

ЕСТЕСТВЕННЫЙ ОТБОР ПЕРСОНАЛА МЕТОД НАДЕЖДЫ РЫБАКОВОЙ



МАТВЕЕВ РОМАН

Отбирать новых сотрудников с помощью интервью — вредная привычка. Настала пора избавиться от нее и освоить технологию естественного отбора персонала!

Роман Матвеев
Естественный отбор персонала.
Метод Надежды Рыбаковой

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23283016

ISBN 9785448384776

Аннотация

Всевозможные интервью безнадежно устарели в деле оценки персонала. Но необходимость сделать правильный выбор и нанять нужных сотрудников осталась. Возможно ли не ошибиться и сделать правильный выбор в столь сложном деле, как оценка живых людей? Да, если соблюдать технологию! Настала пора наладить в своей компании процесс естественного отбора сотрудников.

Содержание

Об авторе	6
Зачем Вам читать книгу?	8
Предупреждение	10
Подарок	11
Введение	12
Глава 1. Цель отбора. Иногда конец – это только начало	18
Глава 2. Технология отбора персонала	37
Массовый рекрутинг	38
Регулярный рекрутинг	39
Проектный рекрутинг	40
Эксклюзивный рекрутинг	41
Разные подходы к закрытию вакансии	43
Немного про адаптацию новичков	44
Итоги	45
Глава 2. Качества рекрутера. Из чего только сделаны «девочки»	46
Ориентация на партнерские отношения	55
Нацеленность продавать вакансию	57
Склонность к объективной оценке	61
Когда можно обойтись без этих качеств	63
Итоги	65
Глава 3. Согласование вакансии. Из чего только	66

сделаны «мальчики»

Компетенции	80
Качества, которые нельзя оценить	82
Характеристики, которые не имеют значения при отборе	88
Непростой разговор	89
Конец ознакомительного фрагмента.	90

Естественный отбор персонала. Метод Надежды Рыбаковой

Роман Матвеев

© Роман Матвеев, 2024

ISBN 978-5-4483-8477-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Об авторе



Матвеев Роман

Более пяти лет посвятил работе в компании «DNS» в ка-

честве бизнес-тренера. Значительную часть этого времени посвятил оценке персонала. Мы проводили центры-развития, чтобы отобрать сотрудников с потенциалом на руководящие должности, и квалификационные экзамены для продавцов на выходе с испытательного срока.

Все это время я находился в прямом контакте со своими коллегами – специалистами по отбору и работе с персоналом. Так я стал невольным свидетелем бесчисленного числа собеседований с кандидатами на различные должности от рабочих специальностей и специалистов до управленцев. Мне повезло. На глазах у меня были как неудачные собеседования, так и мастерски проведенные. Они стали основой для образцов, как делать не стоит, и как эффективно проводить отбор кандидатов.

Потом я еще несколько раз участвовал в оценочных мероприятиях в разных компаниях и сам создавал их. Теперь готов поделиться накопленным опытом.

Зачем Вам читать книгу?

Всевозможные интервью безнадежно устарели в деле оценки персонала. Но необходимость сделать правильный выбор и нанять нужных сотрудников осталась. Возможно ли не ошибиться и сделать правильный выбор в столь сложном деле, как оценка живых людей? Да, если соблюдать технологию!

Если вы уже делаете свои первые шаги в профессии отбора персонала, тогда из книги вы узнаете о различных тонкостях этого процесса от момента обращения заказчика до сопровождения принятого на работу сотрудника в первые месяцы работы. Освойте инструменты и алгоритмы из книги – это поможет вам лучше понимать интересы заказчиков, быстрее находить и привлекать кандидатов, подходящих под требования работы. В итоге вы станете успешными и востребованными специалистами.

Для тех из вас, кто уже реализовался в профессии, книга тоже может быть полезной. Прочитав ее, вы сможете скорректировать и усовершенствовать свою модель работы. Вы откроете для себя технологию оценки с помощью наблюдения за реальным поведением кандидатов в смоделированных ситуациях, которые максимально схожи с рабочей. Благодаря ее применению вы сможете повысить точность оценки кандидатов. В итоге польза от вас для организации

заметно повысится, и вы станете еще более ценным сотрудником.

Настала пора наладить в своей компании процесс естественного отбора сотрудников!

Предупреждение

Хочу заранее принести Вам свои извинения за наличие в книге грамматических ошибок.

Сейчас я понимаю, что нужно было лучше учиться в школе русскому языку (и не только ему). Я понимаю, что многим из Вас важно, чтобы купленный продукт был высшего качества. Правда даже в самых дорогих магазинах случаются неприятные казусы. То ценник оказывается неправильный. То сотрудник нахамит. То выясняется, что срок годности продукта давно вышел. То еще что-нибудь.

Все это нисколько не оправдывает меня. Не буду погружать Вас в особенности ценообразования на книги, чтобы объяснить свой подход. Просто надеюсь на Ваше понимание и то, что качество материала компенсирует особенности книги.

Желаю полезного чтения!

Подарок

Хотите получить в подарок? О том, как это сделать, будет написано в конце книги.

Введение

Дорогие читатели, сразу хочу покаяться и признаться вам, как священнику на исповеди, я грешен. Дело в том, что я с большим скепсисом отношусь к традиционным методам подбора персонала. Обстоятельства так сложились, что мое рабочее место находится в одном кабинете со специалистами по подбору, и поэтому я становлюсь невольным слушателем тех собеседований, которые они проводят. Это приносит мне настоящие моральные муки. Все потому, что я отрицательно отношусь к разного рода интервью. А именно этот метод широко практикуется в качестве инструмента подбора. Эта нелюбовь имеет старые корни.

Я много раз устраивался работать в разные компании. И мне всегда было не понятно, когда меня не брали на работу на основании только интервью. Я не говорю, что моя кандидатура была лучшей. Просто я не понимаю и никогда не пойму, как на основании простой беседы, можно принять решение о найме сотрудника. Интервью – это обычный разговор. Интервьюер задает респонденту вопросы, а тот отвечает на них, как посчитает нужным. Обычно, кандидат пытается угадать, что от него хотят услышать, или дает социально желаемые ответы. Разве этого достаточно, чтобы раскрыть профессиональные качества и навыки кандидата? Мой путь в компании «DNS» начался с точно такого собеседования.

Проходило оно в несколько этапов.

Сначала я встретился со специалистом по подбору, который отыскивал мое резюме в базе одного из рабочих сайтов и пригласил на встречу. Пол часа вопросов и ответов о моем опыте без каких-либо подтверждений, что я действительно умею делать то, о чем говорю.

Затем была очная встреча с топ-менеджером, который возглавлял в то время один из дивизионов компании. Он говорил со мной совсем мало. Уже не помню о чем.

Потом пришла пора собеседования с федеральным менеджером по подбору и моим функциональным руководителем. Физически они находились в другом конце страны, куда солнце заходит, завершая день. Поэтому встреча прошла через веб-камеру, микрофон и монитор. Снова вопросы о моем опыте. Что-то о том, какие качества я считаю важными в работе, и пару кейсов из серии, что я сделал бы, если произошло такое-то событие. Я нафантазировал ответ. Еще пару раз меня попросили вспомнить ситуации, когда у меня что-то не получалось, и рассказать, как я поступил. Не помню, насколько честно я ответил.

К моей радости меня взяли на работу тренером. Но потом я узнал, что по моей кандидатуре было принято «раздельное» решение «судей». Два голоса было «против» – федеральный специалист по подбору и мой непосредственный руководитель. И два «за» – специалист, которая нашла меня и провела первое собеседование. Она уже больше пол года

не могла закрыть вакансию и просто устала искать подходящего кандидата, который согласится на условия компании. М самый весомый – «голос» топ-менеджера. Он просто сказал и поставил точку – берите его.

В тот момент я не мог понять, что такого я не сказал или что ответил не так на вопросы руководителей? Почему они решили, что я не подхожу и не справлюсь с рабочими задачами? А я, по их мнению, именно не подходил, так как других кандидатов, которым они могли бы отдать предпочтение, в тот момент не было на горизонте. Я и теперь ума не приложу, как можно по словам судить о том, на что я способен.

Позже у меня появилась догадка, почему так произошло. Возможно, федеральные специалисты считали, что им нужен сотрудник с опытом проведения центров оценки и бизнес-тренингов. У меня на тот момент такого опыта не было. Я проводил только обучение по продукту. Но зачем тогда вообще нужно было приглашать меня на интервью, если это являлось требованием, а не пожеланием?

Фактически на работу меня взял топ-менеджер. Он знал, что именно ему работать со мной, а не людям, находившимся за тысячи километров. Он, как мне кажется, не видел в себе гуру оценки персонала и просто доверился своей интуиции. Тогда повезло нам обоим. Я оказался подходящим сотрудником и проработал на благо компании больше пяти лет.

Через некоторое время боссы из федерального центра взяли в штат еще нескольких тренеров. Все они были вооб-

ще без опыта в обучении и до этого работали в отделе подбора персонала нашей компании. Какие волшебные слова они сказали на собеседовании, что в них увидели специалистов лучше, чем я, можно только гадать.

Началась работа. Мы разрабатывали обучение и проводили его от Мурманска до Нижнего Новгорода.

Правда коллеги оказались тренерами послабее. Разрабатывать материалы они не умели и не хотели учиться. На тренингах ребята скептически слушали их монолог и вяло участвовали в заданиях.

До сих пор помню выражение лица, с которым коллеги проводили свои тренинги. В этом взгляде читалось пренебрежение к каждому участнику группы. Ведь как повезло этим неудачникам – продавцам и управляющим, которые тоже выросли из продавцов, – попасть на тренинг к таким профессионалам, как они.

Коллеги гордились своим высшим образованием и тем, что прочитали тонну умных книг. Но вместо обучения они занимались самолюбованием на фоне, как они считали, глуповатых сотрудников.

Моих будущих коллег беседовал федеральный менеджер по подбору и работе с персоналом – тот, что в свое время был против моей кандидатуры. Почему я делаю акцент на этом? Так ведь она, согласно своей должности, являлась лучшим специалистом компании в деле оценки персонала. Получается, что в моем лице она ошиблась, когда на основа-

нии интервью не захотела брать на работу сотрудника, на котором в итоге была сосредоточена львиная доля тренерской работы. Зато она взяла других: один из которых фактически не состоялся в качестве тренера, а второй работал, как мы это называем, «говорящей головой».

Уже тогда я убедился – собеседование в виде интервью далеко не самый точный способ оценки кандидатов. Порой точнее простая интуиция.

Конечно, плохо негативно отзываться о коллегах. Но я пишу об этом не для того, чтобы принизить их и повысить собственную значимость. Я хочу, чтобы вы знали историю моей нелюбви к интервью, и были предупреждены – я полагаюсь только на свой опыт, когда освещаю вопросы оценки и отбора персонала.

Мой опыт в этом деле – это работа с внутренним кадровым резервом. Я разрабатывал и проводил центры развития и оценки. Предварительным этапом было интервью. Мне сразу стало очевидно – можно задавать любые вопросы, но дать достаточно точную оценку качествам кандидата, его навыкам, достоверно спрогнозировать будущее поведение на рабочем месте и понять насколько он подходит на вакантную должность – невозможно. Ну как вы по ответам на ваши вопросы поймете: достаточно ли он проактивен, клиентоориентирован и какой из него лидер группы?

По-моему, нет более сложного дела, чем оценка человека. Мы с вами слишком сложны, чтобы можно было оценить нас

быстро, легко и точно. Выполнить эту миссию с помощью любимого многими интервью любого типа – невозможно.

