

тренинг
личного
успеха

020

Как нанять «спеца»?

*Тесты для приема на работу
и определения уровня IQ*

**Как нанять «спеца»? Тесты
для приема на работу и
определения уровня IQ**

Как нанять «спеца»? Тесты для приема на работу и определения уровня IQ / «Книжкин Дом»,

Данная книга станет незаменимым помощником для специалистов-кадровиков и руководителей фирм, они найдут в ней практические советы и методики по подбору персонала (как правильно провести собеседование, разработать анкеты, отвечающие запросам предприятия), а также часто используемые тесты, которые помогут подобрать не только высококвалифицированного специалиста, но и гармонично «вписывающегося в коллектив» человека. Перед вами популярный самоучитель, с помощью которого любой человек, даже ранее никогда не сталкивавшийся с проблемой найма сотрудников, без особых проблем и отрыва от основной работы сможет подобрать команду или заполнить образовавшуюся вакансию. Не менее полезна эта книга будет и для людей, устраивающихся на работу. Изучив методики работы, цели и задачи менеджера по персоналу, узнав его маленькие хитрости, любой человек сможет достойно пройти все испытания и обойти конкурентов при устройстве на работу.

Содержание

Введение	5
Экспертиза вакансии	12
Вакансия	13
Кандидат	16
Создание портрета кандидата	17
Этапы и методы подбора персонала	20
Возможности личных контактов	22
Возможности Интернета	24
Возможности СМИ	27
Возможности рекрутера или кадрового агентства	28
Телефонный этикет и собеседование по телефону	31
Собеседование по телефону	36
Конец ознакомительного фрагмента.	38

А. С. Слепцова

Как нанять «спеца»? Тесты для приема на работу и определения уровня IQ

Введение

Можно было бы начать книгу со слов «Кадры решают все!» или «Незаменимых нет!», но мы начнем с традиционного «Здравствуйте, я по поводу объявления о имеющейся вакансии». Не будет пространных монологов о том, как важно иметь хорошую команду, о роли «винтиков» в большом и малом бизнесе, не будет экономических выкладок и бухгалтерских расчетов относительно найма, не будет ссылок на «опыт коллег за рубежом», анализа текучести кадров и остальной утомительной макулатуры, не будет и оды менеджеру по персоналу. Будут только практические советы и рекомендации, будут готовые оптимальные формы анкет, собеседований, бланки оценок, будут востребованные и проверенные психологические тесты. Для наиболее продуктивной работы с этой книгой вам понадобится немного профессиональной прыти, около тонны бумаги формата А4, компьютер и принтер. Итак...

Процесс подбора персонала – один из самых сложных и важных процессов в любой организации. Задача менеджера по персоналу – не только найти сотрудника, но и оптимизировать процесс поиска, сделать его максимально эффективными и недорогим без потери качества.

Существенно облегчит вам жизнь *планирование и бюджетирование*.

Планирование. Планирование должно включать в себя не только сроки, но и методы поиска персонала. Планирование предполагает глубокий анализ реальных потребностей в персонале. Необходимо идти от нормирования труда, анализа трудозатрат и эффективности использования рабочего времени. Это сложные процессы, но только они позволяют определить, действительно ли необходима новая должность и в какой момент она реально должна быть заполнена. Если новое рабочее место действительно нужно, определитесь со сроками и составьте кадровый план. *Кадровый план* представляет из себя описание оптимальных, реальных и предельно допустимых сроков закрытия той или иной вакансии, а также сопоставление загруженности по подбору персонала в различные периоды. Например, можно спланировать подбор таким образом, чтобы не пришлось одновременно «закрывать» пять вакансий, особенно если у вас нет подчиненных и вам придется заниматься этим в одиночестве. Чем больше времени на поиск, привлекательнее условия и благоприятнее ситуация на рынке для работодателя, тем больше шансов найти хорошего специалиста. Следовательно, меньше затрат на подбор персонала понесет компания. Здесь как раз находится точка пересечения вопросов планирования и бюджетирования в подборе персонала. Эти два процесса не могут быть разделены. Чем более грамотно составлен план, тем больше возможностей варьировать методы поиска и использовать недорогие технологии. К сожалению, в большинстве современных фирм процесс подбора персонала грамотно планируется очень редко. Скорее всего, данная ситуация – результат или отсутствия системы планирования вообще, или неправильной системы принятия решений. Еще одна очень типичная ситуация – процесс поиска специалиста на вакансию «среднего звена» тянется много месяцев. Предположим, вы составили кадровый план на квартал. Когда же начинать подбор? На самом деле, все зависит от того, о какой вакансии идет речь. Специфика подбора руководителей или редких специалистов заключается в том, что переговоры с ними бывают очень продолжительными, обе стороны долго проверяют друг друга, прежде чем дать положительный ответ. Все готовы ждать, ведь речь идет о большой ответственности и зарплате. Поэтому, если в плане стоит заполнение вакансии главного бухгалтера,

приступать к подбору следует не менее чем за три месяца. Если нужен секретарь-референт или менеджер торгового зала, то поиск можно начать за месяц – по таким вакансиям решения принимаются быстро, и более двух недель стороны обычно не ждут. Безусловно, необходимо учитывать, насколько редко встречаются специалисты той или иной квалификации и насколько привлекательны предлагаемые условия. Потрачены силы, время и деньги, а нужный работник не найден – довольно распространенная ситуация, которая может быть следствием одной из двух основных причин. Первая: неправильно поставлена цель поиска, а набор требований не соответствует привлекательности условий (в худшем случае требования в принципе невыполнимы). Возможно, что и сам поиск был организован неправильно – это вторая причина. Чем более редкого специалиста вы ищите (чем выше поднимаете планку требований) и чем менее привлекательны ваши условия (чем меньше вы хотите предложить специалисту), тем больше вы потратите времени. Поэтому процессу планирования сроков начала подбора должно предшествовать изучение рынка труда, уровней зарплат и спроса на искомых вами специалистов.

Бюджетирование. Конечно, фирма не заставит вас оплачивать расходы на поиск подходящего сотрудника, хотя и по сей день нередки высказывания директоров наподобие этого: «Я плачу зарплату отделу кадров – пусть ищут как хотят». Объяснять шефу, что это неверный подход – дело вдвойне неблагодарное. В любой уважающей себя организации есть отдельная статья расходов на подбор персонала, как и на ремонт, офисную мебель, канцтовары и т. п. Вы не можете заменить собой несколько разных организаций с достаточно большими информационными и рекламными ресурсами. Поэтому бюджет должен быть, и он должен иметь обоснование для поиска специалистов с учетом конкретной специфики. Бывает и так, что статья бюджета на поиск есть, но на каждую вакансию бюджет планируется, а на весь квартал – нет. Это приводит к возникновению специфических проблем, ведь у менеджера по персоналу в этом случае не будет возможности «перекрасывать» средства по своему усмотрению. В этой ситуации целесообразно перераспределять бюджет, закрывая простые вакансии своими силами, и экономить средства для качественного поиска людей на ответственные должности. Бюджет на подбор персонала обязательно должен учитывать, насколько данный специалист является редким, трудно ли его найти. Есть вакансии, которые большинство современных предприятий закрывает преимущественно с помощью рекрутинговых компаний. Экономия на этих вакансиях может привести к последующим потерям за счет некачественного или несвоевременного подбора. Это касается «горящего» поиска руководителей высшего звена и редких специалистов. Если есть время (2–3 месяца, не меньше) можно попытаться искать по рекомендациям, через Интернет, через сеть личных контактов и другими дешевыми методами. В этом случае начальство порадует полезная и незапланированная экономия бюджета, которая позволит в дальнейшем более свободно располагать средствами.

Теперь давайте кратко рассмотрим ключевые моменты и определения, о которых пойдет речь в книге.

Команда – это сформированный (совместимый и сработанный), хорошо управляемый и самоорганизующийся коллектив, быстро и эффективно реагирующий на любые изменения в рыночной ситуации, решающий все задачи как единое целое. Эффективно действующая команда – это необходимое условие успешной деятельности любого предприятия. Поэтому подбор сотрудников – задача ответственная и одновременно творческая. Все начинается с разработки комплекса требований к кандидатам, которые формируются исходя из должностных обязанностей. При формировании команды должно быть учтено следующее:

- каждый участник команды обязан осознавать цель, поставленную перед коллективом;
- команда функционирует как единый организм, ответственность за результаты ее деятельности носит коллективный, а не индивидуальный характер;
- любой участник команды должен постоянно совершенствовать свою квалификацию, чтобы обладать универсальными, энциклопедическими в своей сфере знаниями и трудовыми

навыками. Он должен быть способен в любое время подставить плечо нуждающемуся в этом члену коллектива, постоянно взаимодействовать с другими его представителями;

– управление командой осуществляется коллективно. За руководителем закрепляются функции координации и представления ее интересов во внешней сфере.

Поиск. Источники поиска персонала могут быть внешние и внутренние. Внешние источники – кандидаты, до этого не связанные трудовыми отношениями с данным предприятием, внутренние – работники данного предприятия. Средствами привлечения персонала могут стать:

- объявления о приеме через средства массовой информации и рекламу предприятия;
- организации, занимающиеся трудоустройством (биржи, бюро, консультационные центры, кадровые агентства и т. п.);
- вузы, колледжи, техникумы, профессиональные училища и т. п.;
- работники предприятия;
- объявления о найме на работу во внутрифирменных средствах информации;
- резерв кадров на выдвижение;
- выпускники учебных заведений и центров, прошедшие подготовку и переподготовку;
- переводимые и перемещаемые работники предприятия;
- внутрифирменное совмещение должностей и т. д.

Следует учитывать достоинства и недостатки внутреннего и внешнего поиска. Использование лучших рабочих качеств, наиболее глубокое знание достоинств и недостатков работников предприятия, положительный пример реализованных возможностей и продвижения по службе, тем не менее, могут создать угрозу накопления сложных личных взаимоотношений работников и вызвать плохое отношение к человеку со стороны его бывших коллег. При всем богатстве выбора кандидатов извне и меньшей угрозе возникновения интриг внутри предприятия, период адаптации нового сотрудника будет более длительным, а эффективность может оказаться минимальной. Для эффективной работы кадровым службам следует разумно сочетать внутренние и внешние источники подбора рабочей силы.

