

[illegible]

Анна Гулимова

Так погибают империи.

История одного бизнеса

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=23864565

ISBN 9785448509155

Аннотация

Основа книги – история собственника бизнеса, который допускает управленческие и прочие ошибки, а также пошаговый разбор этих ошибок. Книга интересна стилистикой текста, в котором много юмора и иронии, описанием реальных ошибок реальных собственников бизнеса и конкретными инструкциями по их исправлению и предотвращению. Книга будет интересна: собственникам, которые сами осуществляют управление бизнесом, руководителям высшего и среднего звена, а также специалистам по управлению персоналом.

Содержание

Введение	5
Завязка истории. Оптимистичная	6
История первая. Или откуда берутся сотрудники	7
История в истории. Портрет в интерьере	9
А что делать?	11
А что делать?	24
История. Кадровое агентство – друг или враг?	27
А что делать?	31
История смежная. Кого оставим на съедение?	36
Конец ознакомительного фрагмента.	40

Так погибают империи История одного бизнеса

Анна Гулимова

© Анна Гулимова, 2017

ISBN 978-5-4485-0915-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

*Если пациент очень хочет жить,
медицина бессильна...*

Жил-был на свете... да, вы совершенно правильно подумали – один собственник.

Т.к. дело это на первых порах нехитрое, то, как сотни и тысячи рискованных и амбициозных людей до него, он создал свою мааааленькую компанию (вернее, империю).

Создал, и начал в ней править. Ну, то есть управлять... Хотя нет, империи ведь нужен все-таки не управленец, а правитель, так что именно править.

О том, как складывалось его правление, и пойдет наш сказ.

А для того, чтобы было проще вести повествование, давайте назовем нашего императора простым именем Юлий Цезаревич. Для своих – просто Юлий.

Завязка истории. Оптимистичная

Начинался бизнес у Юлия довольно успешно, тем более что выбрал он сферу хоть и распространенную (продажа канцтоваров), но в плане дополнительных услуг недостаточно на тот момент насыщенную конкурентами (канцтовары на заказ). Империя сразу планировалась с размахом: отдел продаж из восьми человек, просторный склад на тысячу «квадратов», презентабельный офис (правда, не в центре, т.к. склад функционировал рядом), несколько единиц собственного транспорта, внушительный бэк-офис (бухгалтерия, АХО, айтишники...). Для оптимизации... сами понимаете, для чего, Юлий зарегистрировал аж 8 юридических лиц на себя и родственников, объединив их под общим брендом «Росстройсельхозпаровозканцтоварыназаказ».

Хотя, собственно, название империи нам сейчас не столь важно, сколь интересны происходящие с ней и в ней любопытные истории.

История первая. Или откуда берутся сотрудники

Поиск персонала на тот момент являлся процессом довольно болезненным (да и по сегодняшний день, чего говорить, таковым остался). И потому, что искать приходилось много и часто, и многих, и по различным вакансиям. И потому, что количество источников поиска (а также новомодных его методик) с каждым днем росло как на дрожжах, а количество приличных соискателей, остающихся на рынке труда, только уменьшалось. И потому что такое направление работы с персоналом, как его поиск, в прямом смысле слова дорожало ежедневно. А самое главное – потому что часто было неясно, с какой стороны подойти к данному вопросу.

Однако герой наш Юлий, как человек самостоятельный, захотел все вопросы, связанные с подбором персонала, решать своими руками (ну и немножко головой).

После того, как было определено: кто нужен, когда нужен и нужен ли вообще (а нужен оказался весьма серьезный штат работников – от водителей до начальника коммерческого отдела) встал вопрос о путях поиска работников. Т.е., говоря проще, оказалось, что нужны-то они нужны, вот только где их теперь взять?!

Первая мысль, которая пришла в руководящую голову

императора Юлия – дадим объявления в газету, вторая – поспрашиваем по знакомым, знакомым знакомых и так далее, по списку... (ну или про знакомых первая, про газеты вторая). Что и было сделано. Но результат оказался... не то чтобы плачевным, но, мягко сказать, от идеала далеким. Потому скоро пришлось подходить к вопросу системно.

История в истории. Портрет в интерьере

Очень быстро (еще при общении с друзьями, не говоря о знакомых) Юлий столкнулся с серьезным вопросом – а какие же сотрудники нужны империи?

И быстро сформулировал на него ответ. Требования к сотруднику, которого Юлий хотел видеть в отделе продаж, были описаны следующим образом:

Общительный, коммуникабельный, подвижный, с навыками и опытом продаж. Неконфликтный, но чтобы умел отстаивать собственное мнение. Возраст желательно от 20 до 40, но это не критично – если будет хорошо выглядеть и разговаривать на уровне, можно и старше или чуть помоложе. Лучшие, конечно, мужчина, но если женщина, то только с опытом работы в сфере. Образование – хорошо бы высшее техническое, но можно и гуманитарное, главное – не ниже средне-специального... А самое главное – честный и преданный компании, разделяющий ее цели и ценности, а также хорошо работающий в команде.

В случае управленца к этой картине было добавлено:

Обязательны лидерские качества. Навыки управления коллективом, опыт работы в руководящей долж-

ности, желательно в военной среде. Навыки планирования и контроля, знание материальной и нематериальной мотивации подчиненных.

При этом Юлий, как и большинство его знакомых руководителей, достаточно смутно представлял себе, в чем именно выражаются те самые пресловутые «коммуникабельность» и «умение работать в команде», включенные в требования, и чем эти качества измеряются (градусником?.. тахометром?.. ручной рулеткой?..). А посему наличие (хотя скорее отсутствие) искомых качеств рисковало быть обнаруженным недель через 6—8 (квартал / полгода / год) от момента приема соискателя (вернее, уже стажера, а позже и сотрудника компании) на вакантную должность. А в процессе отбора проверялось только лишь соответствие желаемым чисто формальным характеристикам, и составлялось общее впечатление о человеке (понравился – не понравился – не лучший вариант, но на безрыбье и рак рыба...).

