



Людмила Малиновская

ЭНЦИКЛОПЕДИЯ РЕКРУТИНГА

или как найти
черную кошку
в темной комнате



Людмила Малиновская

Энциклопедия рекрутинга, или Как найти черную кошку в темной комнате

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6649710

Аннотация

История рекрутинга насчитывает не одно тысячелетие, но подходить научно к рекрутингу и изучать суть и приемы этой незаменимой профессии начали лишь недавно. Одним из наиболее полных пособий по подбору персонала на сегодня является «Энциклопедия рекрутинга или как найти черную кошку в темной комнате» Л. Малиновской. Автор книги, успешный и опытный рекрутер, предлагает четкие пошаговые инструкции для подбора персонала, наиболее эффективные приемы и маленькие хитрости профессии, а также готовые формы отчетов и множество другой полезной информации. Вне всякого сомнения, пособие станет незаменимым как для опытного специалиста, так и для новичка, и станет настольным для всех, кто стремится реализовать себя в этой сложной, но интересной профессии.

Содержание

I. О рекрутинге и работе рекрутера	5
1. Этап первый – Делаем анализ вакансии	15
1.1. Что такое заявка на вакансию и зачем она нужна?	18
1.2. Анализируем заявку на вакансию и создаём профиль должности!	28
2. Этап второй – Изучаем рынок труда (Target list)	36
3. Этап третий – Выбираем подходящий вид рекрутинга для закрытия вакансии	40
3.1. Внутренний поиск персонала и его разновидности	40
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Людмила Малиновская

Энциклопедия рекрутинга

или как найти черную кошку в темной комнате

– Сколько программистов надо, чтобы вкрутить лампочку?

– Трое. Один держит лампочку. Второй зачитывает алгоритм вкручивания. А третий проводит бета-тестирование в реальном времени: непрерывно щелкает выключателем.

– Сколько нужно рекрутеров, чтобы вкрутить лампочку?

– Ни одного! Рекрутеры не вкручивают лампочки. Они заняты подбором персонала!

I. О рекрутинге и работе рекрутера

Немного интересных фактов из истории

Подбор персонала как таковой появился, когда понадобился первый работник. Даже рабов, и тех подбирали! У вельмож для этого были специально обученные слуги. В их обязанности входил выбор наиболее сильных и здоровых рабов для разных видов работы. Тут оценивалась не только сила мышц и внешний вид сотрудника-раба, но и его навыки, приобретённые на воле или на службе у другого рабовладельца.

Некоторые считают, что датой официального рождения рекрутинга является 2686 год до н. э., в эпоху Древнего царства в Египте. В те далёкие времена фараон присылал своих представителей для отбора воинов-дружинников из племён. Что примечательно, египтяне на этом не остановились, и уже к 1550 году до н. э. рекрутинг дружинников стал частью официальных обязанностей самого фараона.

Древний Рим и Греция тоже не отставали. Так, в 55 году до н. э. Юлий Цезарь не поскупился и выдал указ (декрет) о том, что любой солдат, приведший в римскую армию ещё одного воина, получит 300 сестерций. Документ, подтвержда-

ющий этот факт, до сих пор хранится в Британском музее.

Ещё более интересен опыт Древней Греции. В отличие от Рима, она была государством с небольшими территориями и населением. Греки вынуждены были привлекать в свою армию воинов из соседних стран. На ошибку они не имели права. И чтобы чужеземцы преданно воевали, им не только хорошо платили, но и отбирали специально по заданным критериям.

А примером, наверное, самого строгого отбора на работу можно считать найм на государственную службу в Древнем Китае. Во времена правления династии Хунг (XVII век до н. э.) людей на службу императору отбирали из обычных мещан. Кандидаты сдавали длительные тесты, потом региональный экзамен, а потом и столичные экзамены. До финала доходило не более 10–20 % участников (это около 200 человек). Но зато прошедшие отлично знали учения Конфуция, теорию о «пяти постоянствах» и умели трактовать философию Конфуцианства. А всё для одной цели – умение давать политические советы.

Даже средние века оставили след в истории рекрутинга. В тот период чума уносила миллионы жизней, и рабочей силы не хватало. Оплата наёмных работников и воинов была очень высокой. Лакомый кусок перепадал и тем, кто собирал и находил желающих для воинских походов.

Начиная с XIV века, в Европе начали появляться первые частные агентства по трудоустройству. Первое из них по-

явилось в Германии. Британия и Франция подхватили этот опыт. Почти весь домашний персонал (садовники, повара, мажордомы и гувернантки) подбирался через агентства.

Первым рекрутером России по праву считают Петра I. Он хотел развивать кораблестроение и привёз в Россию более 1000 квалифицированных инженеров, кораблестроителей, финансистов.

Подбор персонала как индустрия начал развиваться в середине XIX века в период промышленной революции. Заводам и фабрикам нужно было много рабочих. Появилось немало частных фирм, которые подбирали рабочих за вознаграждение работодателя.

В Америке первое кадровое агентство появилось в 1848 году и называлось «Биржа занятости». А в 60-ые годы XX века подбор персонала в США выделился в отдельный вид предпринимательства.

В СССР была плановая экономика, а специалистов на рабочие места направляло само государство. Поэтому рекрутинг как вид деятельности на постсоветской территории начал развиваться только после 1991 года. Этот процесс условно можно поделить на три этапа.

Этап 1: (1994–1997 г.). Появляются первые кадровые и рекрутинговые агентства, зарубежные компании приходят на рынок труда и появляется профессия рекрутера.