Отбор персонала. Для того, чтобы быть абсолютно уверенным в будущем сотруднике, нужно не только располагать информацией о его возрасте, образовании и опыте работы, но и уметь определить его социальные и индивидуальные психологические качества, поэтому (помимо общих сведений) необходимо выяснить следующие моменты.

- Основной род деятельности в настоящее время, профессиональные интересы.
- Причины, по которым кандидат хотел бы поменять место работы. Какие цели он ставит перед собой?
 - Что нестандартного (нового) он может предложить на новом месте работы?
 - Что он ожидает от нового места работы?
 - Какая работа ему наиболее по душе: с бумагами, компьютером, в непосредственном контакте с людьми?
 - На какую зарплату он рассчитывает?
 - Как он повышает свои профессиональные знания?
 - Как строит свои взаимоотношения с коллегами и испытывает ли трудности в общении?
 - Не помешает ли его личная жизнь новой работе?
 - Есть ли у него вопросы к вам?

При личной встрече следует обратить внимание на внешний вид кандидата (стиль одежды, умение держаться), культуру поведения (жестикация, манеры), культуру речи и умение формулировать мысли, умение слушать, его активность и заинтересованность. Успешность деятельности кандидата зависит от обстановки, в которой ему придется работать, индивидуального стиля руководителя, иерархии ценностей уже сложившегося коллектива, поэтому важное значение имеет ознакомление кандидатов с профилем предстоящей работы, системой

оплаты труда, социальными льготами, которые может предложить предприятие, с некоторыми аспектами психологического климата в коллективе.

Информирование кандидата по вопросам:

- Каковы основные требования, предъявляемые к работнику, критерии оценки производительности его труда и связанная с ними оплата (штрафные санкции)?
- Кто определяет, каким образом должна быть обеспечена требуемая производительность и качество труда?
- Откуда и какую помощь можно ожидать?
- Каковы важнейшие негласные нормы, касающиеся работы и межличностных отношений сотрудников, особенности корпоративной культуры?
- Что требуется для успешной работы на предприятии? Что ценится в вашей фирме, что является достоинством? Какие люди чаще других вызывают уважение?
- Что считается серьезным просчетом в работе? Какие ошибки не прощаются?
- Каким основным правилам должен следовать каждый сотрудник предприятия, чтобы стать «своим» в коллективе (стиль одежды, жизни; что говорят и делают; о чем не говорят и чего не делают и т. д.)?

Помимо перечисленных вопросов, каждый кандидат может иметь потребность и в другой информации о своей будущей работе.

Найм. Найм персонала является заключительной фазой поиска и отбора персонала, в процессе найма происходит окончательное выяснение предстоящих отношений между работодателем и работником. Сотрудничество работодателя и работника подразумевает строгое соблюдение законов РФ, Постановлений Правительства РФ, ведомственных и других актов, касающихся трудовых отношений, но на практике все законы и нормы соблюдаются далеко не всегда. Часто (особенно в небольших городах, где сложно устроиться на новую работу) работодатель просто ставит наемного работника перед фактом, а тот вынужден согласиться на условия из страха остаться без средств к существованию.

Адаптация. Адаптация персонала на предприятии является непосредственным показателем успешности или провала работы по поиску, подбору и найму персонала. В процессе адаптации следует плавно вводить нового работника в его деятельность и исключать ситуации, которые могли бы отрицательно повлиять на вхождение работника в трудовой ритм коллектива, а также непредвиденные трудности, связанные с перегрузками, дефицитом информации и т. п.

Ошибки в подборе. Правильная технология подбора персонала должна обеспечить достижение положительного результата в требуемые сроки. Если этого не происходит, то в процессе адаптации возникают сложности, а это означает, что в процесс подбора персонала вкралась ошибка:

– *Новичок не справляется с работой.* Чаще всего причиной является недостаток профессионализма. Вы плохо отработали адекватность его профессиональных навыков вашим условиям.

– *Новичок работает без особого энтузиазма и быстро покидает компанию,* получив более интересное предложение. Вы плохо оценили реальную квалификацию сотрудника, она значительно превышает уровень, необходимый для успешного выполнения вашей работы (все равно, что выпускнику школы попасть в первый класс).

– *Работник оказывается недостаточно управляемым.* Работник увольняется по инициативе работодателя или уходит сам. Недостаточно проработаны личностные качества соискателя.

– *Новый работник не срабатывается с коллективом.* Вы недостаточно проанализировали и соотнесли личные качества соискателя с корпоративной культурой или спецификой коллектива.

– *Принятый сотрудник угрожает безопасности компании.* Если должность дает возможность распоряжаться солидным бюджетом, он обеспечивает себе «откат», то есть работает на свой карман. Результат плохой проверки рекомендаций.

Критерии. Чтобы адекватно оценивать кандидатов, необходимо четко представлять задачи и условия работы, а также вытекающие из них требования к кандидату. Критерии, по которым можно определить, кто будет хорошим работником, а кто нет, со временем определяют на основе анализа ошибок и возможных неприятностей для компании:

– Кандидат может успешно выполнять рассматриваемую работу, имея для этого необходимое образование, знания, опыт, здоровье, психологические качества, семейное положение и т. д.

– Кандидат объективно и субъективно заинтересован в рассматриваемой работе.

– Кандидат хорошо понимает общий смысл сказанного и детали, контролирует свою речь. Он самокритичен, осознает свои ошибки и извлекает из них полезный опыт, сохраняет самообладание в стрессовых ситуациях, не проявляет агрессию.

– Кандидат гибок в выстраивании отношений с окружающими, владеет техникой общения. Свойственные кандидату модели работы и поведения в основном соответствуют нормам, принятым в коллективе.

– Кандидат лоялен по отношению к своим работодателям, не вступает в конфронтацию с руководством и сотрудниками, в меру открыт, при этом не болтлив, не склонен к обману и предательству, обладает устойчивой мотивацией.

Коротко о том, за что платят деньги менеджеру по персоналу

Полезно обеспечить бесперебойность работы и избежать проблем, связанных с неожиданным уходом сотрудников. Можно рассчитать с определенной долей вероятности, сколько кандидат проработает в вашей компании. Для этого еще в процессе переговоров и на собеседовании изучают даты приема и увольнения в трудовой книжке кандидата. Для наглядности полезно представить результат в графическом виде (составить график). Сразу станет понятной степень лояльности кандидата к предыдущим работодателям и тенденции изменения отношения. Вы можете попросить кандидата прокомментировать составленные графики прямо на собеседовании и понаблюдать за искренностью, логичностью ответов, постараться понять настрой претендента, оценить его конструктивность, интеллектуальные способности и уловить возможную перемену в манере общения. Прогноз готов. По мере приближения возможного срока увольнения, руководитель может наметить два варианта действий.

– Постепенная передача ответственных дел другим сотрудникам, полная отчетность и жесткий контроль примерно за месяц до прогнозируемого вами ухода с работы нового кандидата. Проводится, если вы заинтересованы в его увольнении, но не хотите, чтобы возникли лишние проблемы.

– Сочетать меры материального и нематериального поощрения, уделять сотруднику больше внимания. Можно, так сказать, «умаслить» новенького, если вы в нем заинтересованы и хотите предотвратить его увольнение. Эти мероприятия проводятся также за месяц до прогнозируемой вами подачи заявления «по собственному».

Не стоит забывать об опыте некоторых фирм, которые практикуют найм сотрудников «на проект». Можно подбирать сотрудников для временной работы или выполнения определенного объема работ. Как правило, «на проект» нанимают людей, отличающихся нестандартным мышлением и высокой степенью ориентации на задачу. Вам гарантировано отсутствие проблем, связанных с психологическими особенностями человека, которые могут дезорганизо-

вать весь коллектив, ведь подобные «временные» и очень творческие специалисты как правило имеют замашки лидера и очень высокое самомнение. Когда определено, что делать, и в общих чертах намечен план, лидеру не интересно увязать в технических деталях и личностных дрязгах, он стремится дальше, обдумывает новые проекты. В случае частичной занятости, работу прекрасно доведут до конца постоянные сотрудники, что, кстати, может обойтись дешевле.

Есть предприятия, на которых «текучка» не прекращается никогда, а менеджер по подбору персонала весь год работает как заводной. При анализе текучести кадров важно оценить не только, какие сотрудники уходят, а какие остаются в организации (совпадает ли тенденция изменения качества персонала с вашими стратегическими расстановками), но и общую экономическую ситуацию, положение фирмы на рынке, перспективы карьерного роста, которые вы можете предложить. Без этой оценки невозможно понять, является ли текучка вредной или полезной для вашей фирмы, тем более, что небольшая текучесть кадров – это вполне нормальное явление. Если уходят именно те сотрудники, от которых давно нужно было избавиться, значит, организация находится на верном пути развития, ведь любая целевая или тактическая перемена в фирме влечет за собой ряд увольнений. Если же фирма теряет лучших сотрудников, то это действительно насущная проблема. Общеизвестны отрицательные стороны высокой текучести, упущенная прибыль из-за медленной вработываемости (вхождения в курс дела новичков), низкий уровень корпоративной культуры (не успевает сформировываться) и, как правило, невысокая квалификация со слабой мотивацией. Результат – падение эффективности работы. Очевидно, руководитель или менеджер по персоналу (кадровик) при принятии решений отдает предпочтение краткосрочной выгоде, часто решая свои проблемы за счет фирмы. Возможно, в компании игнорируются нематериальные формы стимулирования труда, а вы (то есть менеджер по кадрам) не испытываете должного уважения к начальству или просто игнорируете его указания (личная неприязнь?). При высокой текучести кадров реализация программ повышения квалификации сотрудников становится невыгодной, ведь велика вероятность того, что приобретенные сотрудником навыки будут реализованы на другом месте работы. То, чему вы выучите сотрудников за счет фирмы, повысит их рыночную стоимость и, как следствие, даст им возможность выбирать более привлекательные «места рабочего обитания». Полезно следить за карьерой ушедших сотрудников и интересоваться у специалистов их котировкой на рынке труда. Например, если сотрудник нарасхват, возможно, ваша организация стала для него просто трамплином. Значит, имеются упущения в планировании карьеры и необходимо сделать профессиональную подготовку кадров более быстрой и менее дорогостоящей. Насторожить должен и низкий спрос на работников, уволившихся из вашей фирмы. Это может быть симптомом как отставания фирмы, так и глобальных негативных процессов, происходящих в отрасли. Кроме того, важно иметь представление об уровне оплаты труда подобных специалистов в других компаниях – возможно, вы слишком мало платите за работу, и кандидат в другой фирме будет получать на порядок больше при тех же предъявляемых к нему требованиях.