А что делать?

Такой путь, как первоначальное, еще до начала отбора, определение искомых качеств кандидата (а позже при удачном раскладе и сотрудника), дает немало преимуществ, например:

- сокращает время на первичный отбор (ведь уже объявление в газете или в соцсетях Вы можете дать таким образом, чтобы сразу отсеять ненужных Вам соискателей, не говоря уже о составлении анкеты для соискателей...).

- упрощает работу человека, проводящего первичное собеседование (по сходным причинам – проще понять, насколько близок человек к искомым характеристикам и, следовательно, насколько стоит или не стоит им заниматься в дальнейшем), или, в конце, концов, кадрового агентства, которому подаются заявки на подбор.

- частенько помогает осознать (наконец-то!), а кто же и почему нужен компании именно на данной позиции...

И носит эта методика название **портрета компетенций (профиля личности)**.

Портрет компетенций состоит из ряда пунктов.

Пол: принципиален, не принципиален, так и хочется добавить «мужской – женский – другое», что для нашей реальности не так уж и нереально. Да, часто половые предпочтения руководства – всего лишь следование старым стерео-

типам. Но смысл серьезно задуматься о половых различиях сотрудников, есть, как минимум, в одном случае – при существовании сугубо однополого коллектива (если и вводить туда сотрудников противоположного пола, то уж точно не по одному – съедят!).

Внешность: момент, в последнее время становящийся все более и более актуальным. Это может быть связано как с неким «корпоративным стилем» («мы серьезная компания, у нас работают только высокие голубоглазые брюнеты»), так и с субъективными предпочтениями управляющего звена.

Возраст: ограничения, верхний предел, нижний предел – здесь прямо как в вопросе цены, то ли «от...», то ли «до...», то ли сразу ставить обе границы. Нередко ограничения по возрасту ставятся не столько из-за особенностей самой возрастной группы (старше 40 – негибок, или 18 – ветер в голове), сколько в связи со средним возрастом коллектива («сотрудники у нас все не старше 30, директору 32, так как же мы примем на работу 37-летнего менеджера по продажам?!»).

Семейное положение, а также наличие, количество и возраст детей, что для некоторых работодателей является очень-очень важным. На качества сотрудника, конечно, этот признак указывает весьма и весьма косвенно. С другой стороны, сейчас семейное положение оценивается опять-таки и с точки зрения отношений в коллективе (от «у нас одни девушки, молодые и незамужние, теперь нам нужны неже-

натые парни» до «нам нужны только семейные с маленькими детьми, можно одиночки, чтобы о зарплате думали, а не на парней из других отделов засматривались!»).

Прописка, регистрация и пр.: наличие прописки, ее место – сейчас этот вопрос является одним из важнейших, особенно в крупных городах, далеко не каждый работодатель готов принять на работу «чистоплотную таджикскую семью из 22 человек...».

Образование: профиль, ступени, при необходимости конкретное место – мда, нужно сразу определяться, Кембридж или Оксфорд? Вопрос, конечно, спорный, но считается, что уровень образования указывает не только на наличие знаний и кругозор (даже человек, сдавший 90% экзаменов за «конвертики», так или иначе получил новые полезные знания и смотрит на многие вещи по-другому), но и на готовность человека к развитию, его желание что-то менять и приобретать. А для того, чтобы купить диплом, нужно, как минимум: 1) выбрать его направленность; 2) заработать денег (хотя можно, конечно, и у родителей взять...); 3) решиться их потратить именно на диплом, а не на подержанную или даже новую иномарку!

Опыт работы: профиль, количество лет, карьерный рост, должности + наличие и форма рекомендаций с предыдущих мест работы. Здесь главное помнить: предыдущий опыт работы сотрудника в сфере, кроме однозначных плюсов, имеет и однозначные минусы (шаблонность мышления,

привычка действовать только одним способом и пр.). А дальше – все зависит от потребностей компании. И еще – красивые рекомендательные письма с самыми настоящими печатями соискатели научились писать намного раньше работодателей. И намного лучше...

Специальные знания и навыки: вождение автопогрузчика на грани фантастики, знание ПК, свободное перемещение в виртуальном пространстве – сейчас эти моменты ценятся уже нередко гораздо выше классического высшего образования.

Наличие специальных документов: санитарная книжка, портфолио, заграничный паспорт с открытой визой в Турцию и пр.

Деловые и личные качества: в этом разделе отражаются потребности Вашей компании и, собственно говоря, Ваша безграничная фантазия... Здесь и «коммуникабельность», и «аналитический склад ума», и «гибкость», и «честность», и «ответственность» и пр., пр., пр.... Но вот чтобы эти качества можно было «точно, в граммах» определить в процессе отбора, переформулировать их желательно в описание навыков и действий (к примеру, не мягкость – а навык установления контакта с новыми людьми, умение необходимо формулировать свои претензии и спокойно принимать их от окружающих).

Ограничения по приему на работу: здоровье, опыт, возраст и др., в частности, многие фирмы принципиально

не принимают людей из конкурирующих компаний, даже если человек работал там более полугода назад.

Безусловно, чем точнее Вы описали портрет компетенций, тем более сложным становится подбор подходящего специалиста. Парадокс, но это так. Чем больше переменных и уже их грани, тем сложнее найти в одном человеке их сочетание. Ну, например, тот самый специалист по маркетингу с высшим образованием в области теплогазоснабжения, великолепным знанием ПК, включая 1С 8.0., ростом не менее 187 см. и опытом брендингования, безусловно, где-то есть! Вот только его никто не видел... И дойдет ли он до Вашей компании – большой вопрос!