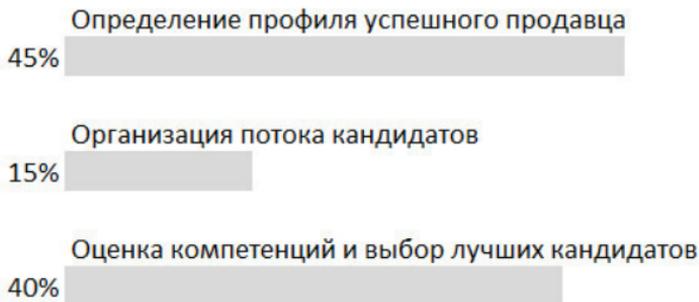
Правда критиковать можно бесконечно и получать от этого большое удовольствие. Но смысла в критике без альтернативных решений нет. Поэтому я решил написать собственную книгу и разместить на ее страницах свои конструктивные предложения.

Важный момент. В данной книге вы не найдете подробных инструкций о том, где искать кандидатов, а тем более, какие вопросы потом задавать им в ходе интервью. Этому посвящено море книг и целый океан статей в интернет.

В моей книге вы сможете взглянуть на себя, как в зеркало и понять, действительно ли вам нравится текущий подход к отбору персонала. Я предложу вам не много не мало начать революцию в своей профессии. Ведь для успешного рекрутинга любые интервью устарели прежде, чем они появились. Для успешного отбора персонала нужны другие техники и методы. Им и посвящена эта книга.

Если вы прочитали мою исповедь и простили мне мои прегрешения, тогда ваш разум и сердце открыты, чтобы продолжить знакомство с моим взглядом на процесс отбора персонала.

Глава 1. Цель отбора. Иногда конец – это только начало



Голосование на одном из интернет ресурсов, посвященном вопросам рекрутинга: «На каком этапе подбора допускается больше всего ошибок?»

Новый день, новая работа, новые надежды. С такими мыслями проснулась Надежда Рыбакова. Стоя перед зеркалом, она видела в нем не свое отражение, а светлое будущее. Стоит лишь еще немного подождать и быть более везучей.

Надежда приехала в Москву год назад. Широкие возможности открылись перед ней, как только девушка пересекла границу московской кольцевой автодороги. Правда снимать жилье пришлось за этим волшебным кругом в одном из го-

родов Подмосковья. Высокие коробочки выстроились в ряды. Район точно проектировали так, чтобы луч солнечного света попадал лишь в квартиры верхних этажей. Во дворе машины на каждом шагу. Зимой сугробы или гололед. Казалось, что в одном районе проживало больше людей, чем во всей Москве. Типичный человек.

Работу Надежда нашла в мегаполисе. Хотя это оказалась работа, которая не совпадала с ее идеалом. Еще только мечтая о Москве, девушка видела себя кем-то. Кем именно она не знала. Но обязательно тем, кто хорошо зарабатывает. Ей казалось, что в столице хорошо платят всем, кроме гастарбайтеров.

Однако рынок труда принял Надежду Рыбакову весьма прохладно. Сайты о работе пестрили разными вакансиями. Казалось, что можно устроиться работать кем угодно. Это Надежда и попыталась сделать. Она разослала свое резюме в разные солидные места. Но в ответ тишина.

Тем временем желудок требовал есть, мозг хотел есть вкусно, а день внесения платы за аренду квартиры наступал слишком быстро. Пришлось разослать свое резюме в компании попроще и на должности пониже.

Приглашения на собеседования посыпались одно за другим. Но куда бы Надежда не пришла, чтобы понравиться работодателю и начать свою успешную карьеру, везде ее ждало разочарование. Уровень вознаграждения, которое ей предлагали, был на порядок ниже, чем ожидала девушка. Оказы-

ваются гастарбайтерам за их тяжелый труд платили больше, чем «офисному планктону», операторам на телефоне и продавцам.

Но особенно выбирать Надежде не приходилось. Как известно, когда толстый худеет, тонкий сохнет. Надежда была худенькой девушкой без финансовой подушки безопасности и спонсора. Долго искать работу своей мечты она не могла себе позволить. Пришлось спускаться с небес на землю. Выбор был такой: либо, поджав хвост, возвращаться домой, либо идти работать туда, куда берут.

Надежда решила сделать ход конем. Чтобы не ездить на работу из Подмосковья в Москву, она устроилась работать в местную компанию. Офис располагался в десяти минутах ходьбы пешком от съемной квартиры. Правда ей досталась не совсем должность, а только место стажера в отделе персонала.

Как новому сотруднику, да еще и в статусе стажера, Надежде поручили самую черновую и непопулярную работу. Рыбакова встречала кандидатов и доводила за руку до комнаты, где проводились собеседования. Еще она обзванивала тех, кому отказали в работе и проводила интервью с теми, кто увольнялся.

Специалисты отдела по работе с персоналом дружно не любили проводить exit интервью и по итогу заполнять отчет о причинах текучести. Это была продолжительная и неприятная работа. Нужно было обзвонить всех, кто по-

дал заявление на увольнение. Таких каждый день набирался вагон и маленькая тележка. Каждого требовалось опросить. Часто это был длинный поток жалоб на компанию и управление на местах. Потом на основании ответов нужно было выбрать из перечня в тридцать пунктов верную причину увольнения, заполнить остальные данные отчета и разослать его руководителям для анализа и работы над ошибками.

Самое неприятное заключалась в том, что никто, кроме руководителя службы персонала, этим отчетом не интересовался и не использовал. Как это выяснилось? Предшественница Рыбаковой по невнимательности указывала в рассылке неправильные адреса большинства получателей. Ошибку обнаружили случайно через полгода. Все это время никто из руководителей даже глазом не моргнул, почему им перестал приходиться отчет? Как же они без него могут снижать текучесть персонала?

Вот и сегодня Надежда составляла отчет по текучести. Она старательно просматривала ответы увольняющихся и их анкет, где были указаны данные собеседований при приеме на работу. Рыбакова хотела составить наиболее точную картину об истинных причинах увольнений. Чем дальше она сопоставляла данные, тем больше склонялась, что причина всех увольнений на самом деле одна.

Например, сотрудник при увольнении сообщил, что в компании невозможно заработать, а система мотивации запутанная и непрозрачная. Получается, что причина его

увольнения заключается в неудовлетворенности своим финансовым положением. Ведь в компании не созданы условия, чтобы сотрудник мог достаточно зарабатывать. «Верно?» – сама себе задала вопрос Надежда. «Так, но не так», – сама же на него ответила.

В анкете бывшего сотрудника была информация, которая противоречила первой версии. Специалист указал, что кандидат замотивирован на деньги и будет делать все, чтобы их заработать. Но руководитель этого сотрудника в своих комментариях об увольнении подчиненного написал, что тот ленив и имеет низкие результаты продаж. Получается, что специалист ошибся в своей оценке. Сотрудник не соответствовал прогнозу, который дал ему рекрутер. Тогда в качестве причины увольнения нужно указать такой фактор, как ошибка подбора.

И так было на каждом шагу. Бывшие сотрудники, помимо системы мотивации и низкого уровня заработка, то и дело жаловались на высокие планы по продажам и низкий трафик клиентов, на постоянные вычеты по инвентаризации, частые штрафы за любые нарушения. По их мнению за такой геморрой оплата должна быть гораздо выше.

Не устраивали прежних сотрудников и, так называемые, гигиенические факторы. Они сообщали, что им не нравятся постоянные переработки, что в магазине нет необходимых бытовых условий, а сама работа оказалась физически трудной.

Встречались и такие, кто говорил, что им надоели конфликтные клиенты и они решили сменить сферу деятельности.

Но разве продавец – это не волк, которого кормят ноги? Разве в описании вакансии не были указаны должностные обязанности и средний уровень заработка в компании? Разве на собеседовании с каждым индивидуально не поднимались эти вопросы детальнее, чтобы узнать, готов ли кандидат к таким особенностям работы?

Кто, как не специалист по отбору должен определить способности кандидата к работе. Почему в анкетах было черным по белому написано, что все они командные игроки, исполнительны, стрессоустойчивы, проактивны, ориентированы на результат. Почему им воспевались по факту незаслуженные дифирамбы? Все они оказались попросту переоцененными. Почему все эти вопросы встают уже при увольнении сотрудника, а не в момент отбора?

Обдумывая все эти мысли, Надежда вспомнила одно пост собеседование. Оно выделялось на общем фоне. В основном Рыбакова разговаривала с обычными сотрудниками розницы или офиса. А тут директор целой территории. Этот разговор дал дополнительную информацию для отчета.

– Спасибо, что согласились уделить мне время и ответить на несколько вопросов, – слегка улыбнувшись, начала разговор Надежда. Бывший директор в ответ только кивнул. – В вашем заявлении указано, что причина увольнения из ком-

пании – это сокращение должности «ответственный директор». Вы хотите к этому что-то добавить?

– Все верно, в компании упразднили одну управленческую ступень. Что тут еще добавить? – прозвучал короткий ответ. Видимо, бывший директор хотел побыстрее завершить беседу.

– Но уволили не всех, – позволила себе провокационный комментарий Надежда. – Кому-то нашли место, а кому-то ничего не предложили, кроме выходного пособия. Я хотела бы узнать, что в вашем случае произошло и почему?

– А какое это имеет значение? Есть факт – должности больше нет. А то что не всем в компании нашлось подходящее дело – это абсолютно нормально.

– Нормально? Может быть. Только я изучила вашу трудовую историю и вот, что узнала. Когда вы только претендовали на должность ответственного директора, у вас были прекрасные рекомендации. Результаты подразделения, которым вы руководили, были отличные. Управляющий директор отзывался о вас, как о сотруднике ответственном, самостоятельном, ориентированном на результат. Вы успешно прошли собеседование с ведущим специалистом и руководителем отдела персонала – они дали заключение, что вы идеально подходите. Обладаете аналитическим складом ума. Мыслите стратегически. Гибки, чтобы поддерживать изменения. У вас развитые лидерские качества. И вы склоны развивать подчиненных. Хотелось бы знать, почему мы теряем такого

ценного сотрудника?

– Хотите знать правду?

– Да, хочу.

– Тогда послушайте, что я вам скажу. Быть хорошим управляющим магазином и хорошим ответственным директором – это не одно и то же. Одно дело добиваться хороших продаж в магазине, где для этого у тебя есть большинство необходимых ресурсов. Совсем другое дело, чтобы вся территория выполняла планы по продажам без необходимых для этого полномочий и ресурсов.

– Это как?

– Да вот так. Как магазины могут быть прибыльным, если мы изначально открываем их убыточными? В конце года мы спешим потратить деньги, выделенные на развитие, чтобы затраты были учтены в уходящем году. И не важно, насколько это проходимое место и какая там аренда. Арендная, кстати, просто конская! Арендодатели не готовы уступать в цене. Им проще найти другого арендатора, который согласится на их условия. При этом рынок очень конкурентный и нас просто не знают. Вот какой магазин приходит на ум, когда вам нужно купить, например, телевизор? Однозначно не наш! Ситуацию могла бы помочь исправить реклама. Но у нас ее практически нет! Зачем тратиться на рекламу, если магазины и так убыточные?

– Угу, – Надежда показала, что внимательно слушает.

