах. Искусство рекрутера заключается в умении определить эти категории людей и наладить с ними контакты. При поиске потенциальных носителей информации о необходимых специалистах используются следующие критерии:

- Люди выполняют аналогичную или близкую по своему характеру работу;
- Люди работают по другим специальностям, но на предприятиях, где есть необходимые нам специалисты;

- Люди работают в таких компаниях, которое по роду своей деятельности сотрудничают с такими предприятиями, где есть нужные нам специалисты.

Помните **золотое правило** – поиск контактов с интересующими вас специалистами надо начинать с сотрудников своей компании. Каждый из них может обладать необходимой информацией, но при этом даже не подозревать о ваших проблемах. Поэтому активно с ними общайтесь, настойчиво и умело задавайте вопросы. Если на вашем предприятии работают специалисты аналогичного профиля, то обратитесь к ним за помощью в первую очередь. Кроме того, первичную информацию для налаживания контактов с необходимой категорией специалистов можно получить через других знакомых или незнакомых вам людей. При желании, они извлекут из памяти имена и телефоны бывших коллег по работе, однокурсников и т. д.

Зависимость объема информации от качества коммуникаций с ее носителями. Важно не только быстро найти людей, которые являются носителями ценной информации, но и правильно построить с ними коммуникации, чтобы эта информация стала доступной. Не секрет, что общение с одной категорией людей вызывает у вас положительные эмоции, под влиянием которых вы готовы бескорыстно оказать симпатичному человеку услугу, и наоборот, если человек вам не симпатичен, вы готовы отказать ему в пустяковой просьбе. Как построить беседу с незнакомым челове-

ком, чтобы вызвать у него желание поделиться нужной вам информацией? Для этого существует целая наука. Не претендуя на глубокие научные исследования, поделюсь некоторыми своими наблюдениями, которые могут быть полезными для практической работы. Попытаюсь сформулировать некоторые правила.

Выбирайте удобный момент для беседы с носителем нужной информации. В начале телефонного разговора обязательно спросите у человека, найдется ли у него пара минут свободного времени для разговора с вами. В случае положительного ответа продолжайте разговор, а при отрицательном ответе уточните, когда вам будет удобнее ему перезвонить. Если пренебречь этим правилом, то можно попасть «под горячую руку» и вызвать у собеседника раздражение, которое помешает диалогу. Когда содержание разговора носит конфиденциальный характер, обязательно спросите у своего собеседника, может ли он в настоящий момент свободно говорить. При отрицательном ответе, договоритесь о другом более безопасном канале связи.

Постарайтесь «сблизиться» со своим собеседником, чтобы он не воспринимал вас как незнакомого человека с улицы. Назовите собеседнику имя вашего общего знакомого, по рекомендации которого вы к нему обратились. Если общих знакомых нет, можно немного слукавить и сообщить, что знакомый просил не называть его имя, такой прием способен вызвать у собеседника дополнительный инте-

рес к предстоящей беседе. Другой вариант предусматривает ссылку на вымышленного знакомого с очень распространенным именем, чтобы собеседник запутался в своих догадках. В процессе разговора с человеком надо попытаться нащупать «точки соприкосновения» с ним, это может быть профессия, учеба, землячество, армейская служба, общее хобби и т. д.

Дайте почувствовать собеседнику, что вы относитесь к нему как к весьма уважаемой и значимой личности. Не лишним будет комплимент по поводу того, что вы наслышаны о собеседнике как об опытном и умелом специалисте, который может дать дельный совет.

Можно упомянуть отзывы о таких качествах собеседника, как его доброта, отзывчивость, готовность помочь людям. Ваши комплименты должны быть уместными, избыток грубой лести может вызвать у собеседника раздражение и подозрительность.

Пообещайте собеседнику в обмен на его информацию оказать со своей стороны тоже какую-нибудь услугу. В данном случае значение имеет не столько сама услуга, сколько ваша готовность ее оказать. Если собеседник действительно обратится к вам с просьбой, то окажите ему по возможности адекватную услугу. Очень продуктивным бывает обмен информацией с рекрутерами и HR менеджерами других компаний, который строится на доверительной основе.

Не упускайте возможностей «выжать» полезную информацию из тех людей, которые по каким-либо причинам зависимы от вас. Такая ситуация возникает, когда человек в роли соискателя претендует на вакантную должность в вашей компании. При разумном подходе он охотно поможет в поиске специалистов, если они не будут его конкурентами. Некоторые рекрутеры применяют для получения информации вымышленные вакансии или создают другие удобные ситуации. Полезно сначала оказать человеку небольшую или даже мнимую услугу, чтобы потом обратиться к нему со своей просьбой о предоставлении нужной вам информации.

Стремитесь из каждого контакта получить максимум информации. Все контактные телефоны с носителями информации и переговоры с ними надо немедленно брать в свои руки, ибо горячее желание помочь у людей быстро остывает. Иначе через пять минут они забудут о своем обещании, и вы останетесь без нужной информации. Меньше надейтесь на импровизацию при ведении беседы с потенциальным носителем информации, заранее сформулируйте вопросы, которые следует ему задать. Помните, что качество получаемой информации в решающей степени зависит от вашего умения правильно задавать вопросы. Общаясь с каждым человеком, старайтесь получить через него новые контакты для других связей, постоянно расширяйте свою коммуникационную сеть.