Поэтому все характеристики желательно разбить на несколько групп, например:

Обязательные – те особенности, без наличия которых Вы априори не возьмете человека на работу. Чаще всего это образование, во многих сферах – опыт работы, нередко возраст и наличие специальных знаний и навыков (знание специальных компьютерных программ, наличие автомобильных прав и т.д.). Сюда же нужно добавить и принятые в компании ограничения, только со знаком минус (судимость, наличие заболеваний, предыдущая работа у конкурентов).

Желательные – те характеристики, которых, в принципе, может и не быть, но при наличии которых Вы отдадите

те предпочтение именно этому кандидату перед остальными. Чаще всего это наличие дополнительного образования и сертификатов об окончании специальных курсов, семейное положение, наличие и возраст детей, место проживания. Во многих динамичных сферах желательным, но необязательным является наличие опыта работы, реже – базовое образование.

Идеальные – особенности, которые хотелось бы видеть у самых лучших кандидатов, но... увы и ах! Хотя и без них сотрудник сможет быть успешным при наличии обязательных и желательных характеристик. Здесь чаще всего перечисляются деловые и личные качества.

И дальше – последние шаги: привести требования, заявленные в объявлениях по подбору персонала, в соответствие с портретом компетенций, использовать данные из него в процессе самого отбора (анкетирование, собеседования), а также при формировании должностных инструкций для данной позиции.

Но, качества качествами, а искать хоть каких-то сотрудников надо было срочно. Потому больший акцент сделан был на изучении мест обитания соискателей на должность.

По мере анализа источников поиска персонала, Юлий быстро понял, что направлений поиска соискателем и организацией друг друга, по сути, существует два, точнее, два с половиной. Первый – инициатива соискателя (расположе-

ние своего резюме на рабочих сайтах, в соцсетях или его публикация в газете (так тоже бывает и по сей день, а в те исторические времена было чуть ли не главным источником поиска работы), а также пилотные обзвоны всех без исключения организаций с интересующей спецификой, что встречается реже, но все-таки встречается). Второй – инициатива работодателя, которая более широко вариативна – от развешивания объявлений на столбах до выкупа интересующих сотрудников у клиентов, поставщиков, дочерних компаний (вот так, крепостное право XXI века!). И, наконец, половинка – это инициатива посредника (чаще всего кадрового агентства), которая и является половинчатой, так как базируется все равно на чем-то первом шаге (обращении одной, либо другой стороны, с запросом).

Конечно, анализируя направленность этих воздействий, Юлий решил, что для него, как работодателя, более выгоден тот сотрудник, который сам, первым, проявил инициативу. И потому что дешевле обойдется (хотя про сыр в мышеловке он тоже знал с детства), и так как выше степень его заинтересованности в работе, а соответственно, ниже запросы, – что опять же, обойдется дешевле.

Собственно, эта благая мысль и была воплощена в действительность под чутким руководством Юлия его соратниками. Первая идея, которую решено было проверить, – проще всего соискателей найти по **резюме в газетах**, которые те частенько дают сами в поисках хорошей работы. Каза-

лось бы, масса очевидных плюсов: почти бесплатно (не считая затрат на покупку самих газет, что, собственно, и затратами назвать сложно), широкий выбор и свежая информация! Юлий немедленно дал указание скупить всю прессу, посвященную рекламным объявлениям и поиску работы.

Спустя пару дней стало ясно, что свежесть таких резюме весьма и весьма относительна, потому что некоторые из них, как оказалось, печатаются в газетах уже по полгода. Кроме того, опытным путем выяснилось, что одни и те же объявления стоят в разных рубриках, и в результате под одним и тем же номером телефона обнаруживается широчайший спектр желаемых вакансий – от кладовщика до управляющего филиалом и гендиректора. Иногда часть соискателей поступала хитрее – дозвонившись кандидату по одному городскому (видимо, рабочему) телефону в указанный промежуток времени с 9.00 до 17.00, соратники Юлия легко попадали на него же, занимаясь поиском совсем других соискателей на другие должности по другому городскому номеру (вероятно, в этот раз уже домашнему) или мобильному после 20.00.

Выводы были неутешительны: найдя заинтересовавшие резюме для получения более-менее приемлемых кандидатов на вакантные должности, пришлось вычитать из них как минимум одну ступень организационной иерархии. А, созвонившись с такими кандидатами впервые, Юлий быстро научился требовать **все** возможные контакты (во всяком слу-

чае, это позволяло экономить время на многочисленные повторные звонки...).

Еще в процессе использования возможностей печатных СМИ, Юлий, как человек весьма современный и в поиске информации искушенный, решил параллельно поискать сотрудников в **Интернете**. На первый взгляд, этот способ можно было отнести к недорогим и быстрым, однако сразу стало ясно, что найти грузчиков на склад таким путем будет не очень реально. При поиске же менеджеров по продажам (а очень хотелось Юлию найти на эту должность мужчин), статистика оказалась любопытной. От введения желаемого уровня зарплаты кандидаты появлялись и исчезали как по мановению волшебной палочки: 200 долларов – никого; 300 долларов – появляется 3 женщины; 400 долларов – 5 женщин; 500 долларов – 8 женщин; 700—800 долларов (совсем не маленький для города уровень дохода) – ого, появился один мужчина! Более того, так как отследить автора размещенных в сети опусов и шедевров практически невозможно, то буквально через несколько дней Юлия ждало еще одно разочарование – по общим законам всемирной паутины соискатели, разместившие свои резюме именно там, старались всячески преувеличить свои достоинства и зависить запросы (в том числе и касаемые заработной платы, по принципу «проси больше... а вдруг прорвемся?!»). При этом последнее периодически увеличивалось без видимых на то причин буквально еженедельно (хотя и опыт кандидата, и его каче-

ства за неделю вряд ли заметно изменятся).