Этап 2: (1997–1999 г.). Количество рекрутинговых агентств продолжает расти, рекрутеры перенимают зарубеж-

ные технологии поиска и подбора персонала.

Этап 3: (2000-н/в). Профессия рекрутера перестала быть чем-то новым, появились опытные специалисты, заграничный опыт подбора персонала слился с отечественным. Среди рекрутинговых и кадровых агентств выделились наиболее успешные и крупные.

Что понимают под рекрутингом сейчас?

Определений рекрутинга великое множество. Не пытается дать ему определение только ленивый. Как ни странно, но не все ставят знак равенства между терминами рекрутинг и подбор персонала. Некоторые определяют рекрутинг только как часть процесса подбора и найма персонала, и связывают его только с поиском кандидатов на вакансию. Подбор же персонала предполагает поиск кандидатов + их обор + мотивирование для работы именно на этой должности. Почему так? Есть несколько причин. Первая из них в том, что и вправду некоторые виды рекрутинга, например, скрининг, предполагают только поиск кандидатов или их резюме. Вторая причина в том, что рекрутинг как поиск кандидатов может быть частью других процессов (например, частью процесса создания кадрового резерва и дальнейшего развития и обучения кадровых резервистов).

Я не люблю усложнять, поэтому считаю, что *рекрутинг = подбор персонала и означает деятельность для заполнения*

вакансий подходящими специалистами.

Кто такой рекрутер и что он делает?

В определении термина «рекрутер» вроде бы всё просто. Рекрутер – человек, занимающийся поиском, отбором и наймом персонала. Судя по определению, им может быть каждый, кто подбирает персонал. Во многих маленьких компаниях подбор осуществляют начальник подразделений или даже сами собственники. Но можно ли их тоже считать полноценными рекрутерами? Судите сами!

Определение работы рекрутера простое, а вот функций у него хоть отбавляй.

К его непосредственным функциям можно отнести: определение/уточнение требований к кандидату (заявка на вакансию), формирование критериев оценки кандидата, выбор способа закрытия вакансии, составление и размещение объявлений о вакансии, поиск и анализ резюме кандидатов, проведение телефонных собеседований, проведение личных собеседований и выбор подходящего типа собеседования, проведение анкетирования и тестирования соискателей, проверка рекомендаций, мотивация кандидата-финалиста для трудоустройства именно в данную компанию, организация встреч кандидатов с руководителем подразделения и руководителем компании, формирование предложения о работе для кандидата-финалиста.

К сопутствующим функциям рекрутера можно отнести: предоставления отказов кандидатам, которые не прошли собеседование, ведение баз данных кандидатов, формирование у кандидатов позитивного впечатления о вакансии и работодателе, контроль выхода нового сотрудника на работу, знакомство кандидата с историей компании, особенностями работы и преимуществами трудоустройства.

Если в компании нет руководителя отдела подбора персонала, то чаще всего рекрутера привлекают к решению таких вопросов, как участие в разработке годового плана набора персонала, формирование рекрутингового бюджета (подсчёты расходов, необходимых для подбора персонала), разработка медиа-плана подбора персонала (выбор сайтов, СМИ и других источников, где будет размещаться информация о вакансиях), описание схем и процедур подбора персонала.

Сложности и парадоксы профессии рекрутера

Рекрутер должен иметь холодную голову, горячее сердце и кожу – толстую, как у носорога.

В любой бочке мёда есть своя ложка дёгтя! Если Вы решили стать профессиональным рекрутером, то будьте готовы к постоянному давлению и работе в стрессе. Не всегда качественное выполнение всех функций рекрутера приводит к достойной оценке его работы руководством.

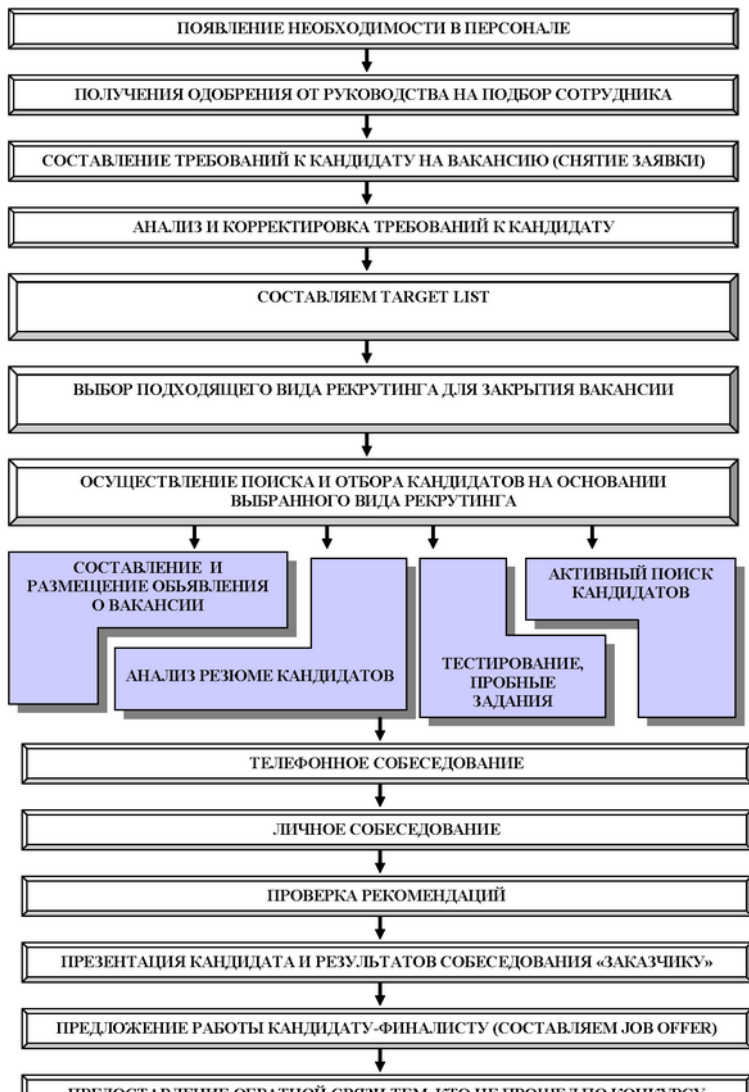
Сам процесс подбора персонала начальство не интересуется. Собственник бизнеса и директор ожидают от рекрутера подчас фантастических результатов:

- своевременное закрытие всех вакансий (даже если за 3 дня нужно найти гения, не уступающего Эйнштейну, для работы третьим помощником младшего менеджера);
- привлечение в компанию лучших специалистов (даже если у конкурентов зарплата выше);
- экономия, а лучше отсутствие любых денежных затрат на размещение вакансий или поиск персонала;
- подобранные рекрутером сотрудники должны быть эффективны, преданны компании и работать с двойной отдачей (даже если нет системы мотивации персонала).

Как видите, работа сложная. Зато очень интересная!

Схема процесса рекрутинга

Процесс рекрутинга сложный. Но даже его можно отобразить схематически.



Никто и не думает есть пирог, не поделив его сначала на части! Подбор персонала достаточно сложный процесс, но даже его можно разбить на более-менее простые этапы. Это я и попыталась сделать и поделила подбор персонала на 11 этапов. Чтобы Вам было легче разобраться в этих этапах, данная глава разделена на 11 разделов. Каждый раздел соответствует отдельному этапу поиска персонала. Ниже коротко описаны сами этапы и содержание глав.

Первый этап – анализ вакансии. Ниже я расскажу, зачем нужна заявка на вакансию, как правильно её составлять, брать («снимать») и анализировать.

Второй этап – изучение рынка труда и конкурентов. На этом этапе рекрутер определяется с тем, где именно искать кандидатов на вакансию. Далее Вы узнаете, зачем нужен Target list и что с ним делать.

Третий этап – выбор вида и методов рекрутинга. На этом этапе Вы получите детальную информацию не только о видах и методах рекрутинга, но и получите рекомендации, как подобрать наиболее подходящий вид рекрутинга для Вашей вакансии.

На четвёртом этапе Вы ознакомитесь с поэтапной методикой составления объявления о вакансии.

Пятый этап – анализ резюме. Вы научитесь выбирать наиболее подходящие резюме кандидатов. Узнаете, как читать между строк. Разберётесь, как отсеивать резюме кандидатов-мошенников.

Шестой этап – проведение телефонного собеседования. Зачем нужно телефонное собеседование? В какой ситуации использовать? Что спрашивать? Что делать с полученной информацией? Вы получите ответы на все эти и многие другие вопросы.

Наверное, самый интересный – седьмой этап – личное собеседование. Разновидностей собеседования великое множество. К каким только методам не приходится прибегать при оценке кандидатов. Как выбрать верный метод проведения собеседования? Как подобрать нужные вопросы? Как сэкономить драгоценное время на подбор персонала? Как использовать тестирование с пользой? Есть ли польза от анкет кандидатов и ведения баз соискателей? Разберёмся детально!

Восьмой этап – проверка рекомендаций.

Девятый этап – представления кандидата внутреннему или внешнему заказчику. Как показать товар лицом? Как рассказать о минусах кандидата, не повредив процессу и себе? Отвечу на вопросы поэтапно.

Десятый этап – делаем предложение (job offer) лучшему кандидату.

Одиннадцатый этап – даём обратную связь кандидатам, не прошедшим собеседование.

Далее мы более детально рассмотрим каждый из этапов.

1. Этап первый – Делаем анализ вакансии

Девушка, 22 года, ищет работу.

*– А, так вы замужем? Значит, в декрет уйдёте.
Вы нам не подходите.*

Через четыре года:

*– А, так у вас ребёнок? Значит, на больничный
будете часто ходить!*

Ещё через два года:

*– У вас ребёнок уже большой, значит, скоро
опять в декрет...*

Ещё через четыре года:

*– Женичина! У вас двое детей! Какой из вас
после этого работник?! Вы же с больничного не
вылезете!*

Ещё через четыре года:

*– Извините, но нам требуется женщина моложе
35 лет...*



В рекрутинге, как и в любом деле, нужна верная подготовка! Подбор персонала – трудоёмкий процесс. Обидно проделывать так много работы и подобрать неподходящего сотрудника.

Рекрутер должен задать работодателю как минимум три вопроса перед открытием вакансии:

Первый вопрос: Действительно ли нужен сотрудник?

В противном случае вскоре окажется, что сотрудник не нужен. Сотрудника уволят, а рекрутер просто потратит время впустую. Ведь нет ничего хуже, чем отличная работа, которая никому не нужна.

Обратите внимание, что иногда вакансии открываются в результате ухода уже работающего специалиста (замена сотрудника), а иногда в процессе роста и развития организа-

ции. Некоторые ошибочно полагают, что если осуществляется замена, то думать об актуальности вакансии бессмысленно. Подчёркиваю, что и в том и в другом случаях необходимо думать и взвешивать, действительно ли нужен новый сотрудник. Возможно, работу можно распределить между работающими специалистами с доплатой или совместить несколько вакантных должностей?