Выбирайте для личной встречи с источником информации место, располагающее к непринужденной беседе. Для общения с людьми, обладающими ценной информацией, не всегда подходит офис своей компании. Человек из конкурирующей компании, находясь в нем, будет чувствовать себя скованно или вообще откажется от такой встречи. Беседа на нейтральной территории в такой ситуации будет предпочтительнее. При необходимости рекрутер может скрыть свою принадлежность к конкурирующей компании, прибегнув к какой-нибудь подходящей легенде. Переговоры по телефону тоже не всегда подходят для открытого или конфиденциального разговора. При всем удобстве мобильной связи, она не может на переговорах заменить личную встречу между партнерами.

Постарайтесь убедить своего собеседника, что полученная от него информация будет использована для доброго дела. Скажите, что не занимаетесь сомнительными делами, а подбираете специалиста для солидной компании. Ваш собеседник делает полезное дело, помогает знакомым получить высокооплачиваемую работу. Знакомые вашего собеседника ни чего не теряют, они всегда успеют отказаться от предложенной им работы, если она их не устраивает. Во время общения ваша речь должна быть хорошо аргументированной и эмоциональной.

Используйте при общении с источником информации те преимущества, которые вам дала природа. Важ-

ную роль для установления контакта с собеседником играет обаяние рекрутера, его интеллект и коммуникабельность, располагающая внешность и приятный голос. Нормальный мужчина с большей охотой окажет услугу миловидной и обаятельной женщине. Нормальная женщина не оставит без своего участия просьбу интеллигентного и галантного мужчины.

Достоинства поиска специалистов методом построения коммуникационной сети:

1. Это базовый метод для поиска любых категорий квалифицированных специалистов.
2. Он универсален, его можно применять в сочетании с другими методами поиска.
3. Он эффективен при выполнении самых сложных заказов на поиск специалистов.
4. Метод позволит в процессе работы постоянно развивать свою коммуникационную сеть и пополнять информационную базу данных на квалифицированных специалистов.

Недостатки поиска специалистов методом построения коммуникационной сети:

1. Эффективность метода зависит от аналитических и коммуникативных способностей рекрутера.

Поиск специалистов при помощи журналистики

Прекрасную возможность для проникновения практиче-

ски в любую компанию дает удостоверение журналиста. Под предлогом написания статьи, можно взять интервью у любого, интересующего вас специалиста. Руководство компании к беседам персонала с журналистами, как правило, относится достаточно благосклонно. Воспринимая их как возможность получить бесплатную рекламу, да, и тщеславие в этой ситуации играет далеко не последнюю роль. Ради того, чтобы свободно проникать за закрытые двери стоит немного переквалифицироваться в журналиста. Оформить в одной из газет или журналов удостоверение журналиста не составит большого труда, особенно если вы пообещаете писать свои статьи бесплатно, просто, из любви к графомании. Получив удостоверение, выберите одну или несколько компаний в качестве объекта для поиска специалистов. Придумайте такую тему, которая позволит пообщаться с необходимой вам категорией специалистов, подготовьте вопросы для интервью и приступайте к решительным действиям. Позвоните руководству компании, выбранной для поиска, и поведайте о своем желании написать статью, назовите тему и согласуйте время визита. Направляясь на встречу, возьмите диктофон, фотоаппарат и визитные карточки вашей газеты. На основе полученных материалов может родиться реальная статья, которая снимет с вас любые подозрения.

Достоинства метода поиска специалистов при помощи журналистики:

1. Удостоверение журналиста дает довольно надежное

прикрытие для работы по поиску специалистов (особенно для внешних рекрутеров).

2. Высокая эффективность этого метода, возможность непосредственного общения с большой группой необходимых специалистов.

3. Возможность предварительной оценки и выбора из группы специалистов наиболее перспективных для последующей работы с ними.

Недостатки метода поиска специалистов при помощи журналистики:

1. Риск визуального опознания вас при посещении компаний как сотрудника службы персонала конкурирующей организации.

2. Нежелательность повторной встречи со специалистами и участия в переговорах с ними о переходе в вашу компанию.

Недостатки этого метода можно нивелировать при помощи различных вариантов ее усовершенствования. Чтобы не светить свое лицо в офисах конкурентов, выберите вариант телефонного опроса специалистов или используйте для этой цели настоящего журналиста. Проблему встреч и переговоров со специалистами можно легко решить с помощью сотрудников своей компании.

Примечание. Этот метод можно применять не только для «прямого поиска», но и для решения других задач. Работая директором консалтинговой фирмы, я успешно приме-

нял его для продаж услуг по разработке систем менеджмента качества по стандартам ISO. В начале 2000-х годов это было еще достаточно новое направление в консалтинге. Далеко не все имели о нем четкие представления, поэтому продавать эту услугу по телефону или электронной почте было трудно – требовалась личная встреча с директором или главным инженером предприятия. Начальник отдела, который руководил этим направлением, регулярно писал свои статьи для журналов по сертификации и качеству. Вот я и решил направить его увлечение в нужное мне русло, заставив его получить удостоверение журналиста, в одном из этих журналов. После этого мой начальник отдела заходил на предприятие как журналист, пишуший статью о проблемах качества, обсуждал эти проблемы с руководством, а потом предлагал их решение уже в качестве консультанта. Благодаря новому методу продаж эффективность работы отдела заметно выросла.