Решив исчерпать до конца способы подбора персонала, относящиеся к малобюджетным, Юлий подал заявки во все **агентства по трудоустройству**, решив, что довольно модная тенденция среди соискателей – заплатить и чувствовать себя спокойно, сработает ему на руку. И действительно, отклик не заставил себя ждать, соискатели пошли «косяком» буквально в первые же дни после подачи заявок. И вместе с ними пришло понимание, что основной доход таких агентств поступает от людей, ищущих работу, именно поэтому и соблюдаются, прежде всего, их интересы. А соответственно, каждого кандидата Юлию расписывали как высокого голубоглазого блондина семи пядей во лбу, со знанием всех возможных языков мира, включая мертвые, незаслуженно обиженного всеми без исключения предыдущими работодателями (даже если мест работы было уже пара десятков, в 27—28 лет!) ... А вот кем они оказывались, и что просили у Юлия, это уже великая тайна, потому что чаще всего они бывали изгнаны из святой святых «Росстройсельхозпаровозканцтоварыназаказ» с позором. Еще был задействован **центр занятости** как одно из самых традиционных мест скопления соискателей на любые должности. Но терпения на работу с таким источником подбора у Юлия и вовсе хватило на полтора дня. А связано это было с тем, что центр занятости оказался для многих безработных не инструментом поиска работы, а самым стабильным местом работы. Этих

людей вполне устраивало, что на протяжении недель, а то и месяцев они получают пособие, и устроиться на работу из них горели желанием очень и очень немногие. Несколько соискателей, пришедших на собеседование к Юлию от центра занятости, сразу выложили на стол документы и, даже не попытавшись его выслушать, принялись слезно просить написать отказ. Что быстро и получили (вместе с очень лестной характеристикой) при таком-то уровне мотивации...

С каждым днем становилось понятно, что бизнес вроде бы существует, а комплектация штата затягивается, и наконец Юлий был вынужден согласиться с необходимостью повышения затрат на поиск персонала (от сердца отрывал, между прочим!). Первым делом, пойдя по пути наименьшего сопротивления, он решил развесить **объявления на дверях офиса**. Идея была хороша – люди сразу хорошо представят себе, куда (и, скорее всего, зачем) нужны сотрудники. Соответственно, сократится первичный отбор и уменьшится количество разночтений в обсуждении условий работы. Более того, император Юлий был уверен, что соискатели на вакантные должности в его империю не только ходят кругами вокруг заветного места, но и даже с пяти утра записываются в очередь, рисуя друг другу на руках трехзначные номерки. А потому ожидал всплеска результативности от такого способа набора сотрудников, и даже разорился на печать цветных объявлений. На деле все обстояло не так радужно, и обращаться по подобным «местным» призывам выйти на ра-

боту начали люди, по большей части живущие рядом. Одновременно оказалось, что даже обслуживающий персонал типа уборщиц почему-то ориентируется не только на близость работы к дому, а еще и на наличие соцпакета, стабильность организации и стиль управления. Что уж говорить о профессионалах торговой направленности, которые наверняка ходили мимо офиса Юлия, но «в упор не видели» столь «заманчивые» объявления. Тогда было решено дать **объявления в несколько местных газет**. Несмотря на то, что местные печатные СМИ давно поняли прибыльность разделов по поиску работы или соискателей, и практически каждая уважающая себя газета имела к тому времени страничку, а то и две, посвященные поискам работы, Юлий решил ориентироваться на тираж и раскупаемость газеты, выбрав три самые популярные в городе. Первой из них оказалось модное, «желтоватое», издание, и оплаченные в пяти выпусках объявления не оставили равнодушными, судя по реакции (а точнее, ее отсутствию) разве что пенсионерок и школьников. Вторая гордо относилась к бизнес-изданиям, и, по отзывам некоторых знакомых Юлия, его объявления о поисках сотрудников в этом издании лишь вызвали насмешку у конкурентов, ежеутренне просматривающих данные странички и не преминувших усмехнуться про себя тому, что от кого-то опять все сбежали...

И, наконец, третья попытка была почти прямым попаданием в цель, так как было выбрано специализированное из-

дание, направленное на поиск работы и работников. И... Ничего не случилось (три одиноких звонка не в счет)! Ведь объявление было опубликовано на шестой странице, и среди десятков до ужасного типичных формулировок (*«крупная компания ищет менеджера по продажам, желательна с опытом работы, гарантируем карьерный рост и солидное материальное вознаграждение»*), до текста Юлия у соискателей просто не дошли руки.

Впав в недолгое отчаяние, Юлий даже согласился на предложение юрких рекламщиков, и заказал **бегущую строку на местном телевидении**, хотя затраты оказались немалыми. Правда, через три дня со скандалом снял ее, потому что время прохода строки оказалось совсем не «прайм – тайм». А, так как большинство ценных соискателей, даже уже уволившись, видимо, занимались все-таки поиском работы, а не смотрели телевизор с утра до вечера, то увидели объявление Юлия не все. И не сразу. А может и вовсе не увидели. Что оказалось очень обидным, ведь деньги-то были уплачены. В результате, обругав представителей СМИ, пытающихся обворовать несчастного бизнесмена, Юлий в очередной раз оказался перед выбором дальнейших источников поиска. Деваться было некуда, и пришлось нашему герою сдаваться в руки ушлых представителей кадровых агентств.