– Складывается стойкое убеждение, что у нас только от-

ветственному директору должно быть все надо и только он нацелен на результат. Но как только он что-то предлагает, сразу возникает сотни преград и объяснений, почему «нет». Нужно запустить рассрочку, чтобы ответить конкурентам – нет, это не выгодно. Нужно завезти новую группу товаров в магазины – нет товарные остатки будут слишком раздуты. Нужно снизить цены на смартфоны – нет закупочные цены этого не позволяют. Нужно упростить прием товара с приехавшей машиной – снова нет, регламент. Нужно ускорить набор сотрудников – служба безопасности не готова проверять их быстрее. У нас даже управляющих магазинами нет, одни администраторы, которые не управляют продажами и сотрудниками, а бумажками занимаются. Да что я бисер...

– Перед свиньями мечете? Продолжайте, я все понимаю.

– Ничего вы не понимаете! Вот ответственных директоров сократили. А почему именно нас? Да, видимых результатов от нашей работы нет. Но я вам назову еще более бесполезные должности и даже целые отделы в компании. Если бы их не было, работать стало бы проще.

– Например?

– Вот подборщики разве нужны? Я начинал работать управляющим магазином, когда не было таких специалистов. И ничего, справлялся. Ведь мы как думали, когда вы только появились? Что качество кандидатов улучшится, а скорость закрытия вакансий увеличится! А что произошло? При найме появились новые административные препо-

ны и новые регламенты, далекие от жизни розницы. В итоге время на подбор только увеличилось, а качество сотрудников в лучшем случае нисколько не изменилось, а на моей территории в последнее время ниже плинтуса опустилось! Если кого и надо сократить, так это отдел по подбору персонала! В компании от этого ничего не изменится, а эффективность только повысится!

Эмоциональный поток не состоявшегося директора закончился.

Надежда понимала, что ее респондент по-своему был прав. Девушка мало работала в компании и не могла судить о том, что изменилось в отборе кандидатов, когда появилась служба персонала. Хотя за то время, которое она успела поработать, ей так же не понравилось, как обстоят дела с процессом найма сотрудников. И разговор с некогда перспективным руководителем, а теперь покидавшим компанию неудачником, только подтвердил ее ощущение. Теперь это был не слабый привкус на губах, а стойкий вкус. Теперь Рыбакова была уверена – причина всех бед текучести персонала состояла в неправильном отборе.

Да, не каждому хорошему командиру суждено стать хорошим генералом. Бывший ответственный директор просто не подошел для более сложной управленческой работы.

В компании и правда было много проблем.

Бурный рост сопровождался расцветом бюрократии. Многие регламенты устаревали быстрее, чем их успевали со-

здавать. Рынок сжимался, расходы росли, а партнеры не шли на уступки по стоимости аренды, закупочных цен на товары и услуги.

Смежные отделы плохо взаимодействовали с розницей. На нее ввалили все тяготы выполнения планов и при этом игнорировали поступающие запросы.

Но кто как не ответственные директора должны были инициировать проекты и с пеной у рта доказывать их жизненную необходимость топ-менеджерам? Кто как не они должны были искусно вести переговоры с бизнес-партнерами, чтобы добиться взаимовыгодного соглашения, а не соглашаться на любые условия? Но вместо этого ответственные директора жаловались на тяжести службы в курилках, барах и на пост собеседования.

Надежда окончательно убедилась в своем мнении и поставила заключение в диагнозе текучести персонала – ошибка отбора. Именно эта причина стала основной в ее отчете. Рыбакова набралась смелости и нажала кнопку «отправить» в почтовой программе. Письмо улетело прямым ходом к директору по персоналу.

Утром стажера вызвали в кабинет директора. Надежда сразу подумала, что это из-за отчета по текучести персонала и выводах, которые там фигурировали.

Девушка открыла дверь, перешагнула порог и на привычном месте увидела лицо своей начальницы – Александры Громовой. Даже стол и стопки бумаг не могли скрыть ее

крупное телосложение. Таких женщин называют гром бабой. У нее были немного мужские черты лица и медвежья походка. Это придавало ей еще более грозный вид. От чего ее побаивались даже директора, которые стояли в иерархии на ступенях выше.

– Присаживайся, – не предложила, а скомандовала директор своей подчиненной. — Ты знаешь, зачем я тебя вызвала?

– Догадываюсь, – Надежда почувствовала себя не в своей тарелке. Ей даже показалось, что мурашки пробежали по коже.

– Я хочу обсудить твой отчет по текучести персонала. Мне понравилось, как ты подошла к делу, – неожиданно заявила Громова. – Видно, что ты провела серьезную работу по сбору данных.

Надежда в ответ слегка улыбнулась.

– Но сам анализ и выводы мне не понятны. Я хочу получить твои комментарии.

– Что именно требует разъяснений?

– Согласно твоим выводам, причина увольнения почти семидесяти процентов сотрудников – это ошибка отбора. Меня шокировал такой вывод. Но я понимаю, что ты сделала его по определенной логике. Расскажи подробнее.

– Все просто, – даже как-то нескромно подчеркнула свою «умность» Надежда. – Я проанализировала данные первичных собеседований сотрудников при трудоустройстве и то, что они сами говорили о причинах увольнения. В большин-

стве случаев у них были хорошие стартовые данные, но они все равно не справились с рабочими задачами. Поэтому очевидно, что на самом деле они не обладали необходимыми для их работы качествами и навыками. Как так получилось? Значит была допущена ошибка при найме. Специалисты, которые проводили собеседование, неправильно оценили кандидатов.

– А как ты думаешь, в чем заключается цель отбора персонала? – поинтересовалась начальница.

На момент этого разговора Надежда прочитала массу книг и статей, посвященных проведению всевозможных интервью при приеме на работу, и чувствовала себя настоящим экспертом. Еще она считала себя человеком, который хорошо «читает» людей.

– Я бы сказала, что поиск кандидата заканчивается, когда сотрудник справился со своими рабочими задачами. Именно HR должен подобрать такого человека, который сделает свою работу на хорошо и заказчик будет доволен.

– Получается это наша зона ответственности, как сотрудник проявит себя на рабочем месте? Я правильно тебя поняла?

– Да, верно.

– Значит на эту цель влияет только специалист по отбору?

– Конечно нет! В работу вовлечены еще сама компания и непосредственный руководитель. HR бренд, ресурсы на поиск персонала, система обучения и мотивации сотруд-

ников – все это за границами наших полномочий. От руководителя зависит, как он будет адаптировать новичка и руководить им. Но все равно, специалист по отбору должен найти такого человека, который будет отвечать корпоративной культуре компании и подходить для совместной работы с конкретным руководителем и коллективом.

– Распространенное мнение. Не буду тебя переубеждать. И, если честно, я позвала тебя для другого разговора.

Надежда посмотрела на свою начальницу с удивлением.

– Дело в том, что я приняла решение закрыть направление, которым ты занимаешься. Причины текучести персонала имеет смысл выяснять, когда есть управленческая воля решить эту проблему. А так получается работа ради работы. И при этом очень трудозатратная и дорогостоящая работа. В ближайшее время компания не планирует ничего менять в работе с персоналом по направлению его удержания. А искать виновных в текучести дело не благодарное.

В кабинете повисла давящая тишина.

– Это не все. Сегодня мой последний день работы в компании. Я увольняюсь. Со мной тебе уже не придется проводить пост собеседование, – сказала Александра Громова и попыталась улыбнуться.

– А что же будет со мной? – заволновалась Надежда, понимая, что у нее остались только птичьи права на продолжение работы.

– Знаешь, когда решение было принято, сначала я хоте-

ла расстаться с тобой. Но ознакомившись с твоим отчетом по текучести персонала, захотела познакомиться поближе. Ты напоминаешь мне меня в начале пути.

Рыбакова невольно расплылась в улыбке.

– Тогда я тоже начиталась умных книг. Как и ты, я думала, что должна находить людей, которые будут справляться с предложенной работой. И заказчики с удовольствием поддерживали меня в этом, но только до тех пор, пока отобранные мной специалисты успешно справлялись с отведенным им фронтом работ. Как только они оступались или еще хуже с треском проваливались, в мой огород летели камни и били меня очень больно. Только тогда я поняла, что не всесильна.

– Я понимаю. Но не принимаю, что с этим ничего нельзя сделать.

– Не перебивай. Быть крестной феей заказчиков и делать всю работу за них – путь к выгоранию. Несколько неудач и ты это поймешь. Отбор заканчивается не тогда, когда нанятый специалист справляется со своей работой, а раньше. Как только найден человек и он отвечает требованиям, которые согласованы с заказчиком. Критерий этого – сам заказчик согласен с оценкой исполнителя. Дальше в игру вступает непосредственный руководитель новичка и сама компания. От них зависит реальная производительность сотрудников.

– Позволю заметить, что такая позиция кажется безответственной и противоречит командной работе.

– Может так показаться. На самом деле все с точностью

наоборот. Команда – это не просто люди, работающие на достижение общей цели. Это люди, которые четко знают и выполняют каждый свою зону ответственности. Как было бы здорово, если с помощью отбора персонала можно было бы решить все сложности организации.

– Согласна, если бы нанятые сотрудники справлялись со своей работой без участия руководителей, необходимость в них просто отпала бы. Но я не понимаю, в чем тогда наша ценность? Зачем в компании еще одна прослойка между рынком труда и работой?

– Пока на свете не появился специалист с супер способностями по поиску, привлечению и оценке, но не кандидатов, а настоящих самородков. На рынке нет столько ценных кадров, которые могут успешно работать полностью самостоятельно. Их ищут только на ключевые позиции. Для массовых вакансий, которые открываются с завидным постоянством, это невозможно. Наша ценность в другом.

Александра Громова посмотрела на Надежду по особому. Наверно, так посмотрела черепаха Тортилла на Буратино, когда раскрыла ему тайну золотого ключика. Начальница поделилась с Рыбаковой своим секретом.

Громова давно выработала для себя понимание, что процесс отбора персонала – это трехступенчатая технологии. И открытие случилось не из книг и не на работе.

Александра была из тех жен, кто любит быть вместе с мужем везде, где это возможно. Поэтому, когда ее супруг пер-

вый раз собирался на любимую рыбалку, он не удивился ее желанию составить ему компанию. И вот пока муж удил рыбу, женщина любовалась природой, запахом утра, чистым воздухом и наблюдала за поведением супруга.

И вдруг Громову как осенило. Ведь она такой же рыбак, как и ее муж! Чем она занимается на работе? Да тем же самым – рыбачит. Только вместо рыбы она ловит кандидатов и поставляет их повару!

Профессиональный рыбак знает, какую рыбу он хочет поймать: карася, плотву или щуку. От этого зависит, как он подготовится к рыбалке: какие снасти возьмет с собой и на какую приманку будет ловить. Так и специалист по отбору должен определиться с профилем кандидата, чтобы четко понимать, что нужно оценивать и какими инструментами.

Чтобы клев был хорошим нужно найти место, где рыба водится в изобилии и прикормить ее. Так можно получить большой улов крупной рыбы быстрее. Иначе солнце поднимется над водой и блики от него будут слепить рыбака. Тем более, что желающих поймать рыбу много. Поэтому, кто первый встал, того и тапки. Эти принципы знает каждый настоящий специалист по отбору кандидатов. Поэтому распространяет информацию о вакансии там, где это будет эффективно.

Далее начинается самое увлекательное для любого рыбака – клев. И хочется поймать каждую рыбу от мала до велика, ведь пока не известно, какая рыба клюет на самом деле. Тоже самое делает и рекрутер. Он продает откликнувшимся

на вакансию кандидатам идею работы в компании.

Бывает и достаточно часто, что сила клева оказывается противоположной качеству пойманной рыбы. На свое удивление рыбак достает из воды мелкую рыбешку или молодняк, которые ему не нужны. Оценив ее своим зорким взглядом, он отпускает их назад без всяких условий. В отборе персонала аналогом этого этапа является процесс оценки кандидатов. Из всего многообразия нужно выбрать того, кто действительно отвечает согласованным с заказчиком требованиям.