Текучесть может быть следствием:

- ошибок при найме сотрудников;
- общей политики фирмы (если это выгодно);
- отсутствия перспектив дальнейшего карьерного роста, если он гипотетически возможен в рамках специальности;
- низкого уровня оплаты труда;
- некачественных условий работы;
- слишком быстрого и качественного обучения за счет фирмы при отсутствии повышения сложности задач на предприятии и повышения оплаты труда;
- психологического климата и территориального фактора.

Как видно из семи перечисленных пунктов, вы сможете избежать текучести кадров только в одном случае – если она является следствием вашего непрофессионализма, остальные

пункты – не ваша забота (конечно, только до тех пор, пока текучка в фирме не начнет портить ее имидж).

Ваша задача сводится к тому, чтобы избежать возможных ошибок при поиске, подборе и найме персонала, то есть вы должны стать профессионалом высшего класса. Конечно, наша книга не является учебником из библиотеки «высшей школы», но ее полезно иметь под рукой, в чем вы скоро и сами убедитесь.

Экспертиза вакансии

Провести экспертизу вакансии не составит труда, при условии, что для вас это привычное занятие. Но если вы не знакомы с этим магическим словосочетанием и не имеете представления, что это такое, рекомендуем ознакомиться с процедурой экспертизы вакансии.

По сути, поиск нового сотрудника должен начинаться с экспертизы освободившейся или вновь созданной вакансии. Вы должны четко представлять себе, какую функцию несет эта должность для организации в целом, масштабы ее полномочий, ограничения компетенции и основные требования, предъявляемые к кандидату, то есть составить самую подробную неформальную должностную инструкцию. Кроме этого, в вашем арсенале должна быть информация о том, каких знаний и навыков она требует от соискателя, какие возможности предоставляет данная вакансия, какой подразумевает соцпакет, и каких психологических возможностей требует от кандидата. Проще говоря, вы заранее должны знать, кого ищете. Ведь известно, что домохозяйки не управляют государством, а академик не моет посуду в ресторане.

Чтобы нанять человека, вы должны владеть полной информацией об этой работе и о том, какие требования она предъявляет к соискателю. При описании идеального для конкретной должности кандидата учитываются многие факторы: текущая ситуация на рынке, компенсационный пакет на аналогичных позициях (оклад, премии, бонусы, проценты от прибыли/выручки, дополнительные льготы), профессиональные знания, личностные характеристики и функциональные обязанности. Очень важны причины появления вакансии, ее позиция в иерархической структуре компании, перспективы развития кандидата.

Параметры самой компании имеют такое же важное значение, как и параметры кандидата. Финансовое положение, стратегия, цели, организационная структура, принятые принципы управления, корпоративная культура, положение на рынке – обо всем этом у вас должна быть информация.

Для удобства давайте разделим главу на две части. Первая поможет облегчить сбор информации об условиях вакансии, вторая – сбор информации для создания портрета гипотетического кандидата, то есть какими навыками, знаниями, практикой и психологическими качествами должен обладать человек, чтобы соответствовать условиям должности. Имея такой портрет, вам легко будет, сравнивая его с каждым соискателем, выявить наиболее «похожего» кандидата. Предлагаем готовые формы, которые нужно распечатать и при необходимости внести изменения или дополнить.

Вакансия

Экспертиза вакантной должности в подразделении

(наименование вакантной должности)

Обоснование необходимости поиска:

I. Описание должности

1. Место должности в системе управления (структура предприятия/подразделения):

- 1.1. Подразделение предприятия, в котором появилась вакантная должность;
- 1.2. Количество сотрудников в подразделении;
- 1.3. Кто является непосредственным руководителем, и какой он (личные качества);
- 1.4. Есть ли непосредственные подчиненные, и какие они (характер команды);
- 1.5. Роль должности в компании;
- 1.6. История должности, причины и опыт поиска кандидатов, кто занимал данную должность в последнее время и где эти люди сейчас (в смысле карьерного роста).

2. Цели и задачи данной должности:

- 2.1. Ключевые цели и задачи подразделения;
- 2.2. Для достижения каких целей и задач компании необходима данная должность;

3. Описание работы: (См. таблица 1, стр. 27.):

- 3.1. Существующие функции;
- 3.2. Перспективные функции;
- 3.3. Условия и место работы:
 - 3.3.1. Рабочее место;
 - 3.3.2. Наличие технической и информационной базы;
 - 3.3.3. График работы с указанием перерывов, выходных дней и сверхурочных;
 - 3.3.4. Необходимость и длительность командировок;
 - 3.3.5. Срок испытания по данной позиции.

II. Перспективы развития на данной должности

- 2.1. Перспективы роста на 1 год, 3 года, 5 лет, возможные ступеньки роста;
- 2.2. Возможные программы по повышению квалификации, освоение новых технологий;

III. Компенсационный пакет

- 3.1. «Вилка» оплаты труда на данной должности (минимум, максимум);
- 3.2. Оплата труда на срок испытания;
- 3.3. Премии, бонусы, порядок их выплаты;
- 3.4. Предоставление автомашины (если имеет место – марка);
- 3.5. Компенсация за использование личного автотранспорта (если имеет место – сумма в месяц);
- 3.6. Возмещение транспортных расходов (если имеет место – сумма в месяц);
- 3.7. Питание (в денежном выражении);
- 3.8. Медицинская страховка (стоимость);
- 3.9. Другие льготы, предусмотренные на данной должности;

3.10. Общая сумма всех предоставляемых льгот в денежном выражении.

Можно воспользоваться упрощенной схемой, ее не нужно распечатывать, достаточно будет по изложенным в ней позициям составить «сочинение на заданную тему»:

1. Описание работы

Название должности:

Отдел:

Ключевые задачи отдела:

Отвечает за:

Должностные обязанности:

Подчиняется:

Проблемы, которые необходимо решить наймом этого человека:

Результаты, ожидаемые от этого человека:

Роль в компании (самостоятельная/часть команды): Количество сотрудников в отделе:

Количество подчиненных:

Процент командировок от рабочего времени:

2. Абсолютный минимум требований Образование (специализация):

Необходимость второго образования:

Необходимые курсы, тренинги, сертификаты: Необходимые знания и навыки:

Навыки работы на компьютере (программы, уровень программиста, пользователя):

Знание иностранных языков (уровень владения):

Как иностранный язык будет использоваться в работе:

Практический опыт работы в должности (в предпочтительных вариантах / срок):

Пол, возраст:

Наличие российского гражданства:

3. Информация о возможном продвижении

Следующая ступенька для этого человека: Долгосрочные перспективы на этой должности: Возможные программы по переквалификации на новые технологии или по повышению квалификации (если да, то какие):

Положительные моменты работы сотрудника в отделе: Возможные мотивирующие факторы на переход сотрудника из другой компании:

4. Информация о вознаграждении

«Вилка» оклада на этой должности (низшая ставка, средняя, высшая):

Премии для человека, занимающего эту должность (да/нет):

Способ выплаты премий:

Льготы, предусмотренные для этой должности: Предоставление автомашины (да (марка) /нет): Возмещение дорожных расходов (да (сумма в месяц) / нет):

Питание (в денежном выражении):

Медицинская страховка (да (стоимость)/ нет): Общая сумма в денежном выражении всех предоставляемых льгот:

Теперь необходимо привести всю информацию в надлежащий вид, для этого лучше составить два документа. Первый – для того, чтобы опираться на него в работе, – он составляется в свободной, удобной для вас форме. Для опытных «кадровиков», ориентирующихся в коллективе и производственных вопросах, достаточно будет пробежать глазами этот текст.

Для начинающих рекомендуем детально изучить все позиции и вписать ответы в нашу форму, предварительно ее распечатав, или пропустив через ксерокс. Второй документ составляется для презентации вакансии соискателю. В нем будут кратко изложены основные позиции, чтобы на собеседовании вы могли четко изложить параметры предлагаемой вами должности, перспективы карьерного роста, дополнительного образования, предлагаемый «соцпакет» и т. п.

Кандидат

Эту таблицу нужно заполнять, опираясь на запрос вакансии (на примере бывшего сотрудника), требования коллектива или собственный опыт. (См. таблица 2, стр. 28.)

Создание портрета кандидата

Необходимо составить портреты идеального и допустимого кандидатов на вакантную должность, в последующем, после проведения всех поисковых мероприятий и обработке полученных данных вы сможете сопоставить полученную информацию о соискателе с экспертным портретом. Эта форма не случайно повторяется в главе СОБЕСЕДОВАНИЕ. На первом этапе, то есть сейчас, эту форму нужно распечатать и заполнить, затем проверить, насколько велико отклонение от идеального к допустимому.

На основании среднего отклонения или крайних характеристик колонку «идеальный» кандидат вы заполните до проведения собеседования, а во время самого собеседования впишете в колонку с данными «допустимого» кандидата фактические качества соискателя. Если предложенное нами содержание таблицы не соответствует вашей вакансии, измените ненужные строчки на более актуальные в обеих главах. (См. таблица 3, стр. 29.)

Кроме вышеописанных позиций у вас могут возникнуть дополнительные узкие, специфические требования к кандидату (если этого требует должность), например, скорость выполнения работы, пунктуальность и т. д. В этом случае вы можете составить для себя список дополнительных требований и уже непосредственно на интервью обсудить с соискателем их выполнение.

После экспертизы вакансии

1. Мы знаем, чем должен заниматься сотрудник в данной должности. Мы знаем, каковы ключевые факторы для данной должности. **Подбираем критерии оценки**, соответствующие ключевым факторам.

2. **Описываем критерии оценки.** Так как мы часто вкладываем в одни и те же слова разный смысл, полезно заранее определиться с правилами игры. Если есть возможность – вводим шкалу от «очень плохо» до «очень хорошо». Масштаб определяем сами – шкала может быть хоть двухбалльной, хоть десятибалльной.

3. **Проверяем, насколько понятны наши критерии для вакансии.** Если критерий непонятен («качественная работа», например, может включать выполнение в срок, творческий подход и т. п.) или же слишком сложен (например, «достижение положительного результата в определенный срок»), его следует разбить на простые составляющие или описать более четко.