А что делать?

С поиском персонала в организации часто получается целая история – способов масса, путей-дорог почти неограниченное количество, и каждый имеет, как говорится, своего соискателя. Главное в этом нелегком деле – пробовать разные пути (глядишь, какой и окажется для Вашей компании самым лучшим и единственным!), не останавливаться на достигнутом и изящно комбинировать разнообразные приемы. И тогда станет поиск персонала не головной болью и непрерывным мучением всей организации от высшего руководства, до сотрудников первой линии, а будет одним из отлаженных повседневных процессов управления.

Источник поиска сотрудника	На что обратить внимание при использовании источника	Люди, которые быстро откликнутся и найдутся через данный источник	Люди, для которых НЕ подойдет данный источник
Объявления на месте работы	Применяйте подобный способ либо для низкоквалифицированных специальностей, либо - если Ваш магазин (офис) является проходным для огромного потока людей, будучи расположенным в самом-самом офисно-рабочем центре города.	Обслуживающий персонал. Персонал с частичной или ненормированной занятостью (т.к. реагируют на «местные» объявления люди, живущие рядом, и обычно имеющие возможность появляться на работе время от времени). Продавцы (потому что понимают, куда конкретно идут, сразу оценивают рабочее место и проходимость).	Менеджеры активных продаж, торговые представители. Управленцы среднего и высшего звена (просто потому, что, цена себя, такие люди не пойдут на подобные пути поиска работы).
Объявления в газетах (со стороны компании)	Для начала определитесь, кто и где прочтет эту газету, и будут ли среди них нужные Вам люди. И затем сделайте свое объявление читаемым, заметным, отличающимся от других подобных воззваний к трудящимся.	Сотрудники с небольшим опытом работы. Специалисты практически любых специальностей, недавно получившие образование или вышедшие из декрета (в силу того, что это самый традиционный и первый путь поиска работы).	Ведущие специалисты с высокими требованиями к опыту работы. Управленцы среднего и высшего звена (см. пункт предыдущий).
Центр занятости	Обозначайте более четко возрастной предел соискателя (во всяком случае, среди 30-летних реже обнаруживаются личности, совсем не желающие работать, чем среди 40-45-летних). И строго озвучивайте, что хотели бы видеть людей, желающих работать, а не стоять на учете (не факт, что это поможет, но вдруг?...).	Специалисты старше 35 лет (в основном такие туда и приходят). Кандидаты в сотрудники низкоквалифицированных специальностей.	Все сотрудники, связанные с коммерческой деятельностью.
Мини-резюме в газетах	Найдя заинтересовавшее Вас резюме, вычитите из него как минимум одну управленческую ступень, если речь идет об управлении. И созвонившись с ним впервые, сразу попросите продиктовать Вам все возможные контакты (во всяком случае, сэкономите свое время...).	Сотрудники рабочих специальностей. Обслуживающий персонал. Студенты любых специальностей. Специалисты, работающие на частичной занятости или на дому.	Управленцы высшего звена (несмотря на наличие большого количества объявлений, делите информацию из них на два).
Интернет	Критерии (в том числе по зарплате) вводите сразу раза в два завышенные, не ошибетесь. А потом приглашайте на очную ставку, тестируйте рабочие качества, и, не стеснясь, торгуйтесь!	Управленцы среднего и высшего звена (надеются поднять себе цену посредством такого источника информации). Специалисты в сфере активных продаж. Программисты и системные администраторы (по крайней мере, разбираются в этом). Узкопрофильные специальности, такие как переводчик с турецкого, специалист по оценке качества нефтепродуктов и пр. (т.к. понимают, что с такой уникальной специальностью найти работу по объявлению практически не возможно).	Рабочие специальности, обслуживающий персонал (по большей части просто не пользуются Интернетом).

Агентства по трудоустройству	Получая от агентств совершенно бесплатных кандидатов, просите подтверждения их сказочных качеств (в виде рекомендаций, сертификатов, выполненных практических заданий и пр.). И не соглашайтесь на «почти такого же, но без перламутровых пуговиц».	Управленцы среднего и высшего звена (часто считают ниже своего уровня искать работу самостоятельно). Специалисты любых специальностей без опыта работы (студенты, выпускники, молодые женщины после декрета – т.к. идут сюда вторым пунктом, не найдя работу по объявлениям в газетах). Специалисты старше 40 лет. Бухгалтеры и юристы (т.к. предложение достаточно сильно сейчас превышает спрос, и даже у хороших специалистов этих направлений не всегда получается найти работу самостоятельно).	Специалисты по активным и розничным продажам (особенно мужчины). Программисты.
Бегущая строка	Размещая объявление «бегущей строкой», обсудите с менеджером канала время его показа, и постарайтесь определить, смотрят ли в это время телевизор нужные Вам люди (ориентируйтесь на вечер и, возможно, раннее утро, потому что многие люди уже привыкли просыпаясь смотреть местные новости). И не ограничивайтесь двумя-тремя проходами, а «погоняйте» строку хотя бы неделю!	Высококласные специалисты торговых специальностей – менеджеры, ведущие менеджеры, торговые представители (потому что сразу высоко оценивают затраты компании по поиску себя, любимых).	Обслуживающий персонал, рабочие вакансии (просто не ищут работу таким образом).
Объявления на столбах	При желании использовать в качестве средства поиска сотрудников подобный способ (хочется надеяться, как вспомогательный), сделайте свое объявление отличным от рядового «сетевого маркетинга», и лучше поищите оставшиеся в городе в совсем небольшом количестве специальные доски объявлений, чем просто обклеивать первые попавшиеся столбы...	Специалисты без опыта работы, либо с небольшим опытом работы разного профиля (от менеджеров до рабочего или обслуживающего персонала).	Ведущие специалисты с высокими требованиями к опыту работы. Управленцы среднего и высшего звена.