Второй вопрос: Возможно, на открытую вакансию нужно несколько сотрудников?

В условиях современной экономики часто встречается ситуация, когда сотрудник уходит с работы в связи с постоянными перегрузками, завышенными объемами работы и отсутствием доплат за дополнительные обязанности. Как правило, на таких должностях работники долго не задерживаются, а у рекрутера появляется «хроническая» вакансия, которая закрывается ненадолго. На вакансии с завышенными требованиями и/или заниженной оплатой труда со временем найти хорошего сотрудника становится всё труднее. Сроки по закрытию таких вакансий часто не исполняются, качество подобранных сотрудников снижается, что приводит к ухудшению результатов работы. А плохие результаты работы негативно сказываются и на настроении и на карьере рекрутера.

Третий вопрос: Каковы требования к сотруднику и условия его труда?

Чёткий и полный ответ на этот вопрос даёт заявка на ва-

кансию.

1.1. Что такое заявка на вакансию и зачем она нужна?

Заявка на вакансию – это печатный или электронный документ, в котором внутренний или внешний «заказчик» вакансии описывает требования к кандидату, условия труда, сроки закрытия вакансии и дополнительные условия подбора персонала (по необходимости).

Зачем всё это нужно, спросите Вы. Есть ли смысл плодить лишние бумажки, тратить лишние силы и время? Да! ДА и ещё раз ДА, отвечу я!

Заявка на вакансию нужна, прежде всего, для защиты интересов самого рекрутера и даёт ему возможность правильно закрыть вакансию.

Благодаря правильно составленной заявке на вакансию, Вы будете иметь полное представление об искомом кандидате, что поможет найти наиболее подходящего сотрудника. Кроме этого, в конце процесса подбора не окажется, что нужен был не просто менеджер, а менеджер с высоким уровнем знаний английского языка, а «заказчик» не сказал рекрутеру о языке, ведь это само собой должно быть понятно... Да и сам внутренний или внешний «заказчик» вакансии уже не сможет опровергнуть, что он просил найти специалиста именно с такими параметрами, или упрекнуть рекрутера, что он

неверно понял его требования

Нередко заполнение заявки помогает «заказчику» переоценить и изменить требования к кандидату, а иногда даже ввести дополнительную вакансию или отказаться от поиска нового персонала вовсе. Стоит учитывать и то, что если «заказчиком» не является директор или руководитель, принимающий решение о найме, то заполненная заявка – это единственная возможность согласовать необходимость найма сотрудника и требования к нему с высшим руководством. Ведь все заявки на вакансии в обязательном порядке должны согласовываться с руководителем, принимающим решение о найме.

Как правильно составить заявку на вакансию?

Главная задача заявки – понять, какой специалист нам нужен. Заявку на вакансию можно сравнить с техническим заданием, поэтому предлагаю рассмотреть пошаговую методику составления заявки.

Шаг первый – получаем общие сведения.

К ним относятся название должности (в том числе, как она будет называться в официальных документах – приказе о назначении, трудовой книжке), название подразделения, в котором она открыта, место вакантной должности в общей структуре компании, сроки, в которые должен быть найден специалист, ФИО и контакты человека, который сможет опи-

сать требования и условия работы сотрудника, ФИО и контакты должностных лиц, которые будут принимать участие в отборе и найме (если таковые нужны), ФИО сотрудника, принимающего окончательное решение (например, директор компании, руководитель филиала, директор департамента и т. д.)

Составляя заявку, обязательно фиксируйте дату, когда она была подана. Это поможет правильно установить сроки закрытия вакансии.

Шаг второй – детально описываем условия труда будущего сотрудника

Мало найти подходящего сотрудника, главное, чтобы он согласился принять Ваше предложение. А это невозможно, если неизвестны преимущества условий труда. Не менее важно и то, чтобы подобранный сотрудник не ушёл через пару недель или месяцев. А для этого нужно понимать особенности, минусы и подводные камни данной должности. Получить эту информацию помогут правильно подобранные вопросы в заявке на вакансию.

Предлагаю Вашему вниманию наиболее полезный перечень вопросов для заявки на вакансию:

В каком городе и по какому адресу будет находиться рабочее место будущего сотрудника?

Каков график работы будущего сотрудника?

Кому будет подчиняться сотрудник?

Будут ли подчинённые у будущего сотрудника? Их коли-

чество и название должностей?

Предполагаются ли командировки и какова их периодичность?

Какова длительность испытательного срока? Возможно ли его досрочное окончание?

Каков размер ставки на испытательный срок?

Каков размер ставки после испытательного срока?

Будет ли премия? Каков размер премии?

Будут ли бонусы? За что они будут предоставляться? Каков размер бонусов?

Будут ли % от продаж? Каков размер % от продаж?

Есть ли другие поощрения?

Опишите социальный пакет и социальные условия работы (длительность отпуска, особенности оплаты больничных, выделение путёвок, средств на оздоровление и т. д.)

Опишите, с какими подразделениями наиболее часто будет контактировать сотрудник в процессе работы.

Опишите, с какими сложностями и нюансами может столкнуться сотрудник в своей работе.

Шаг третий – детально уточняем обязанности и функции.