4. **Минимизируем свои усилия.** Рассматриваем критерии, важные для данной должности и не очень важные (от последних можно отказаться), оцениваем, какой информацией мы располагаем для оценки соискателя по данному критерию. Группируем аналогичные критерии (именно группируем, а не превращаем в один необъятный).

5. Еще раз оцениваем оставшиеся критерии (достаточно ли они понятны) и приводим шкалу оценки в соответствие с реальностью (слишком завышенные требования так же опасны, как и слишком заниженные).

Еще одно важное дополнение относительно психологических качеств кандидата. Подбирая человека в команду, вы должны ориентироваться и на запрос самой команды, ведь новый человек в коллективе может расшатать сложившийся устой, внести не всегда желаемые и прогнозируемые изменения в психологический климат, могут возникнуть скрытые конфронтации и открытые конфликты. Все это может существенно дезорганизовать подразделение, снизить эффективность работы и подменить собой цели организации. Как часто, попадая на новую работу, мы со временем понимаем, что шипеть друг на друга из под «ковра», грамотно прогнуться, уметь «лизнуть» или «стукануть», играть «по правилам» и составляет изнанку, внутренний мир коллектива. Людям прямым и открытым достаточно трудно работать в таком коллективе. Вот и выходит, что половину своего потенциала такой человек расходует на всякие

«организационные дразги», а в итоге организация больше теряет, чем получает, развивая и поощряя подобные отношения. Или другой пример. В коллектив порядочных людей попадает новый сотрудник, и, глядишь, через месяц-другой его коллеги один за другим пишут заявления «по собственному желанию». Как говорится, кесарю – кесарево, иными словами, подбирать сотрудника нужно не только на должность, но и в коллектив. Хорошо, если в организации есть психолог или возможность нанимать его время от времени.

В этой книге нет главы про корпоративную культуру, психологический климат и адаптацию новых сотрудников, поэтому, не имея психологического образования, вам будет трудно разобраться в степени соответствия кандидата коллективу, так как это очень тонкий вопрос, однако можно попробовать построить психологический портрет кандидата на основе пожеланий коллектива, в котором образовалась должность. Для этого раздайте всем сотрудникам подразделения (коллектива) листочки и попросите написать, каким *не должен* быть кандидат. Постарайтесь не ограничивать полета фантазии и не давайте никаких примеров и уточнений, пусть люди укажут все, что сочтут нужным (вплоть до потных ладошек), но не больше трех пунктов.

Теперь сравните всю информацию и выберите среднестатистические пожелания, например, в четырех листах вы читаете «...он не должен пить из моей чашки»; или «...он не должен громко говорить». На основании этих «он не должен» вы сможете сделать дополнительные штрихи к портрету искомого кандидата. Конечно, тестов, которые позволят проверить, будет ли новый сотрудник пользоваться чужой посудой или нет, не существует, но если на собеседовании спросить: «брезгливый ли вы человек», то сразу станет понятно, пойдут ли кружки «в расход», ведь брезгливость заставляет «стеречь» не только свои, но и чужие вещи. Если вы ищите руководителя, то должны оценить коллектив, который будет в его подчинении. Важно подобрать такого руководителя, стиль работы которого будет соответствовать уже сформированному коллективу. Допустим, в отдел дизайна нужен неформальный демократичный руководитель, который не будет «наступать на горло» творческой мысли (ссылаясь на свой пост и правильное виденье мира), но в то же время сможет организовать не самых дисциплинированных творческих людей.

Таблица 1.

Должностные обязанности	Результат выполнения (форма)	Критерии оценки качества	Частота выполнения	С кем взаимодействует	Кто проверяет результат и корректирует выполнение
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					
16.					
17.					
18.					
19.					
20.					

Таблица 2.

№	Задачи сотрудника (см. III.1.)	Стаж их выполнения	Знания, необходимые для выполнения данной задачи	Навыки, необходимые для выполнения данной задачи	Психологические качества, способствующие выполнению данной задачи	Психологические качества, препятствующие выполнению данной задачи
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						

Таблица 3.

№	Характеристика	Идеальный кандидат	Допустимый кандидат
1.	Пол		
2.	Возраст		
3.	Семейное положение		
4.	Название учебных заведений, где кандидат может получить необходимые для успешного выполнения своих функциональных обязанностей знания. Желательная специализация и дополнительное образование		
5.	Названия возможных занимаемых кандидатом должностей		
6.	Профиль и названия компаний, где кандидат мог бы получить и освоить необходимые нам навыки		
7.	Минимальный опыт работы		
8.	Список должностных обязанностей, которые кандидат должен выполнять		
9.	Степень владения оргтехникой (ПК, ксерокс, факс, др.), знание программных продуктов		
10.	Степень владения иностранным языком		

№	Характеристика	Идеальный кандидат	Допустимый кандидат
11.	Профессиональные знания и навыки, необходимые кандидату		
12.	Наличие автомобиля, водительских прав с указанием категории, стажа вождения		
13.	Наличие жилья, желательное место проживания		
14.	Психологические качества, которые помогут успешно справляться с должностными обязанностями и освоить новые навыки		
15.	Психологические качества, несовместимые с работой на данной должности		
16.	Психологические характеристики, позволяющие достичь совместности с сотрудниками, непосредственно связанными с будущим работником и соответствующие корпоративной культуре организации		
17.	Психологические качества, несовместимые с работой в данной компании		
18.	Дополнительные требования		

Этапы и методы подбора персонала

С утра ничего не предвещало беды: ежедневные водные процедуры, завтрак, легкое опоздание на работу с дежурной улыбкой... все было как всегда, но в лицах сослуживцев, встреченных в коридорах офиса (организации, шарашкиной конторы – нужное подчеркнуть), читалась какая-то озадаченность. Последний встречный и раскрыл тайну, которую знали все: «Тебя шеф искал полчаса назад, зайди к нему». Ну вот и обещанный лицами «сослуживцев ползучих» гром. Сразу образовалась какая-то беспомощность в глазах, отчаяние в теле и пустота в коридорах. С тоской открывая дверь главного, даже не пытаюсь представить себе выражение его лица и речи, с чувством бессмысленности любого алиби вы плететесь на «эшафот перед тронем». Далее – по знакомому сценарию. В итоге выясняется, что причиной неумной утренней активности шефа явилась очередная глупость – найти нового сотрудника. Скорей, скорей в свой кабинет, и закрыться, пока этому... (цензурное выражение) не пришла в голову блажь заслать в пенсионный фонд или в военкомат какой-нибудь.

Чтобы не совершать лишних телодвижений, не впадать в хаос и не озадачиваться раньше времени, думая как упорядочить свое профессиональное напряжение, нужно четко представлять себе структуру решения поставленной перед вами задачи, которая звучит так: «НАЙТИ НОВОГО СПЕЦА». Ах, какая удача, да вот же она (структура то есть):

1. Определение требований к кандидатам и критерии отбора

Экспертиза вакансии и требований к кандидату. Составление и детализация заявки в беседе с боссом. Разработка критериев оценки.

2. Выбор метода подбора кандидата

Информированность о современных методах поиска. Выбор одного или нескольких методов, сбор «сырой» информации.

3. Оценка и отбор кандидатов по документам (резюме, анкеты)

Выбор критериев оценки. Анализ резюме, анкет.

4. Телефонное собеседование

Проведение телефонных интервью с кандидатом.

5. Личное интервью

Подготовка. Организация. Проведение. Фиксация результатов.

6. Проверка отзывов

Сбор и анализ рекомендаций (характеристик) с предыдущих мест работы

7. Суммирование результатов оценки и принятие решений

Фиксирование результатов оценки кандидатов на всех этапах оценки. Суммирование результатов, подготовка к представлению. Представление отобранного кандидата руководителю, объяснения по поводу отклоненных кандидатов. Итоговое обсуждение.

Как видите, с первого по четвертый и седьмой пункты можно проделать, не покидая кабинета и не выпуская чашки кофе из рук, конечно, если не нужно изображать из себя расшибленную лепешку или колоссальную, нечеловеческую работоспособность, чтобы как-то компенсировать шефу затраченные на вас нервные клетки. С целью немедленного «умасления» шефа распечатайте «Проект поиска» по этому примеру и с достоинством подайте на блюдечке через пять минут после приказа. «Вот истинный пример оперативности выполнения распоряжений!», – скажет шеф на планерке (заседании, летучке, собрании – нужное подчеркнуть).

Проект поиска (См. таблица 4, стр. 48.)

Итак, с этапами понятно, теперь о методах. Источники набора квалифицированных служащих разнообразны, среди них: государственные центры занятости, коммерческие агентства

и консультанты по набору кадров (а также «хедхантеры», или «охотники за головами» – специалисты по переманиванию ценных экземпляров по вашему заказу на ваше предприятие), средства массовой информации, Интернет и ваши собственные резервы. В этой главе вы найдете информацию о методах поиска нового сотрудника.

Возможности личных контактов

При правильной организации дела этот способ может быть одним из самых эффективных инструментов поиска. У вас есть друзья и бывшие коллеги, а у них есть друзья и бывшие коллеги, и так по нарастающей... Вы наверняка не раз замечали, как тесен мир. Например, знакомясь на вечеринке с человеком, вы вдруг выясняете, что у вас есть общие знакомые. Однако потенциал этого метода обычно в полной мере не используется, так как на практике мало кто осуществляет системный подход к поиску работников через сеть своих личных контактов и личных контактов своих друзей. Так, в США до последнего времени работодатели находили около трети всех нанимаемых работников через знакомых или родственников – дешево и сердито. Нередко, столкнувшись с необходимостью найти работника, кадровик обращается к своим друзьям и знакомым, однако у друзей и знакомых могут быть просто весьма ограниченные ресурсы для поиска. Отказываться от этого способа, как правило, не нужно, его просто следует правильно применять.

Порядок поиска

1. Проведите экспертизу вакансии, составьте требования к кандидатам и условия найма. Составьте список тех, кого вы собираетесь привлечь в качестве своих помощников в поиске, они и будут вашими агентами по подбору кандидатов.

2. Переговорите или спишитесь с вашими потенциальными агентами и постарайтесь их заинтересовать в приемлемой форме – попросить в порядке личного одолжения или предложить материальное вознаграждение.