Поиск специалистов через приглашение на семинар

Одним из способов получить из какой-либо компании список ведущих специалистов может стать приглашение для участия в бесплатном семинаре или тренинге. Следует подчеркнуть, что бесплатный семинар проводится благодаря поддержке какой-нибудь ассоциации предприятий или властной структуры, а ведет его известный специалист из

США или Западной Европы. Приглашение желательно составить в характерном стиле для таких мероприятий, подобные объявления легко можно найти в газетах или сети Internet. В приглашении надо указать тему этого семинара, название организации, которая его проводит, категорию приглашаемых специалистов и электронный адрес для приема заявок на участие в этом мероприятии. Заявку на участие надо составить в форме анкеты, из которой вы получите нужную информацию. В конце приглашения сделайте приписку, что число участников семинара будет ограничено. Это поможет вам снять возможные подозрения после того, как ни кто из заявленных специалистов на семинар не попадет. После направления приглашения, уместным будет ваш телефонный звонок от имени организаторов, под предлогом уточнения списка участников семинара. Такой вариант увеличивает вероятность получения нужной информации, но для этого потребуется и дополнительная подготовка. Организаторам семинара задают вопросы, наконец, могут попросить номер контактного телефона. Поэтому подготовьте для этих целей номер мобильного телефона. Для контактов лучше использовать роль секретаря, который не владеет всей информацией. Электронный адрес, указанный в приглашении, не должен раскрывать настоящее название вашей компании.

Достоинства метода поиска специалистов через приглашение на семинар:

1. Возможность получить нужную информацию о специалистах без личного контакта с представителями конкурирующих компаний.

2. Минимальная вероятность негативных последствий, которая связана с вербовкой персонала из компаний конкурентов.

3. Относительная простота в применении этого метода поиска специалистов.

Недостатки метода поиска специалистов через приглашение на семинар:

1. Ограниченные возможности для целевого выбора специалистов внутри компании конкурентов.

2. Методика не гарантирует получение информации из каждой, интересующей вас компании, если применяется вариант без дополнительного телефонного звонка.

Поиск специалистов при помощи обычной почты

Как правило, получить первичную информацию о топ-менеджере в конкурирующей компании бывает достаточно просто, а вот вступить с ним в контакт труднее, особенно если секретарь получила указание отсекал все звонки от незнакомых людей под любыми предлогами. В такой ситуации может помочь обычное письмо, отправленное на почтовый адрес нужного вам специалиста. На конверте необходи-

мо указать фамилию и инициалы нашего адресата, а также добавить слово лично, желательно обозначить имя и фамилию отправителя. В своем письме рекрутер обращается к топ менеджеру с просьбой обсудить интересное предложение, которое связано с работой, ссылается на рекомендации общих знакомых и т. д. Подробности в письме не раскрываются, главная задача это заинтриговать человека, вызвать у него желание продолжить общение. Для контакта обычно указывается электронный адрес и номер телефона.

Достоинства поиска специалистов при помощи почты:

1. Доступность и простота применения этого метода поиска.
2. Целевая направленность и отсутствие голосового контакта с оппонентом.
3. Дает возможность преодолеть коммуникативные барьеры.

Недостатки поиска специалистов при помощи почты:

1. Метод является вспомогательным для поиска специалистов.

Поиск специалистов через бывших коллег по их работе

В любой компании существует движение кадров, одни специалисты принимаются на работу, а другие увольняются. Работники, которые по каким-либо причинам уходят из

компаниям обладают исчерпывающей информацией о своих коллегах по работе. Они достаточно открыты для общения, груз ответственности перед бывшим работодателем не давит на их плечи. При умелом общении с этой категорией людей можно узнать не только фамилии, но и подробные характеристики на тех специалистов, которые вам необходимы. Процесс налаживания контактов с бывшими работниками интересующих вас компаний трудностей не вызывает. Основная проблема бывает связана с поиском таких источников информации. Рассмотрим несколько вариантов решения проблемы:

- Для начала подробно расспросите сотрудников своего предприятия, возможно, что они раньше работали в интересующих вас компаниях или у них есть там знакомые;
- Просмотрите внимательно свою базу данных, и может быть, в одном из резюме вы найдете название интересующей вас компании;
- В идеале рекрутер должен целенаправленно собирать информацию о специалистах, которые уволились из компании конкурентов;
- Можно обратиться за услугами в кадровые и рекрутинговые агентства, которые за небольшое вознаграждение покопаются в своих информационных базах;

Поиск окажется результативнее, если сделать свой упор на самые многочисленные категории специалистов.

Достоинства метода поиска специалистов через бывших

коллег по их работе:

1. Возможность получить большой объем информации и подробные характеристики на интересующих вас специалистов.