Выражение «на безрыбье и рак щука» тоже справедливо для процесса отбора персонала. Поэтому есть несколько принципиально важных особенностей. Их необходимо учитывать, чтобы рекрутинг не превратился в затыкание дырок. Об этом Александра Громова помнила очень хорошо и на собственном опыте знала, как трудно вести в таких ситуациях переговоры с заказчиком.

Окончательно понять удачная рыбалка была или нет – можно только принеся улов повару. Именно он принимает сырье для приготовления своих кулинарных изысков. Также и в отборе – окончательное решение о кандидате остается за заказчиком.

Все что происходит позже, рыбалкой не является. От качества улова зависит насколько вкусная получится еда, но не более того. На кухне царят свои правила и шеф-повар там главный творец. Даже не из самого лучшего сырья он мо-

жет приготовить изысканное блюдо. В бизнесе аналогично.

Разговор коллег подходил к концу.

– Я тоже была такой наивной и самоуверенной, когда начинала свою карьеру в службе персонала, – глядя прямо в глаза Надежде, сказала Александра Громова. – Мне тоже казалось, что отбирать людей не представляет сложности. Что это другие специалисты не того калибра, а я смогу в миг точно оценить любого кандидата на соответствие должности и найти ценные кадры. Мне твоя логика симпатична. И твой серьезный подход к делу нравится. Поэтому прежде, чем уйти из компании, я хочу взять тебя в постоянный штат. Что скажешь?

Так Надежда Рыбакова получила предложение, от которого она не могла отказаться. Бонусом уже на старте ее благодетельница просветила, что **отбор персонала – это поиск на конкретную вакансию кандидата, который будет способен при правильном руководстве и системе организации труда успешно выполнять свою работу.**

Глава 2. Технология отбора персонала



Типы технологий отбора и отличия в этапах

Можно выделить четыре основные разновидности отбора, которые имеют существенные отличия между собой: массовый, регулярный, проектный и эксклюзивный.

Массовый рекрутинг

Используется для закрытия в компании вакансий низкоквалифицированного персонала: консультантов, курьеров, дворников и других подобных.

Бизнес-процессы достаточно просты, чтобы их можно было освоить и выполнять без специальной длительной подготовки. Чтобы справляться с должностными обязанностями, таким работникам достаточно рук, ног и головы.

В массовом рекрутинге упор делается на этапе привлечения кандидатов. Этап оценки практически отсутствует, так как и оценивать может быть нечего. Главное, чтобы кандидаты знали, на что идут и выбрали именно вашу компанию, а не конкурентов.

Регулярный рекрутинг

Применяется для должностей достаточно квалифицированных специалистов. Главное, насколько регулярно появляются такие вакансии.

Регулярный рекрутинг характеризуется цикличностью процесса. Достаточно один раз выработать с заказчиками портрет кандидата. Далее вакансии открывают быстро – по форме заявки. Заказчик выбирает в ней должность, которая ему нужна. И ему ищут сотрудника по стандартным ранее согласованным параметрам.

Основное время уделяется не только привлечению кандидатов, но и оценке.

Проектный рекрутинг

Если в компании требуются разово найти специалиста или руководителя различного уровня, тогда к отбору нужно подходить, как к проекту.

Особое внимание уделяется подготовительной работе. Рекрутер каждый раз заново проясняет запрос на вакансию. В каждом новом случае у заказчика могут быть специфичные требования к кандидатам на должность, название которой звучит одинаково. Корректировать запрос в процессе найма будут тем труднее, чем меньше времени остается до закрытия вакансии.

Оценивать высококлассных специалистов гораздо сложнее, чем низкоквалифицированных рабочих, а цена ошибки при отборе гораздо выше.

Дополнительно появляется этап переговоров. На них рекрутер обсуждает с кандидатом уровень оплаты труда. Обычно она находится в определенной «вилке» – диапазоне, который согласован для данной позиции.

Эксклюзивный рекрутинг

Компании нуждаются не только в рабочих и специалистах, но и в уникальных сотрудниках. За чрезвычайную редкость их называют фиолетовыми белками.

Эти люди обладают таким набором качеств, навыков и опытом, что могут действовать самостоятельно без поддержки и стимулов со стороны руководства. Они следуют заданным ориентирам, великолепно выполняют свою работу и ведут компанию вперед.

Так же фиолетовыми белками считаются редкие специалисты, которых нельзя вырастить внутри компании за разумное время.

Работа по поиску и привлечению фиолетовых белок – уникальный проект. Чтобы найти такого сотрудника, нужно использовать специальные техники: «headhunting» или «executive search».

Вакансии на уникалов обычно не размещают на традиционных рекрутинговых ресурсах. Их ищут в профессиональных сообществах и напрямую через холодный поиск. Если вы смотрели фильм «Рекрут», где герой Аль Пачино вербует нового агента FBR прямо за барной стойкой, то вы видели прекрасный художественный пример ловли фиолетовой белки.

При эксклюзивном рекрутинге переговоры могут затраги-

вать не только зарплату, но и другие условия труда.

Разные подходы к закрытию вакансии

Вакансии с одним и тем же названием могут закрываться разными способами. Одно дело найти продавцов в розничный магазин. Несколько другое – в офис для прямых продаж. И совсем другое, если требуется продавец высокотехнологичного продукта, например, горнодобывающего или медицинского оборудования.

На практике компания может на регулярной основе искать даже узких специалистов. Например, сети клиник постоянно нужны врачи по различным направлениям. Скорей всего, это временное явление и связано оно с активным расширением бизнеса. Иначе это признак серьезных проблем, которые приводят к высокой текучести кадров. Их важно решать не сменой технологии рекрутинга, а искоренением первопричин.

Немного про адаптацию новичков

Бытует мнение, что мало найти грамотного сотрудника, что отбор этим не заканчивается. Новичка нужно еще адаптировать к новым рабочим условиям.

Во время адаптации новичок знакомится с коллективом, содержанием работы, условиями труда и корпоративной культурой. Он либо приспособится к ним, либо отторгает и преждевременно уходит из компании. По этой причине адаптацию часто относят к одному из этапов отбора.

Сначала и Надежда рассуждала, что она должна не только отобрать нужного сотрудника, но и адаптировать его.

На практике адаптацией часто занимается HR. Но в этот момент он выступают не в роли специалиста по отбору, а в качестве специалиста по работе с персоналом. И это уже совсем другой процесс. Главную скрипку в нем играет непосредственный руководитель. HR на подтанцовке.

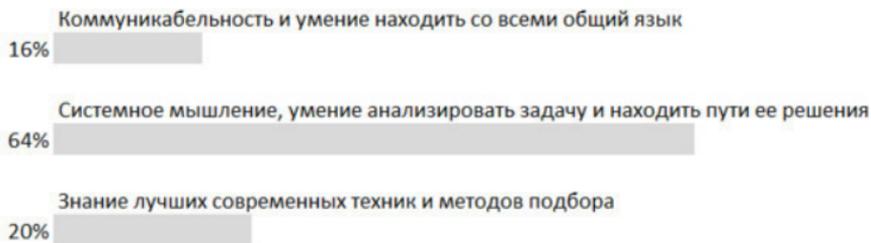
Цель у отбора и адаптации одна – комплектации штата компании подходящими сотрудниками. Если они будут уходить в первые три или шесть месяцев, то отбор будет работать в холостую. Поэтому важно синхронизировать оба процесса. Лишь в этом случае удастся достигнуть общей цели.

Итоги

- Алгоритм отбора персонала, который необходим, чтобы закрыть вакансию компетентным кандидатом:*
- +Согласовать вакансию с заказчиком*
 - +Привлечь потенциально подходящих кандидатов с внешнего рынка труда или внутри компании. При необходимости найти таких кандидатов самостоятельно*
 - + Продать кандидатам идею работы в компании на предлагаемой должности*
 - +Провести точную оценку на соответствие профилю*
 - +(при необходимости) Договориться о б уровне оплаты труда*
 - +Провести адаптацию новых сотрудников*

Глава 2. Качества рекрутера.

Из чего только сделаны «девочки»



Голосование на одном из интернет ресурсов, посвященном вопросам рекрутинга: «Какое качество рекрутера важнее для успешного выполнения его работы?»

Надежда вошла в помещение отдела персонала бодрым шагом и с высоко поднятой головой. Она хотела поскорее взяться за накопившиеся вакансии и разобраться с ними на раз-два. Хотя, когда вопрос заходил о наборе персонала, работа эта никогда не заканчивалась.

Стол Александры Громовой, которая долгое время руководила работой отдела и так неожиданно ушла из компании, уже пустовал. Поэтому некому было приветливо встретить Надю. Весь отдел был занят обсуждением нескольких вопросов. Что означает увольнение их начальницы? Что ждет от-

дел в ближайшем будущем? Никому и дела не было до столь незначительного события, как зачисления стажера в постоянный штат.

Надежда сначала растерялась. В кабинете для нее не было подготовлено рабочее место. До этого девушка располагалась на ресепшене рядом с секретарем.

Недолго думая, Рыбакова уселась за свободный стол, которым был стол Александры Громовой. Этим она, наконец, привлекла внимание своих коллег. Немая тишина повисла в кабинете. Рыбакова поймала на себе удивленные взгляды и почувствовала себя наглой, как никогда, но сделала вид, что ничего не произошло.

Руки страшно чесались взяться за работу, но новоиспеченный специалист не знала, за что схватиться. Поэтому она сказала сама себе: «Сегодня просто наблюдай за работой девочек, а вечером поделишься своими впечатлениями».

Поначалу коллеги с опаской посматривали на Надежду. И хотя она была уже не совсем новенькой в отделе, но сейчас заняла с ними одну нишу. А сам факт того, что новобранец наблюдает за их работой, заставлял нервничать. Из-за этого рекрутеры какое-то время разговаривали тише обычного, пока проводили собеседования по телефону и онлайн. Но уже через час другой они вошли в обычный рабочий ритм. Все забыли о существовании Надежды и погрузились в привычную атмосферу.

Надежда внимательно наблюдала и все фиксировала

в своей цепкой памяти. В целом все собеседования проходили типично.

С кандидатами, которые откликнулись на вакансию и были интересны, созванивались по телефону и после нескольких простых вопросов приглашали на более подробное онлайн собеседование.

Такая встреча в среднем длилась пол часа. Кандидатам задавали одинаковые вопросы. И хотя Рыбакова не слышала ответов, было легко догадаться – кандидаты отвечали так же одинаково. Стандартная игра на собеседованиях.

Правда иногда Надежда не могла сдержаться и задавала коллегам глупый вопрос: «Как тебе кандидат, подходит?». И чаще получала короткий ответ «нет», чем «да». Рыбакова не унималась и продолжала расспрашивать почему. Причин были разные. Кто-то сказал на собеседовании, что ищет работу полегче. Кто-то неуправляем. Другие не замотивированы. Третьи какие-то мутные. И все в таком духе.

Так и закончился бы рабочий день, но в отдел вошел директор по маркетингу – Виктор Козловский. Он поздоровался с коллективом и важно прошел к одной из девушек, к которой у него был такой же, как он сам, важный разговор. Коллеги начали диалог.

– Мне нужно как можно быстрее найти хорошую помощницу, – перешел к делу главный маркетолог в офисе.

– Понятно. Заявку уже сделали?

– Нет еще. Сегодня сделаю. Зашел, чтобы предупредить,

и вы могли уже начать работу над вакансией.