Невозможно понять, подходит ли кандидат на данную вакансию, не выяснив, справится ли он со всеми своими обязанностями. Поэтому к детальному описанию всех функций нужно отнестись со всей ответственностью. Важно уточнить не только основные функции, которые сотрудник будет вы-

полнять постоянно, но и определить круг дополнительных, временных и редких функций будущего работника. Это поможет не только всесторонне оценить опыт кандидатов, но и правильно сформировать у них представление о будущей работе. Чем детальней оговорены все функции и обязанности до найма на работу, тем меньше вероятности разочарования, взаимных претензий и отказов выполнять ту или иную работу, которая не была оговорена заранее.

Шаг четвёртый – составляем требования к кандидату и его «профиль»

Наверное, самый объемный и сложный этап рекрутинга – это найти сотрудника, соответствующего всем требованиям! Чтобы получить всю необходимую информацию о требованиях, нужно подобрать правильные вопросы.

Например, вопросы для выявления биографическо-социального профиля кандидата: пол, возраст, семейное положение, наличие детей, образование, дополнительное образование, лицензии, водительские права и т. д.

Кроме этого, для составления профиля кандидата необходимо задать следующие вопросы: «Опишите, какой опыт работы необходим кандидату (опишите, в каких компаниях может работать специалист, какую должность занимать)», «В каких компаниях опыт работы не желателен?», «Опишите минимально необходимые профессиональные знания и навыки искомого сотрудника», «Опишите профессиональные знания и навыки искомого сотрудника, которые могут быть

полезны и являться дополнительным преимуществом».

Не менее важно определить профиль компетенций кандидата, то есть найти самое удачное сочетание компетенций, которые обеспечивают успешное выполнения работы.

Поскольку не все досконально владеют пониманием того, что является или не является компетенцией, то при составлении заявки лучше дать возможность выбора из основных компетенций. Несколько строчек всегда остаются пустыми, и дают возможность дописать компетенции, не указанные в перечне основных.

Чаще всего используется перечень следующих компетенций: лидерство, планирование и организация, убедительность в общении, влияние на окружающих, генерирование и накопление идей, специальные знания, письменная коммуникация, новаторство и творческий подход, решительность, стратегическое мышление, межличностное понимание, открытость к контактам, гибкость в общении, ориентация на процесс, организаторские способности, коммуникабельность, инициативность, настойчивость, уравновешенность, целеустремленность и т. д.

Не стоит забывать и о вопросах для выявления дополнительных требований к кандидату. Дополнительные требования могут быть самыми необычными, но часть из них всё-таки можно формализовать: уровень владения ПК, владение специализированными программами (например, 1С и др.), знание иностранных языков, и другие требования, которые

заказчик может указать на своё усмотрение.

Шаг пятый – уточняем данные, необходимые для успешного закрытия вакансии, организации рабочего места и обеспечения условий труда

Чтобы организовать максимально эффективный подбор персонала на вакансию, необходимо детально понимать причины возникновения вакансии, показатели, по которым будет оцениваться человек, предоставляемые средства труда и особенности рабочего места. Кроме этого, в заявке на вакансию целесообразно указывать информацию о необходимости сертификации (обучения) в будущем. Хочу обратить внимание, что все эти данные будут полезны не только для отдела персонала компании, но и для сотрудников рекрутинговых агентств. Ведь информация о необходимости обучения, особенностях организации рабочего места и т. д. всегда живо интересует соискателей. Кроме этого её можно и нужно использовать как аргументы в пользу выбора кандидатом именно этого работодателя.

В этом блоке можно использовать как открытые вопросы, так и с вариантами ответов. Например, можно задавать следующие группы вопросов:

Отметьте основные причины возникновения вакансии: открытие нового направления, увольнение сотрудника, переход/продвижение сотрудника, должность возникает в результате расширения штата, должность возникает в результате реструктуризации, декретное место, проектная работа

или другое.

По каким показателям и критериям будет оцениваться работа специалиста?

Перечислите, что будет предоставлено для создания рабочего места сотрудника: ПК/ноутбук, другая техника, мобильный аппарат, мобильная связь (указать размер пакета), программное обеспечение, портативный Интернет, мебель (написать перечень), канцтовары, спецодежда, инструмент, автомобиль, топливо, отдельный кабинет, предполагаемые затраты на обучение/сертификацию и её периодичность, необходимость обеспечения проездными документами (указать, какими именно), необходимость аренды офиса, предоставления перечня лицензионных и других документов, бланков, необходимость предоставления печати, штампов, другое.

Нужна ли стажировка перед выходом на работу? Если «да», то опишите её длительность и условия.

Есть ли дополнительные сведения о вакансии или требования к сотруднику?

В конце заявки желательно наличие согласований и/или подписей руководителя, заказчика и исполнителя.

Рекрутер является далеко не единственным участником процесса подбора персонала. Решение об отборе и найме кандидата принимает несколько человек. Поэтому получение всесторонней и правильной информации для заявки на вакансию – это целое искусство!

Шесть правил «съема», или Как правильно получить информацию для заявки на вакансию («снять заявку»)

Чтобы получить правильные ответы, нужно не только задать правильные вопросы, но и задать их правильно. Получая информацию для заявки на вакансию, стоит руководствоваться шестью основными принципами «снятия» заявки (назовём их шестью правилами «съема»):

1-е правило «съема»: моё кредо – «ВСЕГДА!»