2. Возможность выбирать для разработки в компании конкурентов самых успешных и перспективных специалистов.

3. Метод является базовым для получения подробной информации об интересующих компанию специалистах, особенно при подготовке к проведению операций «охота за головами».

Недостатки метода поиска специалистов через бывших коллег по их работе:

1. Иногда требуются значительные затраты времени для поиска бывших работников из конкурирующих компаний.

Поиск специалистов методом вылазки к месту их работы

Метод основан на широких возможностях для получения информации, которые дает непосредственное общение с интересующими вас специалистами. Такие условия есть на тематических выставках, конференциях, открытых семинарах и других массовых мероприятиях. Само их назначение предполагает открытость, готовность участников к общению и обмену информацией. Легко налаживаются прямые контакты в магазинах, ресторанах, развлекательных центрах и дру-

гих местах, где сотрудники открыты для общения, можно наблюдать за их работой, оценить профессиональные и личностные качества. Через этих людей можно получить информацию о других интересующих вас специалистах, которые работают в закрытых от глаз кабинетах. Можно выбрать время и сделать вылазки к офисам интересующих вас компаний, присмотреться к людям, прислушаться к их разговорам. Полезную информацию можно получить от водителей, охранников, работников соседних компаний и т. д. Удобным местом для налаживания контактов может послужить курилка или кафе где обедают сотрудники. Все ситуации не предусмотреть, ваши вопросы и поведение не должны вызывать подозрение, будьте любезны, доброжелательны и с вами заговорят люди. Подготовьте легенду, которая будет предложением для ваших вопросов. Вербовку специалистов желательно проводить без лишних свидетелей, в завуалированной форме «порекомендуйте» и т. д.

Достоинства поиска специалистов методом вылазки к месту их работы:

1. Дополнительные возможности для поиска специалистов, которые дает визуальный контакт и непосредственное общение с людьми.
2. Возможность предварительно оценивать специалистов и выбирать из них наиболее перспективных.

Недостатки поиска специалистов методом вылазки к месту их работы:

1. Возможный риск опознания вас при посещении компаний как сотрудника службы персонала конкурирующей фирмы.
2. Эффективность методики зависит от личных качеств рекрутера, его находчивости, изобретательности, выдержки и умения общаться с людьми.

Поиск специалистов методом проведения опроса

Существует немало компаний, которые занимаются различными социологическими и маркетинговыми исследованиями. Это уже сложившийся стереотип, поэтому просьба принять участие в опросе не вызывает у людей подозрений. Опрос может проводиться по телефону или методом прямого контакта с интересующими вас специалистами. Для этого надо выбрать тему опроса под нужную категорию специалистов и подготовить соответствующие вопросы. Рекрутер исполняет роль интервьюера, который фиксирует фамилии и телефоны опрашиваемых специалистов (это стандартное правило). Можно привлечь к работе в качестве интервьюера студента, который после соответствующего инструктажа обойдет с вашей анкетой офисы интересующих вас компаний. Посвящать студента во все подробности акции не обязательно, чем меньше он будет знать, тем естественнее будет себя вести.

Достоинства поиска специалистов методом проведения опроса:

1. Возможность быстро получить информацию об интересующих вас специалистах в конкурирующих компаниях.
2. Возможность сохранить инкогнито своей компании при налаживании первичных контактов.

Недостатки поиска специалистов методом проведения опроса:

1. Возможность отказа специалистов от участия в опросе под предлогом занятости.
2. Отсутствие целевого выбора специалистов, большой элемент случайности.
3. Эффективность методики зависит от уровня квалификации рекрутера.

Примечание. Этот метод «прямого поиска» я успешно применял для продажи услуг аудиторской фирмы, входившей в нашу группу компаний. Реклама аудиторских услуг в печатных и электронных СМИ работает очень плохо. Вот я и поручил одному из наших практикантов провести опрос Главных бухгалтеров на предмет их отношения к услугам аудиторских фирм. Для получения доступа по телефону к Главным бухгалтерам была применена легенда «Звонок в бухгалтерию из пенсионного фонда». Опрос проводился от имени бухгалтерской газеты (с разрешения её редактора). Задача рекрутера была в ходе проведения опроса выявить

наличие потребности в аудиторских услугах. После этого он рекомендовал Главному бухгалтеру нашу аудиторскую фирму, кратко рассказывал о ее специалистах, которые привлекаются газетой в качестве консультантов и экспертов. Информацию о потенциальном клиенте рекрутер передавал в аудиторскую фирму. Директор аудиторской фирмы быстро оценил эффективность этого метода поиска новых клиентов и принял моего практиканта к себе на постоянную работу.