– Мы без заявки не работаем, – настаивала специалист. – Обязательно укажите в ней свои пожелания, которые предъявляете к кандидату.

– Хорошо, создам вашу заявку! Но я и без нее сейчас могу сказать, что моя помощница должна быть красивой, третий размер груди, до тридцати лет. Обязательно с высшим образованием и опытом работы в маркетинге от двух лет. Она должна знать особенности нашего рынка, владеть дизайнерскими и графическими программами. Коммуникабельная, нацеленная на результат, самостоятельная и дисциплинированная.

– Поняла. Укажите все это в заявке и не забудьте заполнить остальные поля: обязанности и уровень оплаты труда.

Коллеги распрощались. Как только Виктор Козловский вышел за дверь, девушки в отделе принялись перемывать косточки только что полученному от него запросу.

– Третий-то размер груди ему для чего?

– Это как раз понятно! – Не двусмысленно улыбнулась рекрутер, которая разговаривала с Козловским. – Не понятно, зачем ему вообще помощница? До этого он как-то без нее обходился.

– Так ведь сейчас изменилась структура управления. Теперь он стал заместителем генерального директора по вопросам маркетинга. Поэтому ему и нужна помощница. Большим начальником стал.

– Хорошо, что с третьим размером груди, а не первым, – пошутила одна из девушек.

– Это почему?

– Будет куда снижать требования, когда не будет подходящих кандидаток!

Надежда тем временем внимательно наблюдала за происходящим. Что-то настораживало ее во всей этой ситуации. И вроде ничего особенного. Запрос как запрос, хотя и со странностями.

Рыбакову настораживал сам повод открытия вакансии. Что такое статус с бизнес-организации? Это то, что помогает наладить контакт со статусными клиентами. Но в запросе Виктора Козловского не было видно реальной производственной необходимости. И почему кандидату должно быть до тридцати лет, почему она должна быть красивой, почему это вообще должна быть девушка?

Терзали Надежду и другие сомнения. Она не понимала, как возможно оценить дисциплинированность человека? Больше того. Пожалуй, именно руководитель обеспечивает условия соблюдения трудового порядка и своих собственных правил. Если он создает атмосферу дисциплины, то подавляющее большинство сотрудников будут ее соблюдать. Если руководитель должным образом не контролирует работу подчиненных и не передает им ответственность за поручения, лишь единицы будут выполнять такие производственные задания. Козловскому нужен был именно такой сотруд-

ник или все же обычный, из тех, что проявляют дисциплину тогда, когда ее создает сам руководитель?

Прежде, чем брать вакансию в работу, запрос Козловского напрашивался, чтобы его прояснили детальнее. По мнению Рыбаковой, нужно было договориться о дополнительной встрече и прояснить на ней детали. Брать вакансию в работу в таком виде рискованно. Это сулит много неприятностей обеим сторонам. Почему тогда специалист дожидается лишь стандартной заявки на отбор? Кажется, что это формальность, чтобы взять под козырек работу над вакансией.

Эта ситуация была лишь наглядной иллюстрацией, которая подвела итог под наблюдениями первого дня.

С одной стороны, ничего особенного в отделе не происходило. Рекрутеры проводили привычные собеседования и закрывали вакансии. Но действовали они на автопилоте. Заявки принимались в работу и никто не выяснял их актуальность. По некоторым вакансиям отсутствовали профили должности и кандидата. По остальным, по мнению Рыбаковой, профили были составлены недостаточно качественно.

Во время собеседований рекрутеры презентовали вакансию не интересно – не продавали ее кандидатам.

Инструменты для оценки показались Рыбаковой странными и не подходящими. Это были стандартные вопросы. Дальше рекрутеры ориентировались на свой опыт и чутье. Если интуиция подсказывала им, что человек ленив, трудно управляем и тому подобное, они делали незамедлительный

вывод, что это неподходящий кандидат и находили тому сотню подтверждений.

И как только Александра Громова позволяла процветать в своем отделе такому безобразию. Надежда была искренне и неприятно удивлена. Уж она бы не позволила сложиться таким традициям в своей команде, наивно рассуждала Рыбакова.

Все девушки в отделе персонала были добрые, старательно выполняли свою работу так, как умели. Но теперь было понятно, почему отдел имел низкую репутацию в компании. Рекрутеры не умели правильно работать с заказчиками и кандидатами. Поэтому и появилось неофициальное и неуважительное название HR службы – хер отдел.

Надежда не знала, но Александра Громова сделала не мало для того, чтобы изменить отдел персонала. Но, видимо, не достаточно. Она реально задумывалась над тем, чтобы набрать заново всех специалистов. Возможно, сотрудницы догадывались об этом. В отделе начали ходить слухи, что их руководитель предпочитает работать с мужчинами – они не уходят в декрет. Но пока отдел был чисто женским коллективом и в нем постоянно работали одна или две беременных. Они с завидным постоянством сменяли друг друга то уходя, то приходя из декретного отпуска.

Александра Громова знала, что перемены никогда не происходят, как по маслу, если они не связаны с уменьшением объема работ и увеличением заработной платы. Поэтому

она так и не решилась поменять сотрудников. Но и мириться с происходившим она не желала, поэтому и приняла решение покинуть компанию, найти другую и начать строительство отдела с чистого листа там.

То, что отбор персонала весьма важная функция в любой организации редко кто возражает. Правильные люди на правильных рабочих местах – составляющая успеха компании. Возможно именно поэтому на отбор возлагаются слишком большие надежды. Заказчики начинают рассчитывать, что отдел персонала своевременно закроет все потребности в качественных сотрудниках, и этого будет достаточно, чтобы успешно функционировать и развиваться.

Только не все так просто в деле работы с персоналом, так как человеческий фактор никто не отменял. Идеальные кандидаты, конечно, водятся на рынке труда, но они настолько редкий вид, что за ними нужно по-настоящему охотиться. Поэтому на всех желающих точно не хватит. Стоит поумерить аппетиты.

В любом случае, какие бы надежды не возлагались на рекрутеров и какие бы сложности не возникали в процессе найма, все эти ситуации предстоит решать именно рекрутерам – в большинстве своем хрупким юным девушкам и взрослым женщинам.

Поэтому принцип правильных людей справедлив и для самих специалистов по отбору персонала.

Правда порог входа в профессию рекрутера практически

отсутствует. Им может стать практически каждый – от специалиста фактически не требуют специальных знаний. Проводить собеседования может любой, у кого подвешен язык, и кто может делать умный вид, когда делится своими впечатлениями о кандидате с заказчиком. Складывается впечатление, что это не сложнее, чем дать рецензию на просмотренный фильм.

На самом деле, отбор сотрудников – это достаточно сложная технология привлечения и оценки кандидатов, которую нужно изучать и осваивать. Именно этим и занялась Надежда Рыбакова с первых же дней своего профессионального пути. Она накупила разных книг по интересующей ее тематике.

Важно понимать, знание, владение и совершенствование в технологии отбора персонала – это своего рода крыша и стены дома. Но чтобы он стоял, ему нужен фундамент – определенный набор качеств. Если они развиты недостаточно, это станет серьезным барьером на пути успешного выполнения обязанностей рекрутера.

Это как с рыбаком, который должен не просто уметь ловить рыбу, но и быть терпеливым, чтобы дожидаться клева и выждать момент, когда пора подсекать. Если рыба еще и крупная, тогда рыбак должен быть физически выносливым, чтобы выиграть изнурительную борьбу с потенциальным уловом.

Ориентация на партнерские отношения

Прежде всего рекрутер должен быть ориентированным на партнерские отношения с заказчиком. Есть поговорка, что клиент всегда прав. Руководители, которые обращаются в отдел персонала с запросом на поиск нового сотрудника, это и есть внутренние клиенты.

Правда такая установка вводит в заблуждение многих специалистов по отбору персонала. На самом деле рекрутер представляет интересы компании, а не отдельного человека с его слабостями и хотелками. Конечно, отказывать внутреннему клиенту в его запросе будет неправильно. Но и слепо следовать любому запросу будет ошибкой.

Настоящий специалист по отбору должен занимать позицию на равных со своим заказчиком, несмотря на то, что в системе иерархии организации он находится ниже. В момент выполнения своей работы рекрутер подчиняется только своему непосредственному руководителю.

Уходить в глухую оборону тоже нельзя. Иначе окажешься в осажденном замке. Быть охранителем регламентов и игнорировать интересы заказчика – непростительный грех.

Специалист по отбору, занимающий партнерскую позицию, уважает мнение клиента и не боится высказывать свое мнение, как решить его вопрос. Это важно, чтобы сделать

запрос более объективным и отвечающим интересам компании.

Таблица №2: Партнерское взаимодействие с заказчиком.

Этапы	Ожидания рекрутера по отношению к заказчику.	Ожидания заказчика по отношению к рекрутеру.	Правда жизни, хотя и не единственная истина.
Согласование вакансии	Должен предоставить максимум конкретной информации по своему запросу. Должен дать четкое описание условий работы, компенсационного пакета, перспектив карьерного роста. Оформить все это в виде заявки.	Должен быть в курсе проблем бизнеса, понимать требования заказчика и консультировать его по интересующим вопросам по первому требованию.	Нужно обсудить с заказчиком возникшую потребность в персонале, чтобы договориться об окончательном принятии решения о начале работы над вакансией или ее отклонении. Договориться о параметрах вакансии и плане совместной работы над вакансией.
Привлечение кандидатов	Должен предоставить привлекательные условия работы в компании, снизить завышенные требования или быть готовым к длительным поискам специалиста «за три копейки».	Должен суметь привлечь наиболее подходящую кандидатуру. Иметь ответы на вопросы о причинах затягивающегося найма персонала. Должен быть активен при работе над принятой в работу заявкой, своевременно подстраиваться под возникающие изменения и самостоятельно предлагать пути решения возникающих проблем.	Соблюдать достигнутые договоренности, а при невозможности своевременно информировать и передоговариваться.
Оценка кандидатов	Должен быть активен при работе над собственной заявкой, если персонал ему действительно нужен. Должен выходить на связь, давать обратную связь, своевременно проводить собеседования. Должен не перебирать кандидатов в поисках идеального, а сделать выбор из предложенных.	Должен постоянно выводить кандидата на связь с ним, сам брать обратную связь. Должен сделать точный прогноз успешности кандидата на его рабочем месте в компании. Должен предоставить кандидату всю первичную информацию о работе в компании и провести адаптацию для него.	Проводить совместную оценку и следовать договоренностям, достигнутым ранее.

Фактически при партнерских отношениях изначально никто никому ничего не должен. Обязательства появляются уже после достигнутых договоренностей.

Нацеленность продавать вакансию

Второе важное качество, которым должен обладать каждый специалист по отбору, быть в некоторой степени продавцом. Задача рекрутера – без обмана, но привлекательно рассказывать о компании. Для этого важно заинтересовать кандидатов теми преимуществами, которые есть в компании.

Если рекрутер считает, что у компании нет преимуществ, то это серьезный недостаток. Можно прекрасно разбираться в тонкостях вакансии, на которую подыскивается сотрудник, и уметь точно оценивать людей, но без продажи конверсия будет заметно ниже.

Среди коллег Надежды не было продавцов вакансий. Например, никто из них не мог похвастаться, что знает систему премирования сотрудников магазинов, принятую в компании. Надежда, которой как новому сотруднику было все любопытно, могла рассказать о ней больше, чем все оставшиеся специалисты вместе взятые. Рекрутерам было достаточно знать, сколько в среднем зарабатывает персонал, чтобы отвечать на расспросы кандидатов. Но если знать детали, их можно рассказать так, чтобы показать выгоду работы именно в вашей компании. Конкуренты могут в описании вакансии указывать такую же зарплату или даже выше. Кого выберет кандидат, зависит в том числе от качества презентации си-

стемы премирования рекрутером.