3. Доведите до агентов вашу конкретную потребность в поиске работников, предпочтительно в письменной форме (см. п. 1 на стр. 31).

4. Четко разъясните агентам, что рекомендованные ими кандидаты будут подвергнуты объективной оценке и отбору (см. п. 2 на стр. 32). Очень важно, чтобы агент не обещал потенциальному кандидату устройство на работу «по благу».

5. Получив от агента принципиальное согласие участвовать в поиске и обеспечив его нужной информацией (см. п. 5 и п. 6 на стр. 32), договоритесь о том, когда вы ему позвоните, чтобы узнать о результатах.

6. Напоминайте агентам о своей потребности. Ваши напоминания не будут восприниматься как назойливость, если вы фиксируете на бумаге состоявшиеся контакты с агентами и планируете сроки напоминаний.

7. Поддерживайте обратную связь, информируйте агента о ходе рассмотрения рекомендованных им кандидатов.

8. Если поиск кандидатов прекращается, то оперативно информируйте об этом всех своих агентов, привлеченных к данному поиску.

9. Всегда благодарите тех, кто помогал вам и рекомендовал кандидатов, а также тех, кто просто дал принципиальное согласие вам помочь. Это очень важно для сохранения сети своих контактов и решения возможных задач подбора персонала в будущем.

Плюсы

1. Метод обычно не требует денежных затрат на поиск. Исключением являются случаи, когда вы обещаете агентам в случае успешного поиска вознаграждение.

2. Метод обеспечивает высокую скорость подбора. Особенно в тех случаях, когда агент по своей профессиональной деятельности постоянно имеет дело с потенциальными кандидатами.

3. При найме по рекомендации в ряде случаев упрощается проверка отзывов о заинтересовавшем вас работнике. Это сокращает риск совершения ошибки при найме.

Минусы

1. При решении сложных задач поиска и привлечении большого количества агентов этот метод может быть весьма трудоемким и вовсе не таким быстрым.

2. Если работник взят по рекомендации близкого вам человека (родственника, друга) или значимого для вас человека, это может «связывать вам руки». Часто при необходимости наказать или уволить найденного таким образом сотрудника мешают моральные обязательства перед рекомендателем, а если вы приняли на работу своего родственника или друга?

3. Если, например, начальник подразделения набирает штат преимущественно на основе личных связей, то это может снижать устойчивость бизнеса. Приняв на работу преданных ему сослуживцев по прежнему месту, в случае своего ухода начальник может «прихватить» их с собой.

4. Выше уже отмечалось, что потенциальный кандидат, полученный по рекомендации, должен проходить объективную оценку и отбор наравне со всеми прочими кандидатами. Однако на практике это часто не обеспечивается, действует своеобразный гипноз рекомендации.

5. Иногда просто отсутствует альтернативная кандидатура: получив кандидата по рекомендации, компания не применяет другие способы поиска.

В качестве потенциальных агентов могут выступать сотрудники компании. В хорошо налаженную систему этот метод поиска превращается редко, однако наладить систему все-таки можно, если ввести премию за приведенного сотрудника, то есть, если новый работник принимается по рекомендации вашего сотрудника, то рекомендатель получает премию в размере «сколько-нибудь» рублей или премируется в размере половины оклада нанятого работника после успешного прохождения им испытательного срока. Подобный способ найма помогает сформировать у сотрудников понимание того, что, приводя в компанию сильных специалистов, они укрепляют бизнес, а руководство компании это приветствует и вознаграждает. Эффективно также обращаться к коллегам, которые по роду своей работы могут иметь дело с интересующими вас специалистами. Посещая конференции или семинары, встречаясь с коллегами на заседаниях профессиональных клубов, на выставках, совещаниях или переговорах, не стесняйтесь знакомиться и обмениваться визитными карточками. Создавайте свою личную сеть профессиональных контактов, находите поводы напоминать о себе тем, кто включен в вашу контактную сеть, – этим вы поддержите сеть в активном состоянии. Можно при случае сообщать или высылать какую-нибудь интересную информацию или советоваться, поздравить с праздником. При необходимости вы сможете использовать этот ресурс для поиска работников или для получения ценной профессиональной информации. Приятельские отношения подразумевают двусторонние отношения, напоминайте о своих возможностях, дайте понять, что тоже «можете пригодиться». Не бойтесь просить об одолжении, практика показывает, что люди не попросят больше, чем они сделали для вас.

Возможности Интернета

Через Интернет можно найти того, кто сам ищет работу. Для этого просматривайте объявления о вакансиях или разместите в Интернете свое объявление о вакансии (в форме анкеты или мини-резюме). Как правило, таким образом можно выйти на людей, которые самостоятельно пользуются

Интернетом и относятся к самым разным профессионально-должностным категориям. Теоретически, через Интернет можно искать кого угодно, но, например, шансы найти сильного топ-менеджера невелики. Также это не тот канал, по которому стоит искать рабочих. Интернет в России наиболее активно используется жителями крупных и развитых в экономическом отношении городов. Это тоже нужно учитывать.

Плюсы

1. Денежные затраты минимальны, только оплата пользования выходом в Интернет. Доступ к объявлениям и размещение объявлений, как правило, бесплатны.

2. Затраты труда относительно невелики. Нужные сайты имеют в своем составе поисковые системы, экономящие время.

3. Оперативность. Войдя в Интернет, вы в ряде случаев уже через несколько минут можете найти мини-резюме интересных для вас кандидатов. Если вы разместите свое объявление о вакансии, то оно практически сразу станет доступным для тех, кто ищет работу через Интернет.

Минусы

1. Способ неэффективен при поиске работников отдельных категорий (топ-менеджеры, рабочие, вспомогательный медицинский персонал и др.).

2. Способ пока слабо работает при поиске вне крупных городов.

3. Поисковые системы нужных сайтов несовершенны. Поэтому при выполнении конкретного поиска приходится экспериментировать с вариантами запросов, чтобы не пропустить тех кандидатов, которые есть в Интернете.

4. Объявления о поиске работы (мини-резюме потенциальных кандидатов) менее информативны по сравнению с обычными резюме. Поэтому первичный отсев приходится вести более осторожно, увеличивая тем самым количество телефонных звонков к подателям объявлений и количество запросов по электронной почте с просьбой выслать полное резюме.

Где искать?

Сайты отражаются в системе по разделу «Работа». Сейчас регистрируется почти два миллиона посещений таких сайтов в месяц. Интересно, что половина этих посещений приходится на двадцать наиболее популярных сайтов. Естественно, что размещение и просмотр объявлений на таких сайтах дает, как правило, более высокий эффект. Можно выйти на сайт www.rambler.ru, далее перейти по ссылке «Интернет-рейтинг Топ 100» и далее – по ссылке «Работа». Затем занести адрес открывшейся таблицы в «Избранное» и впредь выходить на рейтинговую таблицу без особых затруднений. Размещать и смотреть объявления выгоднее на наиболее посещаемых сайтах, таких как:

www.joblist.ru

www.job.ru

www.km.ru/job

www.point.job.ru

www.rdw.ru

Объявления

В отличие от составления объявлений в печатные СМИ, при подготовке объявлений для Интернета простор для творческой мысли несколько ограничен. Дело сводится к заполнению анкеты, предлагаемой сайтом для описания вакансии. В любой из таких анкет есть поле, которое заполняется в свободной форме (оно может называться, например, «Дополнительная информация»). В нем целесообразно дать привлекательную информацию о компании и конкретной работе, чтобы заинтересовать наиболее интересных кандидатов, которые высоко себя ценят и поэтому более разборчивы. С другой стороны, в этом же поле можно указывать более конкретные требования к кандидатам, с целью создания дополнительного фильтра, т. е. человек, который оценивает себя критично, прочитав в требованиях «приятный внешний вид» или «знание делового этикета», отсеется автоматически, и вам не придется тратить на него время.

Следует учитывать, что многие соискатели просматривают свежие объявления, опубликованные в последние пять-десять дней. Поэтому, хотя ваше объявление может храниться на сайте и более долгий срок, целесообразно, если поиск остается актуальным, повторно размещать объявления. При этом можно изменять параметры и дополнительную информацию с учетом того, как работало ранее поданное объявление. Варьируя, например, название и описание должности, а также отнесение должности к классификационной группе, можно «зацепить» тех кандидатов, которые видели ранее поданное объявление, но не заинтересовались им. Если нахождение кандидата через Интернет является для вас основным методом поиска и вы серьезно рассчитываете именно на этот способ, разместить объявление нужно на нескольких сайтах. В принципе, чем на большем количестве сайтов даны ваши объявления, тем больше шансов найти нужного работника.

Просмотр объявлений

Наиболее оперативный способ поиска кандидатов. Фактически, каждый из ведущих сайтов – это база данных на несколько тысяч кандидатов, занимавшихся поиском работы в последнее время. Чтобы более эффективно искать кандидатов путем просмотра объявлений, нужно научиться преодолевать несовершенства поисковых систем. Также нужно развивать в себе профессиональное чутье, помогающее распознавать нужных работников по их кратким и очень формализованным анкетам-объявлениям. Все это требует немалой практики. Поэтому, если ваш первый опыт с поиском работников через Интернет окажется не слишком удачным, не торопитесь отказываться от этого способа. Возможно, причина вашей неудачи в том, что вы еще недостаточно умело им пользуетесь. Ведь по статистике более 90 % кадровых служб регулярно или время от времени ищут для своих компаний работников через Интернет. В сети постоянно появляется что-нибудь новое, интересное и полезное.

Дополнительно

1. Многие коммерческие компании, нуждающиеся в работниках, имеют свои сайты. Но далеко не все размещают на своих сайтах объявления о вакансиях. А ведь именно таким способом легче «зацепить» специалиста из той, иногда достаточно узкой, профильной области, в которой работает компания.

2. На некоторых сайтах можно подписаться на электронную рассылку информации о новых кандидатах, соответствующих вашему запросу. Но нужно быть готовым к тому, что из-за несовершенства системы регистрации и отбора кандидатов вы будете получать много неинтересных мини-резюме. Зато оперативно и совершенно бесплатно.

3. Интернет пока не эффективен для поиска рабочих, но есть исключение. Некоторые люди публикуют свои минирезюме в газете бесплатных объявлений «Из рук в руки». Эта газета

имеет свою Интернет-версию с поисковой системой, позволяющей выбирать и просматривать объявления, в том числе за последние десять дней, используя ключевые слова.