Поиск специалистов методом получения рекомендации

Суть метода заключается в том, что многие работодатели в последнее время стараются получить рекомендации на соискателей с места прежней работы. При определенных условиях эту ситуацию можно использовать для поиска необходимых специалистов. Для этого желательна информация о тех сотрудниках в интересующей вас компании, которые из нее уволились. При идеальном варианте профиль работы одного из этих специалистов должен совпадать с тем, который вас интересует. Звонок может быть от имени своего предприятия, или от другой реально существующей (либо вымышленной) компании. Переговоры лучше вести от имени менеджера по персоналу или начальника отдела кадров. При благоприятном развитии событий у вас появится возможность побеседовать с руководителем нашего «соискате-

ля» и несколькими его коллегами по профессии. Ваш переход от одного сотрудника к другому можно объяснить желанием получить независимые характеристики. После успешной разведки необходимо сделать паузу и приниматься за работу с заинтересовавшими вас специалистами. Возможен вариант использования вымышленного соискателя, который работал в этой компании якобы 3—4 года назад. Сразу вспомнить человека, который работал в компании 3 года назад, будет трудно. Пока выяснится, что такой специалист в компании не работал, можно получить много интересной информации. Вся вина за «ошибочный» звонок будет, естественно, перекладывается на вымышленного соискателя, который попытался вас обмануть. Можно попытаться прорваться через секретаря не называя фамилии уволившегося работника. Обычно секретари не проявляют особой бдительности и попытки оказываются удачными.

Достоинства поиска специалистов методом получения рекомендации:

1. Возможность сделать предварительную оценку квалификации специалистов.
2. Легенда располагает к откровенному разговору, а задаваемые в контексте легенды вопросы, не вызывают подозрения у собеседников.

Недостатки поиска специалистов методом получения рекомендации:

1. Могут возникнуть трудности при подборе первичной

информации, необходимой для проведения такой операции.

2. Для успешного применения этого метода необходим достаточно высокий уровень квалификации рекрутера.

Метод поиска специалистов через визитные карточки

Метод появился на основе наблюдений за работой компаний, оказывающих услуги по изготовлению полиграфической продукции. Большинство предприятий свои заказы на полиграфическую продукцию размещают в одной компании. Полиграфисты стараются всегда сохранить для себя макеты выпускаемой продукции в т. ч. визитные карточки. Информация, содержащаяся в этих макетах визитных карточек, может послужить для рекрутера важным подспорьем при поиске необходимых специалистов. Она содержит номера телефонов, адреса, названия должности, элементы организационной структуры предприятия. Для того чтобы заполучить такую информацию имеет смысл затратить определенное количество времени и ресурсов. Весь процесс, связанный с получением макетов визитных карточек интересующей вас компании можно разбить на два этапа. Первый этап это поиск полиграфической фирмы, в которой заказывает свои визитные карточки интересующая вас компания. Для этого надо провести под видом заказчика опрос полиграфических фирм и узнать с кем работает интересующая нас компания.

Для крупных городов целесообразно применять другую тактику. Нужно позвонить в интересующую вас компанию под видом менеджера полиграфической компании и попытаться узнать, кто занимается заказами на изготовление визитных карточек. Узнав фамилию нужного человека, предложить свои услуги, как правило, последует ответ, что у нас уже есть постоянный партнер занимающийся изготовлением визитных карточек. Постарайтесь узнать название этой компании под предлогом того, что вы сделаете сравнительный анализ стоимости услуг и предложите более выгодные цены. Второй этап связан с получением информации в полиграфической компании, которая занимается изготовлением визитных карточек для конкурента. Рекрутер действует как заказчик, который ищет солидную полиграфическую фирму для размещения своих заказов. Он уточняет, является ли интересующая его компания их клиентом, и затем начинает переговоры по поводу получения необходимой информации. Выгоднее иметь дело с рядовым сотрудником, а не с директором фирмы. Возможен вариант, когда вы макеты визитных карточек получаете в обмен на размещение своего заказа на какую-нибудь полиграфическую продукцию. Печатать свои визитные карточки в этой фирме нежелательно, предприимчивый полиграфист может продать их вашим конкурентам.

Достоинства метода поиска специалистов через визитные карточки:

1. Возможность рекрутеру скрытно получить большой

объем ценной информации о ключевых специалистах, работающих в конкурирующей компании.

2. Полученная информация дает выход на прямые контакты со специалистами, минуя коммуникативные заслоны в компании конкурентов.

Недостатки метода поиска специалистов через визитные карточки:

1. При поиске информации в крупном городе возможны большие затраты времени.

2. Большая вероятность финансовых затрат для получения необходимой информации.

Метод поиска с участием специалистов своей компании

Внутренний рекрутер имеет возможность не только получить консультацию от своих сотрудников, но и задействовать их для участия в поиске. Такая помощь необходима в тех случаях, когда рекрутер слабовато ориентируется в специфике профессиональной деятельности искомого специалиста. Если для установления контакта ему приходится общаться не только с секретарем, но и с другими сотрудниками этой фирмы. Подобная ситуация возможна, если объект поиска находится в комнате, где установлен общий телефон. Рекрутер легко может попасть на какого-нибудь другого сотрудника в этой комнате, и любой уточняющий вопрос мо-

жет разрушить придуманную легенду. Такая неудачная попытка установить контакт насторожит руководство компании и осложнит дальнейшую работу рекрутера. Свой сотрудник, участвуя в операции, может получить не только первичную информацию о специалисте, но и оценить его квалификацию. Для сотрудника своей компании необходимо разработать соответствующую легенду. Это может быть роль клиента, который дотошно уточняет у специалиста условия, на которых работает его компания. Или роль коллеги по специальности, который просит помочь ему советом по какой-нибудь профессиональной проблеме. Для участия в таких операциях могут привлекаться не только сотрудники из своей компании, но и другие люди.