ВСЕГДА просите заказчика оформлять заявку на вакансию! Даже если нет времени и заявка пустяковая. Лучше набросайте параметры заявки вместо заказчика, и в дальнейшем пусть он их подкорректирует и согласует, **НО ЗАЯВКА ДОЛЖНА БЫТЬ!!!** Заявка на вакансию – гарантия того, что Вы, как рекрутер, подбирали человека по заданным критериям и делали свою работу качественно, а именно: подбирали на нужную вакансию, согласовывали со всеми необходимыми должностными лицами, верно описали новому сотруднику требования к его работе и основные функции, искали кандидата не «наугад», а по чётко описанным критериям.

2-е правило «съема»: «ШЕФ – ДА»!

Всегда согласовывайте заявку с руководителем или лицом, принимающим решения. В противном случае окажется, что сотрудник вообще не нужен, либо сотрудник нужен,

но не тот (ведь он был подобран по неверным и несогласованным критериям). А самое худшее, что руководитель может расценить Ваши действия как непрофессиональные, Ваше поведение – как неуважительное по отношению к нему, а Вас посчитать неадекватным и неуправляемым сотрудником.

3-е правило «съема»: «ВСЕ – ДА»!

Всегда получайте подписи или электронное согласование всех участников процесса подбора персонала, указанных в заявке! Иначе в самый неподходящий для Вас момент любой участник процесса подбора персонала или «заказчик» сможет отказаться от указанной там информации. А Вам, как рекрутеру, будет очень тяжело доказать, что все параметры в заявке придумали не Вы, или что не Вы забыли дописать в неё самое важное.

4-е правило «съема»: «Не нужно стесняться!»

Используйте любую возможность лично обсудить все параметры заявки с «заказчиком» и другими участниками подбора персонала. Если личная встреча невозможна, то стоит использовать скайп или телефон. Ведь в личном разговоре порой открываются очень существенные детали, которые необходимо дописать в заявке и без которых невозможно верно подобрать сотрудника. Не стесняйтесь обсуждать заявку с «заказчиком»! Не бойтесь показаться глупым или непонятливым. Ведь такие обсуждения – это показатель Вашей заинтересованности и профессионализма!

5-е правило «съема»: «Уточнять! Уточнять! И ещё раз – УТОЧНЯТЬ!»

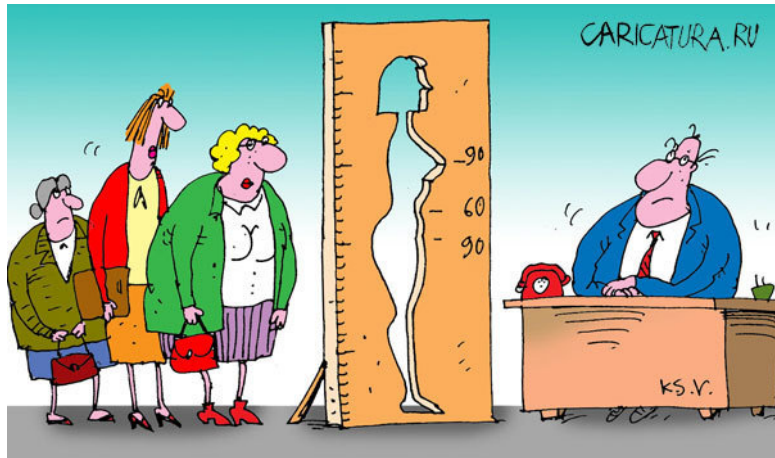
Не нужно бояться уточнять непонятные или противоречивые моменты. Ведь это лучший способ понять и правильно проанализировать требования к кандидату. Главное правило таких уточнений – делать это вежливо и тактично!

6-е правило «съема»: «ВСЁ И СРАЗУ»

Тщательно проверяйте, чтобы заказчик заполнил все разделы заявки! Если у него нет требований к тому или иному параметру, пусть поставит напротив вопроса прочерк или напишет «нет». Это поможет избежать случайных пропусков важной информации для описания вакансии.

1.2. Анализируем заявку на вакансию и создаём профиль должности!

Самое трудное – устроиться на работу женищинам! Всем нужны 18-ти летние девушки с 10-ти летним опытом работы, с двумя образованиями и взрослыми детьми...



Иногда, заполняя заявку, «заказчик» вакансии сам пересматривает много требований к кандидату и начинает задумываться над теми вопросами, которые раньше себе не задавал. Задача рекрутера – стимулировать этот процесс и помочь заказчику составить наиболее верный рабочий портрет (профиль должности) кандидата.

Анализируя заявку на вакансию, следует задать себе следующие вопросы:

Реальны ли сроки закрытия вакансии, указанные заказчиком?

Часто сотрудник нужен на «вчера» и заказчик пытается форсировать сроки закрытия вакансии. Не стоит соглашаться на форсированные или нереальные сроки закрытия вакансии. В таком случае Вы не успеете в срок закрыть вакансию,

и сами дадите повод упрекать Вас в несоблюдении сроков и обязательств. Лучше потратить больше времени и найти подходящего кандидата, чем нанять первого встречного, который не справится с работой и запятнает Вашу репутацию, как рекрутера.

Соотносится ли название вакансии, её уровень с требованиями к кандидату и условиями его труда?

Вряд ли возможно найти кандидата на вакансию начальника отдела, который при этом бы окончил МВА и готов был работать за 5000 рублей в месяц. Или наоборот, стоит ли называть должность «директор департамента», если работа не требует выполнения существенных управленческих функций, несения ответственности и решения сложных производственных задач?

Соответствует ли уровень оплаты труда функциям, предусмотренным для данной должности?