Продажа вакансии подразумевает такое взаимодействие с кандидатом, как будто бы он уже сотрудник компании. Доброжелательность, вежливость, ведение контакта от начала до самого конца – необходимые условия, чтобы кандидат почувствовал заботу и потянулся к вам. И это отношение не зависит от того, понравился кандидат или кажется безнадежным.

Этап	Ожидания рекрутера по отношению к кандидату:	Ожидания кандидата по отношению к рекрутеру:	Правда жизни, хотя и не единственная истина:
Привлечение кандидатов	Должен быть заинтересован в работе в компании. Должен знать о ней и вакансии основную информацию.	Должен быть заинтересован взять его на работу. Должен рассказать о вакансии всю основную информацию. Должен быть честен и не скрывать информацию, компрометирующую работу в компании, и не обманывать, хотя вероятно, что будет действовать наоборот.	Необходимо добиваться обоюдной заинтересованности в выгодном и долгосрочном сотрудничестве, соблюдая законные права друг друга и отстаивая их.
Оценка кандидатов	Должен своевременно прийти на процедуру отбора. Должен быть честен и не скрывать компрометирующую его информацию и не обманывать, хотя вероятно, что будет действовать наоборот.	Должен своевременно провести процедуру отбора. Должен провести справедливую оценку его кандидатуры, совпадающую с его собственной самооценкой. Должен предоставить обратную связь о его кандидатуре.	Нужно использовать такие методы оценки, которые позволяют дать максимально точную оценку. Нужно договориться о том, как будет донесена обратная связь о принятом решении.

Здорово, когда бренд работодателя работает НА вас. Но он не должен работать ЗА вас.

Часто кандидаты не имеют заранее сформулированного желания работать в конкретной компании. Они могут впервые слышать о вас. Тем более, что известных компаний в каждой отрасли несколько и выбор в вашу пользу далеко

не всегда predetermined.

Кандидаты – это внешние клиенты. Поэтому они не обязаны хотеть «купить» работу у вас даже, если сами отправили свое резюме на рассмотрение.

Есть те, кто уже хочет работать у вас. Их обычно называют кандидатами, находящимся в активном поиске.

Есть другие, которые еще не выбрали место работы, а иногда и должность. Это люди в пассивном поиске работы, и они часто относятся к предложению о работе относительно прохладно.

Третьи могут вообще не находиться в поиске новой работы и поэтому встречают ваше предложение холодно.

В любом случае рекрутеру необходимо работать со всеми таким образом, чтобы заинтересовать их предложением о работе. Это не удастся в каждом отдельном случае, но позволит лучше выполнить работу по привлечению новых сотрудников. **Сначала рекрутер выступает в качестве продавца и должен продать идею работы у вас, чтобы потом было из кого выбирать!**

Александра Громова пробовала решить эту проблему. Для этого она решила проводить обязательную стажировку всех рекрутеров в рознице. Это нововведение она успела анонсировать до своего увольнения. О, что тогда началось! Настоящий пчелиный рой возражений, которые больно жалили, защищая свою зону комфорта, обрушился на начальницу. Громова так и не успела внедрить свою идею.

Надежда знала об этой затее и разделяла ее, в отличие от остальных девушек. Поэтому, заняв должность специалиста по отбору и несмотря на то, что Громова покинула компанию, и никто не принуждал ее к этому, она связалась с одним из директоров магазинов и напросилась к нему на недельную стажировку.

Правда некому было провести для Рыбаковой экзамен, чтобы проконтролировать результаты стажировки и логически завершить этот этап. Поэтому девушка мысленно вообразила, что сдает тестирование. Она сама задала себе ряд вопросов: на знание особенностей работы, системы мотивации, обучения, карьерного роста и других важных моментов тех вакансий, над которыми ей предстояло работать на регулярной основе.

Склонность к объективной оценке

По результатам наблюдений за коллегами Надежда сделала еще один вывод. При выборе кандидата специалист по отбору должен руководствоваться только объективной оценкой. В его заключении нет места личными догадками, впечатлениями и прогнозами, основанными на проведенном интервью. Они во многом зависят от навыков кандидата проходить собеседования и презентовать себя. **Рекрутер не должен покупать кандидата, он должен его оценивать.** Словам «нравиться» и «не нравится» не место в лексиконе профессионального специалиста по отбору.

Это не так просто, как может показаться. Люди от природы мыслят категориями обобщений и шаблонов. Мы с легкостью вешаем ярлыки на все и всех. Так быстрее и проще ориентироваться в окружающем мире. Но в момент оценки кандидата рекрутер должен выключать все свои предрассудки и оценивать только реально наблюдаемые характеристики кандидата. Это и есть объективность.

Злую шутку с рекрутерами играет их часто молодой возраст. Они еще не успели, что называется пожить. Поэтому их оценка происходит сквозь призму крайне узкого опыта. Они не всегда понимают всю сложность трудовых отношений даже в своей компании. Зато каждый второй мнит себя тонким психологом. Таким рекрутерам кажется, что они зна-

ют все особенности трудового поведения персонала. Адаптация, взаимодействие с руководителем, мотивацией и ротация – все для них, как на ладони. Они делают такие умозаключения, как будто повидали все грани трудовых будней во всех рабочих областях и теперь им все наперед известно.

Когда можно обойтись без этих качеств

Надежда Рыбакова за все время видела лишь одного рекрутера, который не нуждался во всех этих качествах, да и любых технологиях отбора персонала. В отличие от остальных эта девушка вообще не проводила собеседований. Она концентрировала свое внимание на поиске кандидатов и приглашала их на собеседование с непосредственным руководителем. Освободившееся время уходило у нее на серфинг в интернете и милые разговоры то по телефону и в столовой. Там всегда было с кем обсудить последние сплетни и почесать языком. При этом ее результативность была такой же, как у остальных коллег по цеху, качество заметно не изменилось, а нагрузка приятно для нее уменьшилась.

И правда, есть элементарные вакансии. Например, грузчики, уборщицы, кассиры или разносчики пиццы. Чтобы закрывать такие вакансии особых премудростей может и не быть. Вам подойдут практически все кандидаты за редкими исключениями. Тогда ваша задача создать достаточный поток, чтобы своевременно перекрыть потребность в персонале. Но если у организации есть необходимость в более сложных кадрах или на рынке разбушевалась война за кадры, тогда без соблюдения технологии отбора персонала не обойтись.

Фундаментом для этой технологии будут ключевые качества. Без них успешному рекрутеру не обойтись.

Итоги

Может быть именно качества успешного рекрутера и увидела Александра Громова в Надежде и дала ей шанс проявить себя. Теперь Рыбаковой предстояла большая работа, чтобы самой понять, а не ошиблась ли ее благодетельница в своем выборе.

Уже в первый рабочий день Рыбакова насмотрелась на своих коллег достаточно, чтобы решить для себя главный вопрос. Она не будет, как они пародировать работу по отбору персонала, а станет профессионалом своего дела.

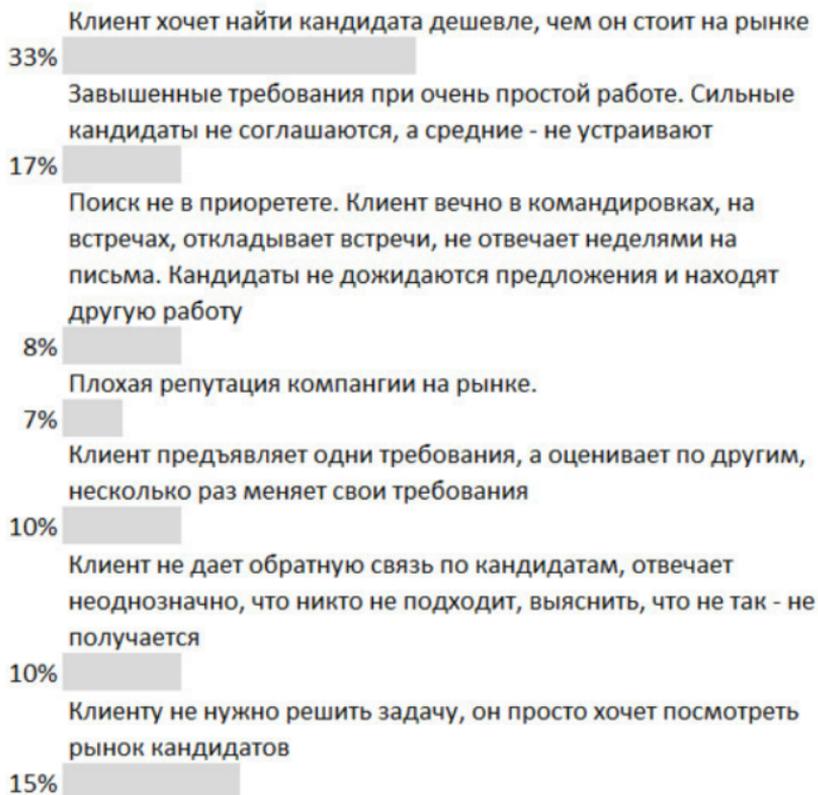
Качества специалиста по отбору персонала, способствующие успешному выполнению своей работы:

+Партнерская позиция на равных при взаимодействии с заказчиком

+Нацеленность на продажу вакансии кандидату

+Склонность быть объективным – отсеивать при оценке кандидата личное впечатление и предыдущий опыт

Глава 3. Согласование вакансии. Из чего только сделаны «мальчики»



Голосование на одном из интернет ресурсов, посвящен-

ному вопросам рекрутинга: «Какие сложности чаще всего встречаете вы при взаимодействии с заказчиком?»

Виктор Козловский ушел из отдела персонала. Рабочий день подходил к концу. Надежде уже надоело наблюдать за коллегами. У нее самой чесались руки самостоятельно провести собеседования и показать высший пилотаж в этом деле. Она даже начала фантазировать о том, как все в отделе будут смотреть на нее с открытым ртом, и удивляться ее мастерству. Но своих собственных вакансий у девушки еще не было.

Надежда посмотрела на компьютер Александры Громовой. Он спал. От нечего делать Рыбакова поклацала по клавиатуре и разбудила электронного друга. Тот поспешил запросить у нее пароль для входа в систему. Девушка произнесла мысли вслух.

– Вот бы сейчас пароль от компьютера. Я бы тогда поработала немного.

– Да его все в отделе знают. Как на пластиковой карте, один два три четыре, – неожиданно подсказали ей то, что обычно просят никому не сообщать.

Рыбакова обрадовалась и ввела цифры на клавиатуре. Пароль подошел.

Первым делом офисному работнику полагается почитать электронную почту. Надежда на автопилоте кликнула по нужной иконки.

Открылся почтовый ящик бывшей начальницы. Обычно учетные записи уволившихся блокируют. Видимо служба технической поддержки работает так же не спеша, как и отдел персонала.

На удивление в почте было мало писем. Александра Громова аккуратно вела переписку и чистила папки входящих и исходящих сообщений по мере необходимости. Тем не менее Надежда нашла, чем занять свое внимание. На глаза ей попало любопытное письмо. Тема гласила: «Требования к кандидатам». Автором письма был тот самый ответственный директор, с которым Рыбакова совсем недавно проводила пост интервью.

«Всех приветствую!

Основная рабочая лошадка у нас в компании – это, конечно, продавец-консультант, неофициально носящий в нашей компании гордое имя «менеджер». Остальные должности пока не беру. Для начала давайте определимся с этой важной позицией.