Достоинства метода поиска с участием специалистов своей компании:

1. Возможность оперативного получения первичной информации о необходимых вам специалистах.
2. Повышение результативности поиска специалистов в сложных ситуациях.
3. Возможность получить предварительную оценку квалификации специалистов.

Недостатки метода поиска с участием специалистов своей компании:

1. Зависимость рекрутера от специалистов, которые принимают участие в операции.
2. Недостаток опыта работы в прямом поиске персонала у

тех специалистов, которые привлекаются к таким операциям.

2. Разработка и классификация «легенд» для получения информации, метод поиска по рабочему телефону

В арсенале «прямого поиска» имеются методы, при которых сбор информации и общение с потенциальными кандидатами происходит по каналам рабочих телефонов в компаниях конкурентов. В таких условиях рекрутер не имеет возможность действовать открыто от своего имени, ему приходится маскироваться под вымышленного человека:

- Без маскировки информация о поиске специалиста немедленно попадет к руководству конкурирующей компании и осложнит работу рекрутера;
- Без маскировки рекрутер не сможет получить первичную информацию о специалистах в конкурирующей компании (фамилия, имя, номер телефона);
- Без маскировки звонок рекрутера не будет переадресован секретарем интересующему его специалисту;
- Без маскировки иногда трудно наладить доверительные отношения со специалистами и вызвать их на откровенный разговор;
- Без маскировки внутренний рекрутер не сможет занять выгодную позицию посредника на переговорах специалиста со своим работодателем.

Кроме маскировки своего имени рекрутеру приходится придумывать причину («легенду») для того чтобы уточнить в конкурирующей компании фамилию, имя и отчество нужного специалиста, номер его контактного телефона и электронный адрес. Основные принципы, применяемые для разработки «легенды»:

- Просьба предоставить информацию о специалисте должна быть изложена работнику компании (секретарю) в привычной, стереотипной для него форме;
- Ваша потребность в информации должна объясняться в основном причинами делового характера;
- Желательно, чтобы отказ от передачи информации предполагал нежелательные для компании или конкретного работника последствия;
- Помните, что самый желанный звонок для любой компании бывает от потенциального клиента.

Классификация «легенд» для получения первичной информации:

1. Роль потенциального покупателя товаров или услуг, продаваемых этой компанией.
2. Роль государственного чиновника, который имеет право передавать распоряжения и получать информацию по своему направлению работы от предприятий.
3. Роль специалиста по продажам товаров или услуг, которые могут быть необходимы интересующей вас компании.
4. Роль организатора привлекательного и бесплатного ме-

роприятия в виде конференции, семинара, тренинга, выставки, презентации и т. д.

5. Роль специалиста, который желает получить консультацию по какому-либо вопросу от своего коллеги по работе.

6. Роль специалиста, который занимается проведением опросов с разными категориями людей (маркетинговые, социологические исследования и т. д.).

7. Роль человека, который просит помочь ему в решении какой-либо личной проблемы.

8. Роль представителя профессионального объединения, общественной организации или какого-нибудь профсоюза.

Примеры «легенд» для получения первичной информации:

- Добрый день! Подскажите, пожалуйста, номер факса вашего главного инженера. Это из «Котлонадзора». Мне необходимо направить вам указание по технике безопасности. (Ответ секретаря). Спасибо. Давайте уточним фамилию вашего главного инженера. (Ответ секретаря). Спасибо. До свидания.

- Добрый день! Меня зовут Надежда, я секретарь компании «Н». Можно уточнить ваш почтовый адрес. Мне поручили направить приглашение начальнику отдела маркетинга на конференцию маркетологов. (Ответ секретаря). Спасибо. Да, подскажите мне какую фамилию, имя и отчество указать в приглашении, они именные. (Ответ секретаря). Спасибо, до свидания.

- Добрый день! Я представляю компанию «Н», меня зовут Валентина. Нас интересует продаваемое вами оборудование. С кем можно обсудить условия сделки? Секретарь. «С нашим менеджером по продажам». Подскажите имя и отчество вашего менеджера по продажам? (Ответ секретаря). Спасибо, я записала. Директор нашего предприятия позвонит Владимиру Николаевичу позднее. До свидания.

