

Екатерина Стародубцева

ОХОТА *за* ТАЛАНТАМИ

Оружие
и **77** способов
его применения



Екатерина Стародубцева

**Охота за талантами. Оружие
и 77 способов его применения**

«Ресторанные ведомости»

2019

УДК 005.95/.96:[338.46:640.43]
ББК 64.431.14-21+65.291.6-21

Стародубцева Е. С.

Охота за талантами. Оружие и 77 способов его применения /
Е. С. Стародубцева — «Ресторанные ведомости», 2019

В книге «Охота за талантами» собрана самая необходимая информация: как работать с заказчиком вакансии и с соискателем, что такое пассивный и активный рекрутмент, как провести эффективное собеседование, проверить рекомендации и сделать предложение по работе. Книга поможет решить уже существующие проблемы с персоналом и предотвратить новые, а также отладить процесс создания сильной и уверенной друг в друге команды. Помимо теории вы найдете большое количество практического материала: от бланков до программ, от инструментов до примеров из практики.

УДК 005.95/.96:[338.46:640.43]
ББК 64.431.14-21+65.291.6-21

Содержание

Предисловие от автора	7
1. Введение в рекрутмент	8
1.1 Рекрутмент сегодня	8
1.2 Основные термины и понятия	10
1.3 HR или рекрутер: в чем разница?	12
1.4 Кандидаты сегодня: кто они?	13
1.5 Основные навыки и качества рекрутера	15
1.6 Цена неправильного найма и ответственность рекрутера	17
1.7 Этика в рекрутменте	18
2. Работа с заказчиком вакансии	20
2.1 Заявка на подбор персонала	20
2.2 Заинтересованные стороны в найме	24
2.3 Планирование коммуникации	26
Конец ознакомительного фрагмента.	28

Екатерина Стародубцева

Охота за талантами. Оружие и 77 способов его применения

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2019

© Екатерина Стародубцева, 2019

* * *

Инесса Ермишкина – бизнес-тренер и консультант в индустрии гостеприимства, руководитель учебного центра компании «Кофемания», преподаватель кафедры «Менеджмент в индустрии гостеприимства» факультета гостиничного и ресторанного бизнеса РАНХиГС при президенте РФ.

Наш бизнес – это люди. Он создан людьми и ради людей. Так в чем же секрет успешных компаний? Сегодня недостаточно быть профессионалами – важно быть единомышленниками. Компании заинтересованы в толковых и вовлеченных людях, без этого невозможно добиться намеченных целей. И ответственность, и честь за достижение результатов в бизнесе лежит на плечах сотрудников, нынешних и будущих. Рекрутмент – это инвестиция в любую компанию, важный бизнес-фактор в развитии организации.

Мир меняется: демография, технологии, деловая среда, социум. Формируется новая реальность. Современный рекрутмент – это поиск и привлечение лучших. Привлечение талантов никогда не было легким делом, и особенно сегодня привлечение талантов стало своего рода искусством.

Перед специалистами в сфере рекрутмента – и внутреннего, и внешнего – стоят актуальные вопросы:

- какие они, идеальные кандидаты?
- где они?
- как их искать?
- как сделать так, чтобы они пришли?
- как «увидеть» их на собеседовании?
- как не ошибиться с выбором?

Книга дает ответы на эти и многие другие вопросы с учетом новых реалий.

Общий процесс отбора и найма сотрудников гораздо сложнее, чем может показаться. Системный рекрутмент – это всеобъемлющая стратегия, ориентированная на создание конкурентного преимущества за счет эффективного поиска, привлечения, отбора и найма персонала всех уровней. Эта книга – практическое руководство к действию, которое поможет создать или повысить эффективность системы рекрутмента именно в вашей компании. И это не советы издалека, это советы с передовой рекрутмента в индустрии гостеприимства. Автор щедро делится опытом, проверенным на практике. Инструменты, рекомендации, лайфхаки, представленные в книге, будут полезны как для начинающих специалистов в области рекрутмента, так и для тех, кто имеет опыт работы в этой сфере и стремится к совершенству. А также для управляющих и владельцев бизнеса.

Используйте эффективную систему рекрутмента для создания конкурентного преимущества. Ваши усилия будут вознаграждены. Когда правильные люди вместе делают правильное дело, их ждет победа!

Максим Коновалов, совладелец ресторанного холдинга Welcome Group

С проблемой подбора персонала сталкивается любой владелец предприятия индустрии гостеприимства. Если у вас классический ресторан с официантами, то возникает проблема поиска официантов. Если ваш формат предполагает продажу блюд через стойку, вы все равно сталкивались с проблемой поиска хороших продавцов и поваров. И даже если у вас продвинутый автоматизированный формат, когда гости покупают еду в полностью автоматизированном зале (где-то в Азии такие форматы уже обкатываются), все равно нужно думать о подборе поваров. Вы освобождаете себя от рекрутинга официантов, поваров, барменов, если у вас полностью автоматизированное производство и продажа еды – что, наверное, является относительно недалеким будущим. Но вот в чем проблема. Даже в этом случае необходимо нанимать программистов или кого-то, кто будет управлять всем рестораном. В общем, вряд ли удастся обойти важнейшую функцию управленца – поиск, привлечение и отбор людей, которые захотят стать членами вашей команды.

Несомненно, в области управления персоналом в индустрии гостеприимства много направлений. Это и обучение, и системы мотивации, и оценка... Но надо понимать, что первым идет именно рекрутинг. И часто эффективность рекрутинга закладывает базу для эффективности всех HR-процессов в компании. Грамотно организованный процесс поиска и отбора персонала является неременным условием успешности в индустрии гостеприимства.