История. Кадровое агентство – друг или враг?

Понимая, что сотрудничеством с одним агентством вряд ли удастся обойтись, Юлий обратился сразу к нескольким. И, конечно, тут же столкнулся со сложностями.

С первым агентством Юлий договорился, что платить будет не за прием человека на работу, а за показ людей. Да, в условиях рыночной ситуации было понятно, что агентствам бесплатно работать не хочется, и император согласился, что за каждые 5 человек, принятых на собеседование, будет платить N-ную сумму. Сначала все шло нормально, принятые по электронной почте резюме по требованиям подходили, запросы у людей оказались вроде тоже адекватными. А первые же собеседования показали, что одна кандидата на должность менеджера собирается в декрет в течение ближайшего года, другой, оказывается, раньше чем через полгода уволиться не сможет – у него контракт, у третьего жена в больнице, ему в 17.00 уходить надо каждый день и т. д. Обратившись к рекрутеру, Юлий добился только встречных претензий в ключе: Вы же резюме видели? Видели. Пять человек получили? Получили. Мы свои условия выполняем? Выполняем. И так как в данном конкретном случае взаимодействие быстро начало переходить из партнер-

ского практически во вражеское, ультимативное, то сотрудничество кончилось, практически не начавшись (естественно, кадровое агентство в лице импульсивного Юлия получило знатного дебитора, хотя об этом история умалчивает).

Со следующим агентством сложностей оказалось не меньше. Соискатели от них были, но вот достаточной, на взгляд Юлия, информации о них почему-то агентство дать было не готово. А именно – ответить, кем по знаку зодиака является второй ребенок соискателя, какой цвет любит кандидат или в какой позе он обычно засыпает. Более того, обеспечить своевременную и точную явку соискателей на собеседования, пред ясны очи самого императора, агентство также могло с трудом. Первый раз самый интересный человек просто не явился, что-то они там с агентством не поняли друг друга, очень долго извинялись. Второй раз, когда прошло 15 минут со времени начала собеседования, раздался звонок из агентства – простите-извините, человек Вас найти не может, будет минут через 10... Ну и Юлий, не будучи железным, человеку отказал, а с кадровым агентством работать перестал.

Еще одно агентство присылало вообще непонятно кого. Несмотря на то, что Юлий яростно требовал мужчину, с опытом работы, образованием, ну и чтобы выглядел прилично, ему, то и дело, присылали девочек. Так мало того, что по 19—22 года, так еще и то студенток, то операторов ПК, мгновенно робеющих перед властным Юлием. Еще и выдвигали претензии, что это он собеседования неправильно про-

водит, пугает бедных слишком.

Специалисты следующего агентства сами уговаривали Юлия попробовать сотрудничество, однако после подачи заявки, почти месяц он не получал ни ответа, ни привета! Вакансии закрывались с трудом, бизнес на месте не стоял, пришлось звонить им самому. Услышав в ответ, что сейчас, мол, не сезон, нет людей, но как только будут – их сразу направят на собеседование, Юлий бесповоротно отказался работать и с этими жуликами.

В какой-то момент, почти отчаявшись, Юлий согласился и на такую новомодную (а уж какую дорогую!) услугу, как **хэд-хантинг**. Им были выбраны несколько компаний, из которых хотелось перекупить профессионала, проведены собеседования, и – о чудо! Выбран один специалист. Однако радость и тут длилась недолго. Несмотря на то, что сотрудник, привлеченный из конкурирующего бизнеса, уже хорошо знал специфику доставки канцтоваров на заказ, разбирался в отношениях с внешними инстанциями, и успел зарекомендовать себя в городе исключительно с позитивной стороны (ну зачем перекупать плохого профессионала!), в империи Юлия такое чудо не прижилось. Причин тому оказалось множество: разница в корпоративных стилях управления, разница в формах планирования и постановки задач, неумение профессионала «высокого полета» элементарно войти в новый коллектив и познакомиться и т.д., и т. п. Очень быстро стало ясно, что требования императора

совсем не совпадают с привычками нового сотрудника, а переделать сложившегося человека оказалось не под силу даже всемогущему императору.

А что делать?

Основная задача любого кадрового агентства – вовремя найти и предоставить Заказчику нужных людей (параллельно при запросе продиагностировав, проверив и, возможно, обучив их определенным навыкам). Однако до сих пор такой вопрос, как поиск и подбор персонала для компании, считается не стоящим дополнительных затрат и занятости отдельных специалистов (не считая, конечно, крупных холдингов или производств, которым физически не обойтись без внутренних рекрутеров). Часто возникает серьезный вопрос – зачем платить кадровому агентству большие (относительно большие / средние / все равно же обидно?!) деньги за такую ерунду, как подбор персонала?

В реальности не совсем это и ерунда. Ведь агентство делает за Вас несколько серьезных шагов.

Шаг 1. Выбор путей поиска персонала. Для того чтобы пошел вал звонков (что само по себе не всегда похоже на правду, особенно при поиске человека на специфическую должность), объявления недостаточно дать один раз в одну газету. Да и в несколько тоже. Работа должна быть плановой (простая истина, которая почему-то в данной конкретной ситуации часто забывается). Надо задействовать различные рычаги: учебные заведения, службу занятости, Интернет, агентства по трудоустройству, и т. п. Ведь анализ ис-

точников объявлений о поиске сотрудников – одна из важных задач кадрового агентства, которое должно, конечно же, обладать информацией об эффективности различных СМИ и тонкостях подачи объявлений для разных вакансий. И это не говоря о таких методах, как нашумевший в последнее время хэд-хантинг...