Поиск специалистов по телефону в компании конкурентов

Постарайтесь четко уяснить для себя, с каким специалистом вы желаете вступить в контакт, как называется его должность. Придумайте убедительную «легенду» для того чтобы через секретаря получить первичную информацию о нужном вам специалисте. После успешной отработки первой «легенды» сделайте паузу. Затем задействуйте другую «легенду» при помощи, которой можно через секретаря получить контакт с необходимым специалистом. Возможно, сразу решить эти две задачи при помощи одной «легенды», но это сложно и не очень надежно. Разрабатывая «легенду» помните, что самый желанный звонок для любой компании от ее потенциального клиента. Сочиняя какую-либо «легенду», обязательно посоветуйтесь с профильными специалистами своей компании, чтобы ваш звонок не выделялся из общей массы других звонков. У секретаря возникнет мень-

ше вопросов, если в качестве предлога для разговора со специалистом выбрать сложную профессиональную тему, в которой он плохо разбирается. Ваш голос должен быть спокойным и уверенным, без просительных интонаций. Назвав секретарю фамилию нужного специалиста, не спешите излагать ему «легенду» до тех пор, пока он не задаст соответствующий вопрос. Если секретарь проявил бдительность, то повторный звонок делается через 1–2 дня по новой легенде, измененным голосом или другим человеком. Первичную информацию о специалистах можно получить не только от секретаря, но и других сотрудников этой компании. Уточните у специалиста, может ли он свободно говорить с вами, если нет, то уточните время, когда можно сделать повторный звонок. В начале разговора задайте человеку вопрос, чтобы убедиться, что это именно тот специалист, который вас интересует. Назовите свое имя, скажите, что вы занимаетесь подбором персонала (сразу называть свою должность и компанию нежелательно). Скажите специалисту, что обратиться к нему порекомендовали его знакомые. Если возникнет вопрос о знакомом, ответьте, что он просил не называть своего имени или придумайте какое-нибудь вымышленное имя. Если у специалиста возникнут претензии по поводу «легенды», извинитесь перед ним и скажите, что секретарь не хотел вас с ним соединять (практически этого не бывает). Кратко расскажите о том, какого специалиста вы ищете. Не надо начинать разговор с прямой вербовки, смысл вашего пред-

ложение должен быть понятен специалисту, но с формальной стороны оно должно звучать вполне невинно. Ключевая фраза в разговоре «порекомендуйте мне кого-нибудь из ваших коллег, кто может заинтересоваться этой вакансией». Такая замаскированная форма вербовки оставляет возможность в случае неудачи получить информацию о других специалистах, а заодно избежать обвинений со стороны работодателя в переманивании его персонала. Убедительно расскажите об условиях предлагаемой работы. Нежелательно сразу называть фиксированный уровень заработной платы, лучше назвать стартовый уровень и сказать, что окончательно этот вопрос решается гибко в процессе переговоров. На протяжении всего разговора постарайтесь контролировать, насколько ваш собеседник заинтересованно воспринимает информацию. При первом общении нежелательно форсировать события, специалист должен переварить информацию и «созреть» для продолжения переговоров. Разговор заканчивается тем, что вы предлагаете специалисту подумать, чем он может поспособствовать в решении вашей проблемы, а затем просите его записать номер своего контактного телефона. Если специалист записал контактный телефон, значит, первый этап ваших переговоров завершился успешно. Последняя фраза: «Давайте созвонимся завтра». Дальше работа рекрутера строится по ситуации. Если на другой день специалист позвонит первым, то значит, он созрел для серьезных переговоров. Если специалист не звонит, надо позвоните ему

и задать вопрос по поводу вашей просьбы порекомендовать специалиста. При первом варианте ответа, специалист заинтересовался вакансией и готов вести с вами переговоры. При втором варианте, специалист готов передать вам номера контактных телефонов коллег по профессии. Вы благодарите за услугу и спрашиваете, почему он не заинтересовался этой вакансией (дальнейшие действия по ситуации). Третий вариант, специалист не заинтересовался вакансией и не предложил на нее соискателей из числа своих коллег. Вы аккуратно спрашиваете, почему на его взгляд вакансия ни кого не заинтересовала, уточняете причины и благодарите человека за участие. Далее нужно проанализировать все причины неудачи, обсудить их со своим «Заказчиком» и при необходимости внести разумные коррективы в его заявку.

Достоинства метода поиска специалистов по телефону в компании конкурентов:

1. Высокая оперативность получения информации о необходимых вам специалистах.
2. Возможность для поиска задействовать сразу несколько интересных компаний и получить информацию о достаточно большой группе специалистов.
3. Возможность применения этой методики в сочетании с другими технологиями.

Недостатки метода поиска специалистов по телефону в компании конкурентов:

1. Ограниченные возможности для целенаправленного

выбора специалистов внутри каждой из компаний (большой элемент случайности).

2. Определенные сложности при необходимости повторного использования метода в тех компаниях, которых он уже применялся.

3. Эффективность метода во многом зависит от личностных качеств и способностей того рекрутера, который его применяет.

Упражнение для тренинга рекрутеров

Придумайте «легенду» для получения первичной информации о необходимом вам специалисте в компании конкурентов. Попытайтесь применить придуманную легенду в процессе имитации диалога с секретарем конкурирующей компании. Это упражнение выполняют несколько человек, каждый участник озвучивает свои варианты легенды. Роль секретаря выполняет руководитель такого тренинга, он же оценивает участников.

Список специалистов для разработки легенды:

1. Менеджер по продажам технического оборудования.
2. Главный инженер производственной компании.
3. Главный технолог птицефабрики.
4. Главный бухгалтер торговой компании.
5. Начальник регионального управления в банке.
6. Руководитель проекта в IT компании.