Возможности СМИ

Сегодня в мировой и отечественной практике размещение объявлений в газетах является одним из основных способов поиска работников. Этот способ занимает лидирующее место, все остальные уступают ему по масштабам применения. А ведь в самом начале 90-х основным способом поиска работы было обращение к знакомым, родственникам и бывшим сослуживцам. Но любая компания рано или поздно приходит к пониманию того, что этот способ может создавать личностные проблемы с работниками, найденными таким образом, ведь всем известно, что на работу нельзя принимать близких знакомых и друзей. Когда такой момент наступает, обычным шагом в совершенствовании способов поиска работников для компании является публикация объявления о вакансии в прессе.

Плюсы

1. **Результативность.** Объявление публикуется большим тиражом и целевым образом попадает, как правило, к тем читателям, которые заинтересованы в новой работе.
2. **Оперативность.** При публикации объявления в еженедельной газете средний срок от подачи объявления до его выхода в свет составляет шесть дней.
3. **Относительно невысокие затраты.** Публикация объявлений о вакансиях в специализированной газете обходится значительно дешевле, чем в других изданиях (часто разница во много раз), а эффект выше.

Минусов нет

В этом способе поиска главное – правильно выбрать газету. В рекламном деле существует одно важное правило. **Рекомендуется публиковать свою рекламу там, где аналогичную рекламу размещают ваши конкуренты.**

Рекламодатели методом проб и ошибок определяют и используют те места размещения объявлений, где они оказываются наиболее эффективными, и перестают размещать объявления там, где эффект не оправдывает соответствующих расходов. Следить за аналогичными объявлениями проще, чем разрабатывать свою стратегию – обойдетесь без лишних проб и глупых ошибок. В свою очередь, соискатели охотнее ищут информацию о вакансиях там, где ее больше. Они «прикармливаются» к тем изданиям, где больше всего информации по вакансиям интересующего их профиля. Зная это, иногда достаточно посмотреть основные специализированные газеты, чтобы выбрать место для публикации вакансии. Особняком стоит группа изданий, регулярно публикующих большой объем так называемых «эксклюзивных» вакансий с более высокой оплатой труда и в более именитых фирмах. Вакансий в этих изданиях публикуется значительно меньше, чем в изданиях первой группы, а расценки на публикацию объявлений существенно выше. Почему же более высокие расценки до сих пор не распугали рекламодателей? Объявления в изданиях, специализирующихся на «эксклюзивных» вакансиях, позволяют «зацепить» тех кандидатов, которые очень редко покупают издания первой группы. Издания же второй группы, как правило, распространяются не путем продажи или подписки, а в форме «раскладывания» в гостиницах, престижных офисных зданиях, магазинах для хорошо обеспеченных людей и в других подобных местах. Большинство тех, кто читает газеты второй группы, получает их совершенно бесплатно. Можно ли сравнивать между собой газеты первой и второй группы по эффективности размещения объявлений? Да. **Рекламная эффективность издания = Количество объявлений, аналогичных публикуемому x Стоимость публикации рекламы.** Также можно выбирать издания для публикации объявлений, непосредственно опираясь на опыт и оценки тех, кто это делал до вас.

Возможности рекрутера или кадрового агентства

Формально процедура подбора кандидата при помощи кадрового агентства выглядит так. Вы обращаетесь в агентство с желанием подобрать себе специалиста. Кадровое агентство предлагает вам заполнить существующие у них бланки заказа, заключить договор, после чего назначает вам консультанта-рекрутера. Рекрутер беседует с вами, пытаясь понять, кого же, на самом деле, вы хотите принять на работу... и начинается длительная процедура предоставления вам на рассмотрение резюме и анкет соискателей. Через какое-то время (все зависит от срочности вашего заказа и от вашей придирчивости к соискателям) вы выбираете несколько подходящих кандидатур и назначаете собеседование с ними. Возможно, вам повезет и вы с первого раза подберете себе специалиста.

Плюсы

1. **Результативность.** За деньги консультант вывернется наизнанку, чтобы найти вам спеца, ведь от эффективности его «телодвижений» зависит его зарплата.
2. **Оперативность.** Уже на следующий день вы получите три-пять резюме и сможете оперативно отчитаться о проделанной работе.
3. **Минимум затрат** вашего труда и времени – вам нужно лишь читать резюме и проводить собеседования в удобное для вас время.
4. **Гарантии агентства.** Если соискатель не выдерживает испытательного срока, агентство (если вас не обманули) обязано его заменить, начав заново процедуру поиска.

Минусы

1. **Может разрастись аппетит:** «надо еще посмотреть – может, будут лучше», ведь все предоставленные кандидаты вами заведомо оплачены, поэтому поиск может затянуться на неопределенный срок.
2. **Вы передаете агентству работу,** но ответственность за результат остается на вас. Таким образом вы попадаете в зависимость от агентства, будьте готовы к тому, что за некачественную работу агентства шишки полетят в ваш огород.
3. **Риск «попасть»,** выбрав «не то» агентство. Вы можете здорово влипнуть, поэтому внимательно читайте договор.
4. **Дорого.** Это самый дорогой способ поиска. Однако, если поиск щедро финансируется, этот минус можно не учитывать.

Выбор агентства

Агентств по подбору персонала достаточно много. Как же выбрать подходящее для вас? Во-первых, можно попросить рекомендации знакомых менеджеров по персоналу из других компаний, во-вторых, можно поискать информацию в СМИ, в-третьих, можно записать контактные телефоны всех агентств из телефонного справочника и засесть за работу. Ниже приведены основные критерии, по которым можно отбирать агентство. В скобках приведены примерные вопросы, которые нужно задать в телефонном разговоре. Проанализировав ответы, можно выбрать подходящее агентство.

1. **Наличие опыта в подборе персонала,** особенно по тем категориям, которые в данный момент вас интересуют. («Как давно работает ваше агентство?», «Какого рода заказы выполняются успешнее всего?») Если в ответе, даже после наводящего вопроса, не прозвучало ни одной «узкой» специальности и названий конкретных фирм, продолжать не стоит.
2. **Наличие достаточно большой базы данных** по кандидатам. («Какое количество кандидатов вы можете предоставить прямо сейчас?», «Сколько в базе данных резюме этого

профиля?», «В какой форме они представлены – папки с резюме или информация в электронном варианте?») Если и то, и другое, – продолжаем.

3. **Активность агентства** в поиске кандидатов через печатные СМИ и Интернет. («Каким образом осуществляется поиск кандидатов?») Если в ответе прозвучали эти формы поиска, – продолжаем.

4. **Форма представления рекомендуемых кандидатов.** («Как мы можем получить информацию о кандидатах?», «Кто будет организовать наши встречи?»)

5. **Срок выполнения работ.** («Каковы обычно сроки выполнения заказов?», «Через какое время мы можем рассчитывать на то, что наша вакансия закроется?»)

6. **Стоимость работ.** («Сколько стоят ваши услуги?»)

7. **Условия оплаты и гарантии.** («В какой форме вы хотите принять оплату за свои услуги?», «Пришлите копию юридического договора по факсу») Полученный договор стоит обсудить с юристом фирмы на предмет возможных подводных камней.

8. **Профессионализм рекрутера.** (Вопрос лично рекрутеру: «Кому из ваших заказчиков мы могли бы позвонить, чтобы получить отзывы о вашей деятельности?»)

Наиболее успешно поиск работников через агентства (или в работе с частным рекрутером) выполняется в тех случаях, когда вы в процессе работы достаточно тесно взаимодействуете с рекрутером. После того как вы подали заявку и вам «выделили» рекрутера, проверьте, насколько он информирован о вашем заказе, задав ему ряд вопросов: «Есть ли у вас на примете подходящие кандидаты? Можете ли вы описать свое видение кандидата?», «Как вы собираетесь искать кандидатов?», «Был ли у вас опыт выполнения аналогичных заказов?», «Можете ли вы привести конкретный пример?», «Насколько конкурентоспособными представляются вам предлагаемые условия работы и оплаты специалиста?», «Как вы собираетесь оценивать профессионализм кандидатов?», «В какие сроки и в какой форме можно ожидать информацию о найденных и отобранных кандидатах?».

Лучше сразу договориться, чтобы документы на кандидатов передавались рекрутером лично, а не по факсу. При личной встрече вы можете получить от рекрутера много дополнительной неформальной информации о кандидатах, не отраженной в документах. Это позволит вам лучше подготовиться к собеседованиям. В случае, если ваш заказ достаточно сложен и по нему планируется длительная работа (например, месяц или более), следует договориться с рекрутером о том, как он будет информировать вас о ходе работ. Необходимость еженедельно отчитываться перед вами повысит реальную приоритетность вашего заказа и будет достаточно сильно нервировать рекрутера, что обеспечит скорейшее выполнение работы.

Следует признать, что не существует единственного оптимального метода, который бы в полной мере позволял быстро, эффективно, с минимальными затратами осуществлять поиск необходимых специалистов. Руководители или менеджеры по персоналу, приступая к подбору требуемых кандидатов, должны учитывать множество факторов. Для успешного поиска, как правило, следует использовать несколько методов, что способствует сокращению срока подбора, повышению качества подбираемого персонала, сокращению финансовых издержек. При использовании нескольких методов, количество соискателей, из которых можно будет отобрать высококлассных специалистов, также будет большим – здесь главное не наступить на горло собственной песне, в особенности если вы задействовали рекрутера, ведь вам придется как-то обосновать причину расторжения контракта и платить издержки, если вы сами нашли подходящего сотрудника. Следует вспомнить и о расходах. **Стоимость подбора определяется стоимостью рабочего времени сотрудников компании, задействованных в подборе, оплатой внешних ресурсов, а также величиной потерь от отсутствия сотрудника на рабочем месте.** Большая часть этих ресурсов привлекается на этапе поиска, что делает его самым дорогостоящим. Стоимость этапа отбора в большинстве случаев определяется временем, затраченным кадровиками, линейными менеджерами и внешними консультантами на

проведение интервью и оценку кандидатов. Очевидно, что если цель компании – экономия средств, то поиск должен быть осуществлен без привлечения внешних рекрутеров и консультантов, что существенно увеличит временные затраты и может повлиять на результат.