Шаг 2. Объявления. Качество самих объявлений – еще один важный вопрос. Объявление (при этом не так важно, дается оно в газете, вывешивается на сайт в Интернете, или устно зачитывается выпускникам в институте) – рычаг, который может хороших специалистов как привлечь (и действительно обеспечить вал звонков), так и надолго отпугнуть (а заодно и подмочить репутацию Вашей компании...). В общем, не касаясь деталей, хорошие специалисты кадровых агентств должны не только знать особенности составления объявлений на разные вакансии в теории, но и использовать на практике.

Шаг 3. Информирование соискателей. Если объявления были составлены правильно, и действительно были размещены в нужное время и в нужном месте, и сработали, и пошел вал звонков, то тут-то начинается самое интересное. Готовы ли Вы тратить время и усилия (конечно, надеемся, не свое собственное, но ведь время Ваших сотрудников тоже стоит дорого?!) на ответы соискателям по телефону и бесконечное (а нередко и безрезультатное) повторение одних и тех же вещей. А в каком районе работа? А зарплата? А график? А кол-

лектив?... И хватит ли сотрудникам Вашей компании спокойствия вежливо выслушивать в трубке задумчивое «мне это, наверное, не подходит, ну что я поеду... далеко... денег мало... график напряженный...». Поэтому первичный прием соискателей посредством телефонных звонков или встреч, их подробное информирование об условиях и особенностях работы, равно как и разрешение мелких вопросов типа нежелания соискателя высылать резюме, пока ему не скажут размер зарплаты – также прямая обязанность кадрового агентства.

Шаг 4. Отбор. Наконец, счастливый момент! Из всей массы соискателей (а также нередко их мам, бабушек, жен и мужей) нужно сразу отсеять тех, кто, даже попадая в нужную подгруппу по формальным признакам (рост, вес и семейное положение), ни в коем случае не подойдет для Вашей компании и данной работы. А это уже специфические профессиональные навыки ведения собеседования, анализа анкет и резюме, сбора рекомендаций. И если специалисты кадровых агентств ими обладать обязаны, то Ваш секретарь, офис-менеджер (а иногда, к несчастью, и кадровик), могут только интуитивно представлять, как это делается.

Таким образом, всего за несколько минут можно понять, насколько не «примитивная» и не «делать там нечего» работа у специалистов кадровых агентств на самом деле. Хотя, естественно, речь идет все-таки о профессионалах.

А, глядя на ситуацию с двух сторон (в том числе глазами Заказчика), можно озвучить и проанализировать несколько самых частых обвинений в сторону кадровых агентств.

Обвинение в сторону агентства	Возможные ошибки агентства	Возможные ошибки клиента
Берет деньги за показ неподходящих соискателей	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Пытается заработать деньги минимальными усилиями (хотя стоит ли это называть ошибкой, если любой бизнес строится именно на этом принципе?..) ▪ Слишком формально подходит к анализу кандидатов, не проговаривая моменты, не указанные в резюме или анкете. ▪ Берет количеством, а не качеством. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Выставляет слишком расплывчатые требования (либо делает их настолько широкими, что под них может подойти каждый второй житель города). ▪ Останавливается исключительно на формальных требованиях (образование, опыт работы, возраст, пол), не уточняет даже устно более тонкие моменты. ▪ Пытается сэкономить в надежде на то, что уж из присланных-то «по дешевке» 5/25/125 кандидатов он возьмет хотя бы одного, а денег заплатит явно меньше, чем оклад данного специалиста.
Дает мало информации о соискателях	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не выясняет у кандидата дополнительную информацию о нем, кроме той, которая указана в резюме (или анкете самого кадрового агентства, объем которой нередко оставляет желать лучшего). ▪ Не проводит предварительного собеседования или минимальной контактной диагностики с соискателем, а, соответственно, не может описать даже минимальных общих особенностей кандидата (внешний вид, речь, аккуратность). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не оговаривает предварительно свои пожелания по сбору рекомендаций и подробности информации о кандидате, или пытается сэкономить на психологической диагностике. ▪ Требуя от рекрутера чрезмерно подробную детальную информацию по кандидатам (вплоть до любимых блюд или кличек домашних животных).
Не обеспечивают явку соискателей	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не выясняет у клиента такие мелочи, как, например, точный адрес офиса, дорогу к нему и внешние ориентиры (т.к., к сожалению, в условиях современной России точный адрес не обещает ясного местонахождения). ▪ Не объясняет кандидатам серьезности такого действа, как собеседование в компании, не напоминает о сроках и времени, тем самым, позволяя им опаздывать или без предупреждения не являться на подобные мероприятия. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не уточняет время встречи (типичные формулировки «пусть подходит с утра до 11.00»). ▪ Чего уж греха таить, просто забывает иногда о назначенном времени или вообще факте встречи, заставляя кандидатов ждать или приходить в другой раз. Вот только в другой раз они могут не явиться ...