Для меня «продавец-консультант» своего рода симбиоз. Во первых, это сотрудник, который может дать грамотный ответ на заданный клиентом вопрос. Во-вторую, он должен уметь переубедить покупателя, продать то, что нужно.

Звание «менеджер» подразумевает дополнительные обязанности. Сотрудники понимают, что на них так же ложится обязанность поддерживать работоспособность магазина и развивать его. Естественно в пределах своей компетенции.

Из этих представлений формируются и соответствующие требования при наборе сотрудников. Предугадываю, что они покажутся заоблачными. Спешу заверить, что они выполнимы. Все зависит от приложенных усилий специалистами отдела персонала.

Цель моего письма – определить общий знаменатель минимальных требований при взаимодействии розницы и отдела по набору персонала, так как есть подозрение, что у нас разное понимание, каким должен быть продавец в нашей компании.

Результатом диалога вижу утвержденный обеими сторонами список требований к кандидату. Это повысит качество предоставляемых кадров непосредственно в магазины.

Итак, каким я вижу продавца, подходящего для работы у нас:

Возраст – вопрос деликатный. От восемнадцати лет и до бесконечности, но мы понимаем, что чем старше человек, тем зачастую ему сложнее будет активно работать. Если человек потянет тогда добро пожаловать.

Опыт работы продавцом в цифровой технике – желательно более года. Он должен общаться с нашей продукцией не на «Вы», как к примеру, наши родители, то есть выше среднего пользователя в быту.

Однако фактический срок работы с цифровой техникой – это не панацея. Есть перспективные кадры, которые обладают большим потенциалом, нежели продавец из других сетей,

отстоявший в торговом зале год. В конце концов выучить товар можно достаточно быстро. Было бы желание.

Уровень знаний в технологии продаж приветствуются любой. Рассматриваем без навыков продаж. Но важно, чтобы человек умел убеждать.

Готовность к работе по двенадцать часов на ногах в том числе и ночные перестройки.

Человек должен быть не склонен к воровству.

Желание расти. Компания активно развивается, поэтому нам уже сейчас необходимы люди, которые готовы взять на себя дополнительную нагрузку, чтобы проявить себя и занять вышестоящую должность.

Ориентация на деньги не в первую очередь. Надо понимать, что деньги – это лишь компенсация затраченных усилий, а не основная цель в работе. Нам не интересны иуды, которые готовы сменить работу, если предложат на тридцать серебряников больше.

Готовность к физическим нагрузкам и дополнительным заданиям, которые не связаны с продажами. Менеджер в компании – это не просто продавец. Это человек, который поддерживает работоспособность магазина. Если потребуются помыть пол, поменять лампы, раздать листовки, кандидат должен быть готов к этому.

Прошу конструктивно высказываться.

Тем, кто дочитал до конца – спасибо. Тем, кто понял, отдельное благодарю».

Надежда закончила читать и широко улыбнулась. Она раздобыла у коллег профиль кандидата (таблица №4 часть 1 и 2), которым пользовались все в отделе, положила этот документ на стол перед собой и начала сравнивать.

Таблица №4 (часть 1): Профиль кандидата на должность продавца-консультанта компании Надежды Рыбаковой.	
Анкетные данные, навыки и знания:	Значимость:
Мужской/Женский пол	Не имеет значения
Возраст от 20 до 35	Желательно
Гражданство РФ	Обязательно
Образование	Обязательно законченное
Дополнительные требования	Обязательно наличие военного
Работа в продажах со схожей ассортиментной группой	Желательно
Уверенный компьютерный пользователь	Желательно
Знание товара	Желательно
Отсутствие дефекта речи, отсутствие слов-паразитов	Обязательно
Желание работать с людьми	Обязательно
Коммуникабельность	Обязательно

Мысли проносились в голове у Надежды быстрее «Сапсана», мчавшегося из Москвы в Петербург. Профиль на ее

взгляд содержал грубые ошибки.

Неправильно допускать неконкретные формулировки. Например, что такое «уверенный компьютерный пользователь»? Что будет считаться «активностью», а что нет? Какие именно товарные группы он должен знать, и насколько глубоко? А некоторые параметры дублировали друг друга. Например, «работа в продажах со схожей ассортиментной группой» и «знание товара», «доброжелательность и отзывчивость» и «Клиентоориентированность».

Если параметры поиска размыты, у заказчика должно быть чёткое понимание, что соответствие кандидата таким критериям специалист будет определять на свое усмотрение и эту оценку нельзя будет оспорить.

Таблица №4 (часть 2): Профиль кандидата на должность продавца-консультанта компании Надежды Рыбаковой.	
Анкетные данные, навыки и знания:	Значимость:
Доброжелательность и отзывчивость	Обязательно
Внимательность	Обязательно
Активность	Обязательно
Дисциплинированность	Обязательно
Физическая выносливость	Обязательно
Клиентоориентированность	Обязательно
Влияние и оказание воздействия на продажи, навыки убеждения	Желательно
Умение слушать и слышать	Желательно
Знание технологии продаж	Желательно
Мотивация на карьерный рост,	Желательно
Положительные рекомендации с прошлых мест работы	Обязательно

Рыбакова не поняла, зачем была прописана значимость того или иного параметра. Как она считала, профиль кандидата – это всегда минимально допустимый уровень. То есть все пункты, указанные в нем, должны быть обязательными. Это она поняла позже. Желательные параметры позволяют выбирать лучших кандидатов из нескольких подходящих.

Неконкретный профиль служил плодородной почвой для

разногласий и конфликтов при взаимодействии с розницей. Не спроста вокруг требований работодателя к кандидатам сложились анекдотические истории. Надежда и сама часто улыбалась таким приколам на просторах интернета. Вот ее любимый анекдот:

– Забудьте все, чему вас учили в институте. Здесь это не пригодится, – работодатель кандидату.

– А я не учился в институте.

– Тогда вы нам не подходите: нам нужны люди только с высшим образованием!

Действительно, часто работодатели и сами не знают, зачем им нужно то или иное требование.

Отбор кандидатов может происходить по-разному. На регулярной основе цикл за циклом. Или периодически в качестве проекта,. Разово, чтобы закрыть редкую вакансию. В любом случае нужно нарисовать портрет того специалиста, который должен быть найден. Это называется профилем кандидата.

Важно, чтобы это был не идеальный образ и не средний, а минимально допустимый. Именно поэтому появился термин «подбор», как подбор кандидатов под заранее согласованные параметры.

Если профиля кандидата нет или он не конкретный, можно наломать не мало дров прежде, чем будет найден нужный кандидат. Поиск сотрудников превращается в поход в магазин за продуктами для не знакомого нам человека. Пред-

ставьте себе, что вам сказали купить арбуз, но каким он должен быть не сказали. Представляю вашу растерянность, когда на прилавке вы увидите не один, а сразу несколько похожих и непохожих друг на друга ягод.

Но если вам закажут арбуз весом десять килограмм и спелый, задача не слишком упростится. Признаки спелости не определены и скорее всего отличаются у вас с заказчиком. Это станет поводом спустить на вас собак, если арбуз окажется не сладким или уже испортившимся.

Не лучше и другая ситуация, когда вы становитесь героем сказки про аленький цветочек, в поисках которого чуть было не сгинул навсегда купец. У заказчика может быть запрос на настоящего супергероя из голливудских фильмов. Или не менее героической русской бабы из пословицы, которая и коня на скаку остановит, и в горящую избу войдет. В поисках таких кандидатов в пустую тратятся трудодни специалистов по отбору персонала.

Этот момент не так прост, как может показаться. В управлении персоналом есть псевдоматематическая формула $10-80-10$. Согласно ей около десяти процентов сотрудников работают плохо, независимо от качества управления. Еще приблизительно десять процентов работают хорошо даже без участия руководства. Это и есть супергерои. И большая часть, составляющая оставшиеся восемьдесят процентов, работает настолько хорошо, насколько хорошо ими управляют.

При работе над вакансией сразу нужно определиться с тем минимальным уровнем, который устроит заказчика. Для каких-то уникальных вакансий это вполне может и даже должен быть уровень супергероя. Например, при закрытии вакансии топ-менеджера или особого специалиста, который будет сам себе руководитель и исполнитель в одном лице. Для массовых вакансий уровня «рабочий» и большинства обычных вакансий такой уровень явно невозможен. Даже если компания, готова предложить супервыгодные условия и массово переманивать лучшие кадры – все равно на рынке не найдется масса супергероев.

В некоторых особых случаях для массовых вакансий может быть установлен и уровень кандидатов на самой минимальной планке. Например, если компании нужно, как командованию красной армии в первое время великой отечественной войны, «пушечное мясо». Этот уровень подходит и для компаний, где отбор происходит в процессе работы, когда это осмысленная стратегия компании. Наглядным примером могут служить сетевые компании и компании, реализующие свою продукцию в поездах пригородных электричек. Прижился – значит подходишь. Нет – вот и сработал отбор.

Вопрос о том, что из себя представляют кандидаты, какими минимальными параметрами они должны обладать из тех, что можно достоверно оценить, очень важен. Он влияет на всю последующую технологию работы с кандидатами,

определяет подходящие инструменты и во многом задает качество взаимодействия всех заинтересованных лиц.

При этом заказчик часто неосознанно перекладывает часть своей ответственности за руководство новыми сотрудниками на рекрутера. Для понимания этого феномена есть еще одна псевдо математическая формула: 20/80. Согласно ей 20% усилий приносят 80% текущего результата, а остальные 80% усилий – оставшиеся 20% текущего результата. Сам процесс достижения результата упрощенно можно представить в виде нескольких последовательных функций: отбор> обучение> руководство. В связи с этим есть две основные стратегии найма персонала.

Первая стратегия заключается в том, чтобы брать на работу сотрудников без опыта работы. Чаще всего такой подход используется на рабочие должности, не требующие специальных знаний, и сочетается с последующим обучением. Для организации такая стратегия оказывается оправданной при массовом наборе, когда вакансия по конкретной должности систематически открыта и людей нужно набрать много. По этой стратегии отбор и обучение составят те самые 20% усилий, которые принесут 80% текущего результата.

Вторая стратегия подразумевает прием на работу только при наличии требуемой квалификации и успешного опыта работы на аналогичной должности. Такой подход используют при закрытии вакансий специалистов. Чаще всего данная стратегия используется при проектном отборе специали-

стов и руководителей. Тогда ситуация меняется на противоположную. Усилия на отбор возрастают, но больший результат приносят правильное руководство.

Несмотря на однозначную разницу подходов, организации постоянно сталкиваются с одними и теми же сложностями в обоих случаях. И новички, не имевшие опыт аналогичной работы, но прошедшие специальное обучение, и профессионалы, имеющие многолетний опыт, подтвержденный записями в трудовой книжке, часто работают не так, как от них ожидают. Причина того может крыться в том, что заказчик нечаянно забывает о своей роли в процессе достижения результата и ожидает, что нанятый сотрудник должен чудесным образом приносить плановые результаты, которые к тому же могут быть завышены.

С этой проблемой столкнулись и в компании, где работала наша героиня. На работу продавцами нанимали персонал как без опыта работы в продажах, так и с опытом. Для всех новичков проводилось обучение по технологии продаж и ассортименту. Однако, уже скоро компания обнаруживала, что поголовное большинство новых сотрудников не придерживались стандартов работы с клиентами и работали не так, как от них ожидалось. Оказывается, сотрудники без опыта работы не могут освоить и внедрить в свою практику материал с обучения. Но и «профессионалы» с многолетним стажем в продажах действовали не многим лучше и упорно совершали свои любимые ошибки в работе с клиентами. Получа-

лось, что они и ушли с предыдущего места работы, потому что у них там не получалось успешно торговать.