Итак, необозримое множество кандидатов уже хлынуло по вашему зову, а уж как осуществить правильный отбор – это другой вопрос, о котором, собственно, и пойдет речь в следующих главах. Какова структура качества? Большую его часть определяют два фактора: описание и отбор. Наибольший риск для качества представляет этап отбора. Насколько качественно будет сделан отбор из широкого спектра найденных кандидатов, таков и будет конечный результат. Качество отбора, в свою очередь, зависит от точности сформулированных требований и критериев отбора. Все эти три координаты – стоимость, время, качество – имеют между собой не явную, но прямую и четкую связь. Уменьшая качество работы, вы минимизируете прямые финансовые затраты; делая поиск более скрупулезным – увеличиваете количество кандидатов и сложность методик оценки, тем самым увеличивая время, необходимое для проведения отбора. Это приводит к более длительному отсутствию человека на рабочем месте (в случае, если в вашей фирме нет менеджера по персоналу), а значит, упущенной прибыли, и возможно, и прямым убыткам. Итак, принимая решение о том, каким образом осуществлять поиск и подбор персонала, важно не только понимать, какие преимущества принесет вам тот или иной метод, но и учитывать проблемы, которые могут возникнуть при его применении.

Таблица 4.

Мероприятия	Дата	Время	Ответственный
Определение методов, средств, ресурсов поиска, оценка их преимуществ и недостатков			
Обращение к внешним источникам			
Проведение поиска и первичного отбора кандидатов по формальным требованиям			
Подготовка и проведение телефонных переговоров с кандидатами			
Проведение мероприятий по оценке профессиональных и личных качеств кандидатов <ul style="list-style-type: none"> • профессиональное и личное тестирование • интервью 			
Презентация анкет кандидатов руководителю подразделения			
Подготовка и проведение интервью с кандидатами по установленному графику с руководителем подразделения			
Сбор рекомендаций			
Принятие решения о приеме на работу			
Оповещение кандидатов о результатах конкурсного отбора			
Выход кандидата на работу			

Телефонный этикет и собеседование по телефону

Можете ли вы представить себе работу без телефона? В самом деле, из всего многообразия технических средств телефон остается наиболее широко используемым видом связи с внешним миром. Можно ли представить себе работу офиса без постоянных телефонных звонков? Все равно, что дискотека без музыки. Сегодня с появлением мобильных телефонов телефонный этикет несколько видоизменился. Для начала вспомните, как вы отвечаете по телефону.

- Да.
- Это фирма...?
- Дальше.
- Я звоню по объявлению о вакансии менеджера.
- Подождите...

- Да.
- Я звоню по объявлению...
- Зарплата..., рабочий день...
- Как к вам подъехать?
- Вы согласны?
- Да.
- Нужно приехать на собеседование или прислать резюме.
- Как это сделать?
- Подождите...

- Да.
- Я звоню по объявлению о работе, как вам предоставить информацию о себе?
- Резюме или собеседование.
- Мне все равно.
- Тогда приезжайте через час.
- Куда?
- Наш адрес...
- Но я не успею через час, можно ли...
- До свидания.

Вы часто сталкивались с телефонным непрофессионализмом? Если нет, то, вероятно, потому что давно не устраивались на работу по телефону. К сожалению, подобные диалоги не редкость, особенно в провинциальных городах, это так называемый «местечковый уровень». Многие люди отвечают на телефонные звонки бессистемно. Некоторые называют себя по имени, некоторые по фамилии, а некоторые вообще не затрудняют себя – они не представляются. Вы даже можете услышать время от времени звуки: «Ну!» или «А!» от представителей нынешнего «мобильного» поколения, что, разумеется, недопустимо для сотрудников организаций, ведь слова, которые вы выбираете для разговора, определяют тональность дальнейшей беседы.

Обучаясь искусству правильно разговаривать по телефону, следует помнить, что звонящий, вероятно, никогда не бывал в вашей организации, его представление о ней формируется именно в процессе телефонной беседы. Хотите «держать марку»? Верно выбранные слова помогут вам правильно начать разговор. Эта глава позволит вам познакомиться с этикетом в

области коммуникаций и получить информацию о том, как провести собеседование по телефону.

Для начала мы хотим дать вам несколько общих советов, как разговаривать по телефону. По тому, насколько тактично, любезно вы отвечаете деловому партнеру или клиенту, он судит о работе всей фирмы. Никакой «магической формулы» здесь нет, многие правила телефонного этикета просты и известны. Неукоснительно следуя им, вы создадите имидж не только делового, но и культурного человека.

Точно так же, как вы готовитесь к встрече «один на один», следовало бы готовиться и к телефонным разговорам, в результате которых вы надеетесь получить нужную информацию.

Для начала запомните несколько простых правил:

1. Поднимайте трубку до четвертого звонка телефона.
2. Прежде чем ответить на телефонный звонок, отложите в сторону другую работу.
3. Ни в коем случае не ведите разговор в режиме «громкой связи».
4. Всегда первым приветствуйте человека, указывая название организации, свое имя и фамилию.
5. Улыбайтесь, когда отвечаете по телефону. Даже если звонящий человек не видит вашу улыбку, он чувствует, что вы искренне интересуетесь его звонком.
6. Избегайте выражений: «Вам кого?», «Кто звонит?», «Никого нет на месте», «Что вы хотите?», «Я не знаю».
7. Концентрируйте внимание на беседе и внимательно слушайте собеседника, не пытайтесь вести два разговора сразу, выберите приоритетный вариант и попросите вторую сторону подождать не более 30 секунд или попросите перезвонить позже с указанием точного времени.
8. Не прерывайте человека, который говорит с вами. Надежным средством удержаться от того, чтобы не прерывать другого, является правило – «выдержать паузу». Просто сделайте паузу или сосчитайте до двух после того, как человек закончит говорить.
9. Если на линии плохая слышимость, не следует повышать голос по собственной инициативе, т. к. вполне возможно, что собеседник слышит вас прекрасно, просто попросите его говорить погромче и спросите при этом, как он слышит вас.
10. Следите за своей дикцией, говорите внятно, содержательно отвечайте на все вопросы.
11. Если по каким-то причинам вы не можете продолжать разговор, вежливо и убедительно договоритесь о времени следующего звонка или перезвоните сами по оставленному телефону. Для этого полезно иметь перед собой открытый на сегодняшнем дне телефонный органайзер или перекидной календарь с сеткой рабочих часов.
12. Заученные фразы не будут казаться «дежурными», если вы не будете произносить их скороговоркой, будете общаться в режиме диалога, а не радио.
13. После окончания беседы необходимо попрощаться с клиентом и подождать, пока он первым положит трубку. (Кто первым начал разговор, кто позвонил, тот и должен заканчивать.)

Избегайте следующих выражений:

1. «Я не знаю...» – лучше сказать: «Хороший вопрос, разрешите, я уточню это для вас».
2. «Вы должны...» – лучше сказать: «Для вас имеет смысл...», или «Лучше всего было бы...».
3. «Подождите секунду, я скоро вернусь...» – лучше сказать: «Для того чтобы найти нужную информацию может потребоваться две-три минуты. Вы можете подождать?».
4. «Нет» – лучше сказать: «Мы не в состоянии сделать это, но готовы предложить следующее...».

Категорически нельзя:

1. Использовать: «Алло...», «Я вас слушаю...» и другие подобные обращения в безличной форме.

2. Давать выход отрицательным эмоциям. (В тысячу раз предпочтительнее, переключить сложного клиента на другого сотрудника, компетентного в его вопросе, чем портить впечатление о себе и фирме своей несдержанностью.)

3. Если клиент высказывает по телефону жалобу, не дать ему выговориться до конца: выразите сочувствие; если виноваты вы, извинитесь; запишите его имя и телефон и попытайтесь решить проблему.

Как отвечать на звонки, поступающие в фирму? Некоторые люди уже знают, что сотрудник компании, отвечающий на телефонные звонки, – один из наиболее важных служащих. Почему? Ваш секретарь говорит, и по тому, как он/она это делает, формируется впечатление о вашей фирме у потенциальных заказчиков и клиентов, поставщиков – практически у любого человека, представляющего себя или свою организацию, который по какой-либо причине набрал номер вашего телефона.

Телефонный разговор лучше всего начинать с приветствия: «Добрый день» или «Доброе утро». Затем должно следовать название компании или отдела и имя человека, который отвечает по телефону. Например: «Доброе утро! Служба по работе с клиентами. Меня зовут Ирина». Как видно из примера, приветствие обстоятельное, но краткое. Избегайте монотонного перечисления. Звонящие люди, особенно звонящие издалека, терпеть не могут продолжительных приветствий. Помните, что в разговоре с клиентом фраза «Чем я могу вам помочь?» – не роскошь, а необходимость. «Доброе утро! Дизайн-студия «Нью фэшн». У телефона Ольга Пономарева». Обязательно назовите себя, чтобы не создавать неудобств собеседнику, людям удобнее общаться предметно, а не с безликими девушками и молодыми людьми. В приветствии сделайте акцент на свое имя. Люди, как правило, знают, куда звонят и ожидают услышать «здравствуйте». Звонящим важно получить информацию, и в первом пункте полученной информации будет значиться ваше имя. Называя себя уже в приветствии, вы производите впечатление ответственного и авторитетного сотрудника. Тот, кто, отвечая на телефонный звонок, называет только свое имя, напротив, рискует быть воспринят как человек, имеющий обязанности, но не имеющий власти. Телефонный этикет требует, чтобы вы называли себя и в том случае, если звоните сами. «Добрый день, это звонит Ольга Пономарева из «Нью фэшн». Олег Олегович на месте?» Это освободит секретаря или человека, который отвечает на звонки, от обременительной обязанности спрашивать, кто звонит. Когда вам ответит Олег Олегович, не вступайте немедленно в беседу. Проявите любезность и спросите, есть ли у него время для разговора. Олег Олегович оценит, что вы считаетесь с его рабочим графиком.

Ответы на внутренние звонки тоже должны быть «на уровне». Если вы можете определить по звучанию телефона, что это внутренний звонок, тогда вам следует ответить: «У телефона Ольга», «Отдел продаж, Ольга» или просто «Ольга». В случае, если вы работаете в крупной корпорации и вам часто звонят люди, которых вы почти не знаете, при ответе называйте как ваше имя, так и фамилию. Если вы не можете определить характер звонка, предположите, что он внешний, поприветствуйте звонящего, укажите название организации, назовите себя по имени и фамилии.