Присылает не тех кандидатов	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не соблюдает требования, выставленные клиентом, либо по причине отсутствия людей, соответствующих требованиям, либо считая их слишком завышенными. ▪ Передоговаривается с клиентом устно (например, получает согласие на расширение требований к кандидату – не только мужчины, но и женщины), нигде не закрепляя эти договоренности. ▪ Пытается взять количеством, а не качеством, действительно отправляя клиенту специалистов невысокого качества, в надежде, что в общем потоке соискателей кандидата пристально не будут разглядывать, зато сложится впечатление, что у этого агентства большая база и короткое время поиска. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Не конкретизирует требования (что значит, чтобы хорошо выглядел?...), либо очень часто их меняет, «забывая» предупредить рекрутера. ▪ Выставляет предельно жесткие требования, по которым действительно сложно кого-либо подобрать, но при этом ежедневно слезно просит показать «хоть кого-то». ▪ Проводя собеседование (да и любой этап отбора), действует очень жестко и шаблонно (к примеру, разговаривает одинаково и с грузчиками, и с кандидатами на позиции топ-менеджеров, или строит беседу с молодой девушкой так, как собирался строить ее с мужчиной).
Долго не предоставляет кандидатов	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Берется за заранее невыполнимую задачу (скажем, с готовностью обещает найти специалиста не по своему профилю, зная, что таковых в базе не имеет). ▪ Не оговаривает заранее сроки и сложности (соглашается с клиентом, который говорит «вчера», хотя даже сами специалисты данного агентства в отпусках). ▪ Не имея кандидатов, делает длительную паузу в общении с клиентом, не контактирует с ним вообще никак, что вызывает у первого впечатление забывости и ненужности. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Неадекватно оценивает возможности агентства, ждет от него чуда. ▪ Не оговаривает сроки заявки (больше того, часто даже и открыто говорит «Вы там просто смотрите, если кто будет – звоните, если не будет – ну ладно...»). ▪ Не уточняет (а порой просто не слышит, потому что, положив руку на сердце, не хочет слышать такие вещи) информацию о сроках предоставления кандидатур.

Итого: сотрудничая с кадровым агентством, первым делом формулируйте однозначные требования, как к кандидатам, так и к процессу подбора, и не только приучайте специалистов агентства к их соблюдению, но и сами старайтесь своевременно отвечать за шаги со своей стороны. Потому что на весах рискуют оказаться не только отношения с конкретным агентством, но и репутация Вашей компании как работодателя на рынке труда Вашего города.

История смежная. Кого оставим на съедение?

Быстро сказка сказывается, да и дело на месте не стоит. Так как соискатели на должности (которые, надо сказать, постоянно оставались вакантными) более или менее ровными рядами все-таки шли на собеседования к Юлию, то параллельно вставал вопрос уже с их отбором. А именно – как определить лучшего из лучших? Кого оставить поработать и посмотреть на него уже, в так сказать, более теплой и дружелюбной атмосфере, а кого немедленно отправить домой? За кем наблюдать первые рабочие дни (из ближайших курсов) наиболее внимательно? И т. п. А потому решено было привлечь на службу императора достижения современной науки. Хотя Юлий психологию, как таковую, за науку почитал не очень (как технарь, доверяя больше точным наукам), однако ее элементы (во многом подтвержденные числами) применял не без удовольствия. Мало того, что в поисках методик психодиагностики он изучил огромное количество страниц Интернета, да еще и отказ любого соискателя пройти тестирование при приеме на работу служил однозначной причиной отказа ему в работе вообще.

Попав на собеседование, первым делом каждый соискатель испытывал на собственной шкуре целый ряд любопыт-

ных вопросов и заданий от самого Юлия. Будущего сотрудника просили выбрать наиболее приятный для глаза цвет из восьми представленных, после чего нарисовать домик, человечка и машинку, далее прокомментировать разноцветные пятна, ответить за героев любопытных ситуаций (например, «представьте, что на улице Вас обрызгала грязью машина, которая могла бы и объехать лужу, опишите Ваши действия и слова»). Иногда менялась последовательность заданий, иногда материалы (скажем, рисовать нужно было то цветными карандашами, то простой ручкой). Сами вопросы и ситуации Юлий черпал из уже упомянутого Интернета (естественно, не заботясь о том, чтобы сайты были хоть сколь-нибудь психологическими), а иногда и перенимал от знакомых известным методом «из рук в руки».

Следом начиналась работа тестов-опросников (как письменных, так и компьютерных). Соискателя на должность просили в течение ограниченного времени ответить на ряд вопросов, выданных ему на листе бумаге или появляющихся на мониторе компьютера. Количество вопросов в разных тестах колебалось от 10 до 566, они были разными по форме и содержанию (от «любите ли Вы шумные компании» до «проявляется ли у Вас энурез»).

Считая себя руководителем предельно прогрессивным, Юлий не стоял на месте и однажды решил-таки усилить эффект от проведения собеседования еще и аппаратурой, а именно – применить детектор лжи. Ну, был он уверен, что

стоит только «прогнать» новичков (правда, быстро было решено, что и старичков, в комплекте) через полиграф, и он сразу все узнает и поймет о своих сотрудниках. И, пообщавшись с представителями – нет, не компетентных органов, а всего лишь коммерческой организации, оказывающей подобные услуги, быстро заполучил человека с заветным чемоданчиком. Правда, на требования специалиста (что-то там было про изолированное помещение, цвет стен, необходимость снять с сотрудников часы и украшения), Юлий решил не обращать особого внимания, будучи уверенным, что уж такой мощный и вызывающий неподдельный ужас в народе прибор «расколет» кого угодно и в каком угодно окружении. Но... результат Юлия разочаровал. Вернее, даже разозлил. Потому что если верить чемоданчику, всех (всех, без исключения), кто прошел исследование на полиграфе, следовало немедленно уволить как неблагонадежных и склонных к обману людей. И, если соискатели на должности не внушали доверия и самому Юлию (он вообще мало кому доверял), то уж работающие в организации родственники даже на его строгий взгляд заслуживали помилования. Выход был найден – в некомпетентности был обвинен сотрудник компании, предлагающей услугу по оценке сотрудников на полиграфе. Юлий даже было решил во избежание подобных эксцессов в будущем приобрести приборчик в собственность, однако узнав его стоимость и то, что для его использования нужно пройти хотя бы краткосрочные курсы, быстро остыл к ново-

му увлечению.

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.