Чем больше функций и чем они сложнее, тем выше может быть оплата сотрудника. Например, размер зарплаты бухгалтера по заработной плате может быть существенно выше, чем у бухгалтера, занимающегося только первичными бухгалтерскими документами.

Соответствует ли уровень оплаты труда тем требованиям, которые ставит работодатель по отношению к кандидату?

По этому поводу есть красноречивый анекдот: «Когда я услышал, какую сумму денег наш президент назвал зарпла-

той каждого работающего человека в нашей стране, то я не мог понять, или я не человек, или не в той стране, или не работаю?!»

Каждый работодатель стремится найти наиболее квалифицированного сотрудника за наименьшую зарплату, НО чудес не бывает! Хороший сотрудник всегда востребован и будет выбирать наилучшее предложение по работе, в том числе, с достойной зарплатой. Если работодатель хочет заполучить достойного сотрудника, то он должен быть готов заплатить достойную зарплату. Если работодатель не готов предложить достойную зарплату, то ему придется смириться, что и уровень кандидата будет ниже. Бывают случаи, когда удаётся заполучить достойного кандидата за меньшую плату, но в таком случае есть риск, что долго он у Вас не проработает.

Есть ли факторы, которые делают вакансию менее привлекательной? И предлагается ли компенсация за сложные условия труда? Например, доплаты за переработки или возможность взять отгул?

Если таковых нет, то Вы должны пояснить «заказчику» и руководству, что даже самый хороший сотрудник, работая на этой должности, будет совершенно немотивирован, его показатели будут ухудшаться. Такой сотрудник вскоре уволится сам или это придется делать работодателю. Не стоит замалчивать этот факт перед руководством, иначе именно Вас, как рекрутера, сделают ответственным за подбор немо-

тивированного и нерадивого сотрудника.

Есть ли факторы, которые делают вакансию более привлекательной? Например, социальные льготы, дополнительный отпуск и т. д.?

Соответствует ли уровень оплаты труда среднему уровню по данной специальности? И если нет, то чем это собираются компенсировать?

Нет ли в заявке противоречивых требований к личности кандидата или его работе?

Например, кандидат не может быть одновременно и гибким, и устойчивым во мнении. Или кандидат до 25 лет никак не может иметь опыт работы от 12 лет, если, конечно, это не фотомодель и не актёр кино.

Не завышены ли критерии, по которым будет оцениваться работа сотрудника?

Думаю, вряд ли удастся закрыть вакансию менеджера по продаже батареек, если критерием успешности его работы будет ежемесячные продажи на сумму 100000 долларов.

Какова истинная причина возникновения вакансии?

Рекрутер должен быть готов, что соискатель спросит у него, почему возникла данная вакансия? Всегда приятно закрывать вакансии, возникшие в результате расширения отдела, открытия нового направления, повышения в должности предыдущего сотрудника.

Совсем другое дело, если вакансия возникает в процессе увольнения предыдущего сотрудника. В этом случае задача

менеджера по подбору персонала – более тщательно разобраться в причинах увольнения. Проанализировать, нет ли течения на данной вакансии. Возможно, причина в неверной организации труда? Ведь тогда и новый сотрудник там долго не продержится. Возможно, наоборот, предыдущий сотрудник был подобран неверно, и нужно более детально узнать о качествах, помешавших успехам в работе. У рекрутера просто нет времени повторно наступать на те же грабли!

Вакансия на проектную работу, работу на декретной должности или на должности, возникшей в результате реструктуризации, требует более тщательного анализа условий труда и требований к кандидату. Согласитесь, что проектной работой заниматься не каждый сможет, а на декретной должности работать не каждый захочет. Должность, возникшая в результате реструктуризации, как правило, предполагает больший объём работы за среднюю зарплату. В таких случаях приходится снижать требования к кандидату, давать возможность для сотрудников без опыта работы.

Рекрутер – это не фокусник и чудес не совершает!

Если ответы на приведённые выше вопросы не радуют, то стоит обсудить возникшие несоответствия и противоречия с заказчиком и руководством. Не стоит бояться предлагать вносить изменения в заявку. Рекрутер – это не фокусник и чудес не совершает! Даже если правки в заявке будут отвергнуты, то руководство будет Вами предупреждено о возможных затруднениях в закрытии вакансии.

Профиль должности и его формула

В результате анализа заявки на вакансию, у рекрутера должно получиться гармоничное и целостное представления о кандидате: его компетенциях, знаниях, умениях, навыках, личных качествах, опыте работе, необходимых биографических и мотивационно-социальных данных и наличии особых требований к нему (то есть профиль должности).

Формула профиля должности:

$$\text{ПД} = \text{ЗУН} + \text{K}(\leq 5) + \text{Л} + \text{ОР} + \text{БД} + \text{МСД} + \text{ОТ}$$

где:

ПД — профиль должности;

ЗУН — профессиональные знания, умения и навыки, необходимые для выполнения именно этой работы (в том числе основное образование и дополнительное обучение);

K (≤ 5) — компетенции (рекомендовано выделять не более 5-и компетенций);

Л — личные качества;

ОР — необходимый опыт работы;

БД — необходимые биографические данные (например, возраст, пол, семейное положение, наличие детей и т. д.);

МСД — мотивационно-социальные данные (например, пожелания к размеру заработной платы, графику работы, отношение к командировкам, возможность ненормированного рабочего дня и т. д.)

ОТ — особые требования (например, наличие собственного автомобиля, модельная внешность и т. д.)