Если вас никогда не просили отвечать на телефонные звонки в определенной манере, то сейчас пришло время познакомиться с тем, как это делать. В рабочем помещении офиса особенно важна согласованность действий, поэтому то, что вы говорите, когда отвечаете на телефонный звонок, должно соответствовать той форме, в какой это делают другие сотрудники, отвечающие по телефону. Тем самым вы демонстрируете наличие корпоративной культуры. Работая в одном стиле, вы показываете, что вы – единая команда, профессионалы. Обратите внимание на то, как другие сотрудники отвечают по телефону, и повторяйте уже готовый текст. Для «пущей убедительности» или если вам нужно, чтобы звонящие отличали вашу фирму от

тысячи других организаций, можно составить фирменное приветствие (своего рода телефонный логотип), соблюдая принцип лаконичности, обстоятельности и привнеся в него долю оригинальности. Например, «Вас приветствует «Нью лайн», меня зовут Ирина».

Как долго вы можете заставить человека ждать на том конце провода? Бывают моменты, когда необходима пауза. Если возникла необходимость кого-то попросить подождать у телефона, важно не совершить принципиальных ошибок, нужно убедить собеседника в том, что вы делаете это в интересах дела. Спросите человека, подождет ли он, дождитесь ответа, не предполагая заранее услышать «да».

Вежливой будет пауза не дольше 30–60 секунд, например, пока вы достаете документы или отвечаете на другой звонок, помните, что 30–60 секунд для вас пролетают быстрее, чем для вашего собеседника. Когда звонящий человек не слышит ничего или же слышит музыку, минута может показаться вечностью, ведь пустое ожидание длится гораздо дольше. Всегда помните об экономии чужого времени и уважении к собеседнику, ведь звонок может исходить из другого города или страны, от очень занятого человека, который обращается с очень выгодным для вас предложением.

Вы договаривались о звонке партнеру, но не смогли этого сделать? Извинитесь перед ним в течение суток, иначе вы грубо нарушите деловой этикет. Позвоните заранее, если у вас отпала необходимость в контакте.

Когда вас нет на месте, вы, естественно, не можете ответить на телефонный звонок, вам следует как можно скорее перезвонить звонившему вам человеку, или поручить сделать это штатному сотруднику. Помните, что оперативные ответные звонки могут принести большие дивиденды. Если на ваш звонок по какой-то причине не могут ответить, объясните, когда и где вас можно застать. Чем точнее (и одновременно кратко) вы все объясните, тем большим профессионалом вы будете выглядеть. Если вы звоните по междугородней связи, обязательно скажите об этом, тогда на ваш звонок ответят с большей готовностью.

Исследования показали, что наши шансы дозвониться до нужного человека с первой попытки составляют примерно один шанс из шести. Это говорит о том, что любой из нас мог бы потерять более двух лет жизни, играя в «телефонные догонялки». Если, позвонив по какому-то телефону, вы услышите просьбу перезвонить чуть позже, и так несколько раз, воспользуйтесь советами, которые помогут вам сэкономить время при пользовании телефоном.

– Когда вы разговариваете с человеком, с которым необходимо будет продолжить разговор, то договоритесь о точном времени следующего звонка.

– Если человека, которому вы звоните, нет на месте, то объясните причину, по которой вы звоните. Будьте конкретны, может быть, кто-то другой сможет вам помочь.

– Будьте вежливы с административным персоналом. Спросите, когда лучше позвонить снова. Еще лучше применить примерно такую формулировку: «Извините за беспокойство, вас не затруднит записать мой контактный телефон и попросить Ивана Ивановича перезвонить мне, чтобы я не отвлекал(а) вас частыми звонками? Спасибо».

– Когда ваши телефонные звонки устойчиво не дают никаких результатов, поищите альтернативную связь. Отправьте человеку электронное письмо, запрос или письмо по факсу.

Если звоните вы, соблюдайте три нехитрых правила:

1. Четко сформулируйте, с какой целью собираетесь звонить и каково должно быть содержание будущего разговора. Для особо сложных переговоров лучше составить перечень вопросов, которые вы собираетесь задавать, на бумаге, так будет проще проследить за полнотой и непротиворечивостью ответов.

2. Вычислите время для оптимального звонка. Оптимальное время для телефонного звонка определяется по трем признакам:

а) когда, по вашему предположению, ответить

- на ваш звонок будет удобнее для абонента;
- б) когда к нему проще дозвониться;
- в) когда вам будет удобнее позвонить.

3. После соединения представьтесь: «Здравствуйте. Дизайн-студия «Нью фэшн», Ольга Пономарева», и после этого задавайте подготовленные вопросы.

Что делать если...

...телефон звонит в то время, когда вы говорите по другому аппарату? – Следует снять трубку, сообщить, что вы заняты, и выяснить, будут ли вас ждать, или вы позвоните после завершения разговора с первым собеседником.

...в ходе беседы вы чихнули, не успев зажать трубку? – Следует извиниться.

...разговор затягивается, а вы еще не все выяснили? – Обязательно спросите собеседника: «У вас есть время для продолжения разговора?»

...вам предстоят длительные телефонные переговоры? – Заранее назначьте их на время, удобное вашему собеседнику.

...вы разговариваете с посетителем, а в это время раздается телефонный звонок? – Извинившись, возьмите трубку, сообщите, что у вас посетитель, и назначьте разговор на другое время.

...в ответ на свой звонок вы услышали: «Извините, я сейчас очень занят, освобожусь через час!» – Уточните, когда вам лучше перезвонить. Не обижайтесь, ведь вы о звонке не предупреждали.

И, наконец, несколько слов об ошибочных звонках. Каждый хоть раз случайно набирал неправильный номер. Если такое случается с вами, не вешайте трубку без извинения. «Извините, я, видимо, ошибся номером». Конечно, если вам неправильно позвонили, то и вы должны проявить любезность к человеку, который ошибся номером. Не заставляйте позвонившего еще больше смущаться, показывая ему тоном голоса свое раздражение или возмущаясь, что вас оторвали от дела.

Собеседование по телефону

Поиск кадров по телефону, как правило, проводится в два этапа.

1. Вы даете объявление в СМИ и оставляете контактный телефон. Далее идет отсев из числа позвонивших. Предположим, из 100 % сразу отсеялось 30 %. Проанализировав данные оставшихся 70 %, отсеивается, к примеру, еще 40 %. Остается 30 % соискателей, которые попадают на второй этап телефонных переговоров – более подробное собеседование, после которого остается примерно 10 % претендентов. Они-то и попадают на собеседование и тестирование в фирму. Из этих 10 % вам предстоит выбрать подходящих кандидатов. Удобнее использовать метод резюме, так как он сокращает объем работ, но если он не доступен, мы расскажем примерные схемы и алгоритмы работы по проведению телефонного собеседования, то есть по первым двум этапам поиска кадров по телефону.

Итак, вы дали объявление и оставили номер контактного телефона с указанием регламента времени звонков. Вам предстоит нелегкая задача вежливо отвечать на шквал звонков, не успевая при этом покурить, подавиться булочкой или отхлебнуть остывший кофе. Кроме того, вам нужно сократить количество претендентов, отсеять их уже по первым фразам, вопросам. Как правило, первичного телефонного контакта не хватает, чтобы определить, подходит ли соискатель на вашу вакансию, однако его бывает достаточно, чтобы понять, что он не подходит. На что нужно обратить внимание в первой беседе по телефону? Вот некоторые критерии, по которым легко определить, что претенденту надо отказывать сразу.

– Если человек уклончиво отвечает на вопросы о предыдущем месте работы и причинах увольнения (особенно если соискатель часто менял места работы).

– Если человек настойчиво стремится попасть к вам на личное собеседование, в разговоре использует фразы: «Я вам все объясню...», «Давайте об этом поговорим при встрече...», «Как к вам подъехать?» и т. д.

– Если вы слышите в голосе собеседника слишком фривольные, заигрывающие интонации и намеки. Сюда же относятся обещания лично отблагодарить вас, если вы окажете помощь в трудоустройстве.

– Неграмотно построенные речевые обороты, неверные ударения (если это не иностранец), коверканье слов, замедленная, невнятная речь, длительные паузы между вашим вопросом и его ответом или между словами, обилие деталей, неумение переключиться на ваш новый вопрос (либо же самостоятельное переключение на другую, вовсе отвлекенную тему), слишком ускоренная, громкая речь.

– Употребление жаргонных, матерных слов, или перегрузка речи сленговыми словечками, неумение изъяснять свои мысли, не прибегая к их помощи (если это не профессиональный сленг «компьютерщиков»).

– Если человек один из первых вопросов задает о зарплате, есть большая вероятность, что он интересуется только количеством денег, по-видимому, не желая думать

о работе. Также можно сделать вывод о том, что такой человек за деньги может сделать все, это качество бывает полезным в некоторых областях.

– Если выясняется, что человек в принципе не понимает, куда и зачем он позвонил.

Вам, вероятно, придется услышать много информации, поэтому даже не пытайтесь перерабатывать ее сразу. На этом этапе важно успевать записывать координаты звонящих. Достаточно удобна для этого следующая форма, которую нужно держать под рукой, отвечая на первичные звонки. В ней содержится четыре графы: ФИО, контактные телефоны, «краткое содержание первой серии» и время вашего звонка для оповещения о результатах анализа информации. (См. таблица 5, стр. 65.)

2. Далее происходит анализ записей, после чего отсеивается еще часть кандидатов с неподходящими характеристиками занимаемых должностей или образованием. Если для вас очевидно, что человек не подходит для данной вакансии, ему следует позвонить и вежливо об этом сообщить как можно скорее. «Добрый день (утро, вечер), вас беспокоит фирма «Нью фэшн», консультант по подбору персонала Ольга Пономарева. Вы оставляли у нас свои данные. Извините, но мы не можем предложить вам нашу вакансию, она требует несколько иных профессиональных навыков (базового образования), а обучение персонала в бюджет организации на этот год не заложено».

С теми соискателями, которые останутся не вычеркнутыми и представляют для нас интерес, можно приступать к более подробным телефонным переговорам. Но перед этим заведите для каждого соискателя отдельный лист, напишите на листе его фамилию и проставьте номер контактного телефона. Это позволит вам эффективно упорядочить свои записи, каталогизировать поступающую информацию, а случайно выпавший листик не будет неизвестно чьим.

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.