7. Инженер-сметчик строительной компании.
8. Начальник отдела маркетинга торговой компании.
9. Финансовый директор производственной компании.
10. Главный архитектор проекта строительной фирмы и т. д.

После отработки первой части упражнения, руководитель предлагает всем участникам получить первичную информацию о реальных специалистах в настоящих компаниях. Список специалистов и номера телефонов компаний руководитель подбирает заранее. Каждая попытка тщательно готовится, все придуманные участниками легенды проходят предварительное обсуждение. Руководитель анализирует результаты поиска, разбирает ошибки участников, закрепляет навыки. Очень важно для выработки психологической устойчивости, чтобы попытки участников тренинга оказались успешными.

Ролевая игра «Демонстрация трех типов поведения»

В этой игре принимают участие две команды. Участникам команд задается несколько ситуаций. В каждой ситуации необходимо продемонстрировать три типа поведения:

- Уверенный;
- Неуверенный;
- Агрессивный.

По одному представителю от каждой команды поочередно играют заданные роли в каждой ситуации. Жюри определяет победителя в каждой паре участников. Остальные участники имеют право комментировать выступления своих коллег. Перед началом ответа каждый участник объявляет, какой тип поведения он будет демонстрировать.

Перечень ситуаций:

1. Друг забыл вернуть книгу, которая вам нужна.
2. Собеседник занимает вас разговором, а вам необходимо уйти.
3. Вы делаете замечание подчиненному за его опоздание на работу.
4. Люди, сидящие сзади вас в театре, мешают вам громким разговором.
5. Вас останавливают на улице и настойчиво предлагают товар, который не нужен.
6. Друг (подруга) просит одолжить вашу новую куртку, а вы опасаетесь, что он (она) ее порвет или испачкает.
7. Вам возвращают из химчистки пальто с большим пятном.
8. Вы ловите на себе взгляд привлекательного мужчины (женщины). Знаете, что он (она) интересуется вами. Вы подходите и...
9. Вы узнаете о том, что ваш друг рассказал в компании факты из вашей личной жизни, которые ему были доверены как тайна.

3. Организация встречи с кандидатом, анализ эффективности технологий поиска персонала

Задача рекрутера не только в том, чтобы найти нужного специалиста и установить с ним контакт. Не менее важно еще и заинтересовать его вакантной должностью и побудить к личной встрече. Как можно побудить специалиста к личной встрече с рекрутером? Для достижения этой цели необходимо:

- Вести переговоры по ситуации, с максимально возможной гибкостью. Учитывать профессиональные особенности специалиста, его должностную категорию. Принимать в расчет настроение, пол, возраст, темперамент и характер человека.
- Попытаться заинтриговать интересующего вас специалиста. Используя для этого: привлекательность (для вас есть интересное предложение), недосказанность (минимум конкретной информации), секретность (информация не для телефонного разговора).
- Гарантировать специалисту комфортность и безопасность. За счет удобного места и времени встречи, которые специалист сам выбирает, обещания конфиденциальности этой встречи, отсутствия для него любых неприятных по-

следствий.

- Вызвать у специалиста доверие и симпатию к себе. При помощи личного обаяния, убедительности, эмоциональности, остроумия, актерского мастерства, и даже легкого кокетства и умеренной лести.
- Стремиться к поставленной цели. Проявлять в беседе настойчивость, упорство и терпение. Не обращать внимания на попытки прекратить разговор, а если будет надо, то взять оппонента на измор, делая повторные звонки.
- Аргументировать необходимость встречи тем, что предложение хорошей работы не бывает лишним, неизвестно как сложится дальнейшая судьба специалиста. Наконец, эта встреча ни к чему не обязывает, предложение надо выслушать, а отказаться от него можно всегда успеть и т. д.

Целеустремленность, изобретательность и настойчивость рекрутера обязательно приведут его к успеху. Методы «прямого поиска» позволяют в разы увеличить производительность труда при поиске квалифицированных специалистов различных категорий. У меня была возможность сравнить эффективность работы по поиску персонала HR службы крупной производственной компании до начала обучения технологиям «прямого поиска» и после его окончания в рамках консалтингового проекта. Перед началом этого проекта поиском необходимых специалистов занималось около 40 менеджеров по персоналу. Результаты их работы были неутешительные, десятки вакансий оставались открытыми на про-

тяжении 2–3 месяцев, значительные средства тратились на услуги рекрутинговых агентств. После обучения был сформирован отдел рекрутинга из 3-х человек, на который возложили все обязанности по поиску персонала от категории специалист и выше, остальные категории персонала отдали HR менеджерам. Новое подразделение быстро набрало необходимые обороты (предприятие расширялась), через 2 месяца исчезли «висячие» вакансии, а затем, поднабравшись опыта, рекрутеры закрывали за месяц до 100 вакансий. Причины успеха этого проекта кроются в организационной перестройке службы персонала, специализации HR менеджеров и внедрении технологии «прямого поиска» персонала. Все преимущества технологии «прямого поиска» по сравнению с традиционными технологиями хорошо видны при сравнительном анализе.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.