Для верного составления профиля должности необходимо чётко сформулировать компетенции будущего сотрудника и выбрать из них самые необходимые в количестве от 4-х до 10-ти (в идеале более 5-ти основных). Причина этого в том, что изучение более 5-ти компетенций каждого кандидата может забрать неоправданно много времени и сил у ре-

крутера. Далее имеет смысл ранжировать выделенные компетенции, то есть расположить их в порядке важности, при этом отметив, какие из этих компетенций являются необходимыми, а какие – желательными. Ну и в завершении необходимо определиться со способами измерения компетенций и выбрать среди них самые достоверные и оптимальные по затратам времени и средств.

2. Этап второй – Изучаем рынок труда (Target list)



Рекрутер, подобно хорошему рыбаку, постоянно подыс-

кивает новые места «ловли» подходящих кандидатов, изучая для этого рынок труда и своих конкурентов.

Если рекрутер достаточно длительное время работает в одной сфере деятельности или компании, то изучение им рынка труда происходит само собой в процессе работы. Такой рекрутер ориентируется в примерном уровне зарплат специалистов его сегмента, знает примерные условия конкурентов, понимает требования к большинству должностей своей компании. Новичку приходится вникать в подобные нюансы с нуля. Но каждому из них стоит держать руку на пульсе и использовать одинаковые приёмы.

Помочь получить ответ на вопрос «Где нам искать подходящего кандидата?» поможет следующая информация:

Изучаем, есть ли на рынке труда искомые нами кандидаты? Опытный рекрутер может ещё на этапе составления заявки на вакансию сказать, возможно ли найти сотрудника по заданным в ней параметрам. Заказчик, напротив, не всегда понимает реалии рынка труда. Даже элементарный мониторинг резюме по заданной вакансии в Интернете может дать общее впечатление о характеристиках имеющихся кандидатов. Часто именно на этом этапе начинают вноситься правки в раздел требований заявки на вакансию. *Далее нужно проанализировать соотношения запросов подходящих нам кандидатов к их опыту и уровню квалификации.*

После этого выясняем основные пути, которыми пользуются кандидаты для поиска работы и ищем источники по-

лучениях их контактных данных. Для поиска обычных сотрудников достаточно использовать объявления на рабочих сайтах и в СМИ. Успешные и уникальные специалисты и сотрудники ТОП-уровня редко размещают свои резюме в общих источниках. Часто они и вовсе намеренно не ищут работу, а скорее работа ищет их. Социальные сети, профессиональные чаты, специализированные выставки, саммиты, семинары, клубы – вот небольшая часть из длинного перечня «рыбных» мест, выяснить нахождения которых придётся рекрутеру самостоятельно.

Кроме этого, имеет смысл определить перечень компаний-конкурентов, которые ищут подобных специалистов с целью изучения их требований и предлагаемых ими условий труда. По этому поводу есть отличный анекдот:

«Приходит молодой актер устраиваться на работу в театр, заходит в кабинет директора, усаживается на письменный стол и, глядя сверху, говорит:

– Значит так, мои условия: 10000\$ в месяц, квартира в центре Москвы, не больше десяти спектаклей, главные роли!!!

Директор некоторое время смотрит и отвечает:

– Мои условия: 500\$ в месяц, общежитие на окраине Москвы, тридцать ролей, массовка.

Актер:– Согласен».

Если работодатель намерен заполучить хорошего сотрудника, то его условия труда должны быть не хуже, чем на рын-

ке труда в целом и у конкурентов в частности. Анализ сайтов по трудоустройству, объявлений в СМИ, обмен опытом и информацией с коллегами из других компаний, опрос сотрудников, недавно перешедших от конкурентов, и даже опрос бывших сотрудников компаний вашего сегмента рынка – вот те методы, которые помогут получить полную и правдивую информацию о размерах зарплат, условиях труда и требованиях к кандидатам.

Ещё одним важным шагом на пути к изучению рынка труда является формирование Target list.

Target list – список компаний, в которых работали или работают интересные рекрутеру потенциальные кандидаты на вакансию.

Как правило, Target list составляют из перечня компаний-конкурентов, где могут работать сотрудники, подходящие нам по уровню квалификации. Бывают случаи, когда Target list не нужен вовсе или представляет собой лишь перечень сфер деятельности потенциальных компаний-доноров. Например, для вакансии офисного водителя редко имеет значения сфера компании, в которой он работал ранее. А вот для вакансии юриста сфера его работы может иметь большое значение. Нередко встретишь вакансии с названием «юрист в страховую компанию», «юрист на производство» и т. д.

3. Этап третий – Выбираем подходящий вид рекрутинга для закрытия вакансии

На этом этапе рекрутеру приходится искать ответ на извечный вопрос: «Какой способ выбрать, чтобы заполнить вакансию наилучшим специалистом?». Ниже я расскажу о 19 способах закрытия вакансии.

3.1. Внутренний поиск персонала и его разновидности

Искусство управления людьми состоит в том, чтобы не позволить человеку постареть на своей должности!

Наполеон I

Чем более узкий специалист нам нужен, и чем выше его должность, тем тяжелее найти достойного специалиста и соблюсти зарплатный бюджет. Если, изучив рынок труда, Вы не нашли там никого подходящего или доступного Вам по средствам, а Target list оставляет желать лучшего, то стоит обратить внимание на имеющийся у Вас персонал. Иногда проще повысить Вашего сотрудника и дать ему шанс для развития, а на его место найти рядового специалиста, чем го-

няться за лучшими сотрудниками конкурентов, перекупая и переплачивая им за аналогичную работу.

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.