Что же делать, если даже имеющийся опыт не гарантирует успешной работы сотрудника? Что оценивать в претендентах, чтобы предложить заказчику подходящую кандидатуру, если успешность сотрудника зависит еще и от последующего обучения, руководства и модели управления в организации?

К сожалению, простого решения не существует. Необходимо комплексное решение. Но какое? Со стороны рекрутеров оно заключается в согласовании с заказчиком подробного профиля кандидата. В процессе нужно будет договориться о разделении ответственности за отбор, обучение и руководство. Затем отбирать персонал по согласованным компетенциям.

Именно к этой мысли пришла Надежда Рыбакова, целый день наблюдая за коллегами и тем, как они взаимодействуют с заказчиками. Профиль кандидата перед глазами и письмо от бывшего ответственного директора с его видением того, какие требования должны предъявляться к должности продавца-консультанта, укрепили ее в собственных мыслях.

Компетенции

Как Надежда понимала, что такое компетенции?

Компетенции – это устойчивые поведенческие установки. Они программируют модель поведения человека в различных рабочих ситуациях и позволяют ему успешно решать задачи. Компетенции влияют на то, как используются имеющиеся знания и навыки. Если кандидат обладает нужными компетенциями и профессиональными знаниями и навыками его называют компетентным.

Например, спортсмены, чтобы стать успешными, должны обладать не только физическими параметрами, такими как выносливость, физическая развитость, правильное телосложение, высокая скорость реакции и многими другими. Не менее важно, чтобы у них были в достаточной степени развиты компетенции. Например, самообладание и нацеленность на результат. Плюс отточено мастерство в своей дисциплине в виде знаний и навыков.

Так же и сотруднику, чтобы хорошо выполнять свою работу, важно обладать набором параметров, которые влияют на успешное выполнение им своих рабочих обязанностей. К физическим характеристикам, например, продавца можно отнести приятную внешность и разборчивую дикцию. К компетенциям: ориентацию на клиента, стрессоустойчи-

вость, нацеленность на результат, самообучаемость. Обладая этими компетенциями, сотрудник с большей вероятностью сможет овладеть необходимым уровнем квалификации и сочетать ее с конкретным поведением на рабочем месте, а значит быть компетентным. Например, продавец будет пользоваться навыками выявления интересов клиента и презентации таким образом, чтобы убедить его сделать выгодную покупку.

Когда специалисты по отбору понимают, что не обучение и опыт оказывают основное влияние на успешную работу сотрудников, а в первую очередь компетенции, то им становится понятно – необходимо менять способы оценки персонала. Интервью на собеседованиях отходят на задний план. Им на смену приходят процедуры для оценки реального поведения кандидатов, так как компетенции и навыки можно оценить только через наблюдение за поведением людей.

Словам, о том, как человек поступал в тех или иных ситуациях и считает нужным поступать – нельзя доверять. Кандидат не обязательно врет. Он просто хочет показаться лучше и пытается угадать, какой ответ от него хотят услышать. Таковы правила игры.

Компетенции – та самая видимая часть кандидата, которая доступна для оценки, а значит и отбора.

Итак, степень развития компетенций и компетентности можно оценить только с помощью наблюдения за реальным поведением кандидата.

Качества, которые нельзя оценить

Существует целый пласт характеристик кандидатов, которые не поддаются оценке. Не смотря на это, многие рекрутеры тратят драгоценное время собеседования, чтобы расшифровать **характер** кандидата.

Как бы не хотелось работодателю, но пока не придумали методик, которые могли бы достоверно оценить, например, бесконфликтность и проактивность. Тем более, что абсолютно неконфликтных людей не бывает, если, конечно, человек не впал в кому.

Черты характера потому и относятся к невидимой части личности, что их невозможно наблюдать в искусственных условиях. Они проявляются в реальной жизни.

Еще есть **ценности**. Это настолько глубинные структуры личности человека, что он сам зачастую проживает целую жизнь и так не осознает их. Для формулирования ценностей проводятся специальные мероприятия – тренинг личностного роста и сессии по выработке видения. Им нет места в процессе отбора. Кандидаты приходят не за развитием личности, а всего лишь устроиться на работу.

Сложно оценить и **привычки** человека. Например, как достоверно понять, что кандидат злоупотребляет алкоголем или склонен к воровству? Кто-то назовет ряд признаков. Но это будет только признаком того, что вам вешают лапшу

на уши.

Если позиция важная, используйте детектор лжи, рекомендации от прошлых работодателей и справки из соответствующих организаций. Тогда в профиле кандидата правильнее так и указать,, например, так:

- успешно прошел проверку на детекторе лжи
- три прошлых работодателя сказали, что у него не было случаев употребления алкоголя на рабочем месте и воровства
- предоставил справку об отсутствии судимости за воровство
- предоставил справку, что не состоит на учете в наркологическом диспансере

Кстати, нет абсолютно честных людей. Человек по природе своей вообще существо лживое и вороватое. Вспомните маленьких детей, как просто они обманывают и незаметно забирают себе чужие вещи. Лишь в процессе социальной жизни мы учимся тому, когда это можно делать, а когда не стоит. Но склоны грешить абсолютно все. Если кто-то говорит, что он никогда не лжет и не возьмет чужого ни при каких обстоятельствах, то он обманывает.

Поэтому уйдет ли кандидат в запой и украдет ли при любой возможности то, что плохо лежит, тоже относится к невидимой части для процесса отбора.

Правильнее организовать работу в компании таким образом, чтобы выпивать и воровать на работе было невозможно,

а наказание за нарушение было неотвратимым. Если организация не готова на это, то значит, ей это не так уж и важно – это необязательный параметр для оценки. Можно смело исключать его из профиля.

Но больше всего Рыбакову удивляла уверенность коллег, что они могут с достаточной точностью определить **мотивацию** людей. Если бы это явление в психологии было бы настолько простым, как оно описано в популярных теориях Маслоу и Герцберга, то мир стал бы намного более предсказуемым. У каждого из нас есть весь спектр мотивов, которые только могут быть. Сложность в том, что они тесно взаимосвязаны, а ведущим в поведении становится то один, то другой мотив. Если сейчас мы хотим пить, потому что нас мучает жажда, то через минуту, когда на полке в магазине перед нами встают в ряд красивые упаковки с разнообразными напитками, мы уже и сами не можем со стопроцентной точностью ответить, почему выбираем тот или иной прохладительный напиток. Точнее придумать ответ мы сможем и сами поверим, что это так, но на самом деле истинную свою потребность мы часто так и не осознаем.

Конечно существуют разного рода вопросники и тесты для исследования мотивации и характера человека. Но они годятся только для самоанализа и не пригодны для оценки персонала. Кандидаты склонны говорить о себе социально желаемую информацию. А сыворотку правды вливать им в кровь нельзя.

Достаточно точно по отношению к мотивации можно определить только одно, насколько сильно кандидат хочет работать именно в вашей компании и именно на этой вакансии. Для этого можно устроить настоящее испытание на прочность. Иногда, когда в очередь к дверям в вашу компанию выстроилась целая толпа высококвалифицированных специалистов, оценка мотивации людей на работу у вас может помочь отсеять лишних, но не более.

Еще среди рекрутеров популярно гадание на кофейной гуще – попытка оценить различные **риски**: уйдет ли кандидат в декрет, будет ли он часто брать больничный по уходу за ребенком, быстро ли ему надоест предлагаемый функционал, будут ли у него конфликты в коллективе и с руководством. И тому подобное. В подобных случаях гадание с помощью ромашки подходит для оценки не хуже интервью и собственной интуиции.

Странным выглядят попытки рекрутеров определить **соответствие кандидатов корпоративной культуре компании и совместимость с будущим руководителем**. Видимо, они забывают, что люди могут адаптироваться к разным условиям, а руководитель для того и назначен на свою должность, чтобы эффективно руководить разными сотрудниками. Тем более, что подавляющее большинство рекрутеров на самом деле мало знают о корпоративной культуре, царящей в других подразделениях компании, и тем более о том, каков на самом деле стиль управления персоналом

у того или иного руководителя.

Например, все в отделе знали, что бывшая начальница отдела персонала Александра Громова по природе своей была склонна к так называемой европейской модели устройства организаций. Она искренне считала, что организация должна заботиться о том, чтобы у ее сотрудников были идеальные условия труда. Она мечтала о современном рабочем месте и компьютере яблочного бренда, бесплатном абонементе на посещение фитнес-клуба и других благах цивилизации. Всего этого не было и не могло появиться в компании, где она работала. Иногда она высказывала свое разочарование и недовольство, но после этого шла на свое рабочее место и работала. Как и большинство в офисе. По большому счету можно привыкнуть ко всему, особенно если в организации проводится адаптация новичков.

Эти параметры, связанные со свойствами личности кандидатов, и многие другие, как считала Рыбакова, оценить было просто нельзя.

Профиль кандидата должен включать конкретное описание минимально необходимых для успешного выполнения данной работы параметров:

- видимых физических способностей**
- квалификации**
- компетенций**

При чем только тех, что можно реально оценить в процессе отбора – фактически наблюдать их у кандидата

во внешности и в поведении (таблица №5).

Таблица №5: Параметры оценки кандидата.



Надежда постоянно повторяла себе, что профессиональный специалист по отбору персонала должен фокусироваться на оценке именно видимой части параметров кандидатов. Видимая – значит их можно наблюдать у претендента, а не судить о них на основании ответов на вопросы и рассказа человека о себе, своих качествах и навыках. Иначе отбор превращается из оценки в продажу кандидатом себя. А оценщик не должен подпадать под влияние продажи.

Характеристики, которые не имеют значения при отборе

Есть и такие параметры, которые не имеет смысл оценивать, так как они не влияют на компетентность кандидата. Например, его семейное положение, возраст, пол.

Правда есть профессии, где какие-то из этих параметров могут иметь значение. В армию не просто так берут мужчин. Их физиология располагает к тяготам службы. Военная инфраструктура тоже приспособлена под мужчин.

Если работа предполагает частые командировки, можно предположить, что семейные люди подойдут меньше. Но правильнее будет рассказать кандидату об этой особенности и расспросить его, как он решит вопрос, кто будет забирать детей из сада и с кем они будут сидеть дома. Дать время обсудить со второй половинкой частые разлуки.

Если работа предполагает работу в молодом или возрастном коллективе, это не значит, что «белая ворона» не приживется. Наоборот, это может разнообразить отношения коллег. Лучше снова рассказать об этой особенности кандидату и спросить его напрямую, готов ли он к ней.

Непростой разговор

Сравнивая профиль кандидата отдела персонала и его портрет, нарисованный в рознице, Надежда нашла себе занятие на следующий день. Она поняла, что созрела к переговорам с заказчиком.

Так совпало, что на завтра была назначена встреча с одним из директоров магазинов. Как раз по вопросу вакансий в его магазине. Рыбакова набралась наглости и напросилась на встречу.

С утра Надежда и ее коллега вошли в забронированную переговорную комнату. Там их уже ожидал заказчик.

– Как обстоят дела с укомплектованностью штатов магазинов? – поинтересовалась рекрутер, ответственная за отбор сотрудников на его магазин.

– Плохо. Я хочу пять сотрудников и никак их не дождусь.

– А я хочу более высокую зарплату, квартиру, машину и дачу, – с ехидной ухмылкой отреагировала ответственный специалист.

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.