Теперь собственно про книгу. Я почти уверен, что учиться на чужих ошибках практически невозможно, но вот на чужих успехах – можно и нужно. Книга, которую вы держите в руках, написана профессионалом рынка рекрутинга. И это особенно ценно, потому что Катя Стародубцева систематизировала свой более чем десятилетний опыт и собрала его здесь. Для грамотного и аккуратного читателя здесь огромный пласт инструкций с логикой «почему так». Эту книгу нужно не просто прочесть, а разобрать на отдельные страницы – причем как начинающим в этой сфере предпринимателям, так и профессионалам. У меня при чтении возникло несколько идей, которыми мне не терпится поделиться с моим HR-директором. Недаром говорят, что самые беспокойные дни для сотрудников – это первый день после отпуска руководителя и понедельник, а пишу я эту рецензию в воскресенье вечером.

Ресторанная индустрия меняется довольно быстро, а в России глобальные тренды и изменения накладываются на бурное развитие индустрии. Мы активно учимся. У самих себя. У конкурентов. У лидеров рынка. Эта книга написана одним из лидеров ресторанной индустрии России, так что возьмите в руку карандаш или ручку и приступайте к изучению материала, попутно записывая все идеи, которые придут в голову. Ее надо читать именно так.

Анна Акулич, руководитель школы ресторанного менеджмента Novikov School

Это первое подробное руководство по рекрутингу для руководителей и специалистов по талантам в индустрии. Наконец все актуальные инструменты поиска и набора сотрудников в формате «бери и применяй».

Книга отвечает на вопросы:

- где искать таланты?
- как составить стратегию поиска?
- как провести собеседование?
- как определить опыт кандидата?
- каким должен быть рекрутер 2019 года?

Написана в формате тетради с вопросами для самопроверки в конце каждого раздела – что очень удобно. Совершенно точно будет в списке обязательной к прочтению литературы для наших студентов.

Предисловие от автора

Дорогие мои читатели,

Спасибо, что выбрали мою книгу для обогащения своих знаний в таком непростом деле, как рекрутинг. Для меня это направление особенное, так как им я занимаюсь уже больше десяти лет и прошла огонь и воду: от раздачи листовок до использования X-Ray.

Мне важно было собрать все инструменты, которые я освоила за время работы в различных холдингах, ведения собственного агентства, консалтинговых проектов, пройденных тренингов и прочитанных книг. Конечно, здесь квинтэссенция всего, что я знаю и что смогла проверить на практике.

Эта книга подойдет абсолютно любому руководителю, начиная от менеджера ресторана и заканчивая HR-директором. Сейчас в бизнесе мало просто иметь классную идею, нужна реальная крутая команда для реализации. Уже давно перестали сотрудников называть человеческим ресурсом, потому что это человеческий потенциал. И действительно: те руководители, кто понимает, что правильно подобранный талант может вывести бизнес в лидеры рынка, завтра ими и станут. А для этого нужно уметь вести переговоры с лучшими игроками, знать про изменения форматов подбора поколения Y и Z, о демографическом кризисе, диджитал-инструментах в найме и многом другом. Поэтому охота за талантами – это целое искусство.

Я постаралась разобрать весь рекрутинговый цикл более детально, дать рабочие скрипты и реальные кейсы.

Книга устроена в виде тетради, где у вас есть место для заметок и появившихся инсайтов после изучения нового инструмента. Мой главный жизненный принцип – делай. Поэтому ваши записи вам очень сильно пригодятся. Прямо здесь, в книге, нужно вносить план по изменению процесса найма в ваших компаниях.

После каждой главы вы найдете вопросы для самопроверки, которые помогут проанализировать, насколько все полезно и понятно. Кстати, ответы можете писать и мне – всегда люблю вести диалог.

Наслаждайтесь!

1. Введение в рекрутмент

1.1 Рекрутмент сегодня

Немного об истории рекрутмента

Рекрутмент в современном понимании зародился в 40-е годы прошлого века. Во время Второй мировой войны в США начали появляться агентства занятости, которые с помощью рекламы привлекали работников, не призванных на военную службу, чтобы заполнить вакансии на рынке труда. После войны они продолжали работу и теперь трудоустраивали вернувшихся солдат с учетом новых навыков и специализаций, полученных ими за время отсутствия. К 50-м годам стала распространяться практика создания резюме, тогда же рекрутмент как дисциплина попал из Северной Америки в Европу. Постепенно на Западе сформировались хедхантинговые агентства, занятые подбором квалифицированных специалистов.

Если изначально основными каналами поиска и привлечения кандидатов были личные связи, реклама в газетах и на досках объявлений, а вся информация хранилась только на бумаге, то с развитием технологий, появлением компьютеров и затем интернета рекрутмент вышел на новый уровень. Сегодня в нашем распоряжении разнообразные возможности для оптимизации процессов поиска и подбора персонала с точки зрения временных и финансовых затрат: базы данных, CRM-системы, онлайн-каналы, социальные сети – инструменты рекрутмента постоянно меняются и совершенствуются, следуя за технологическими, социальными и экономическими изменениями в обществе.

Ресторанный рекрутмент: вызовы

Почему сегодня мы сталкиваемся с проблемами в подборе персонала в ресторанной индустрии?

Демографический кризис в стране. Кадровый рынок начал ощущать последствия демографического кризиса: основной поток кандидатов сегодня – это люди, родившиеся в 90-х годах, то есть малочисленное поколение, рожденное в турбулентный период после распада Советского Союза. Учитывая, что ситуация с рождаемостью в стране начала улучшаться только с середины 2000-х, можно ожидать, что проблема истощения кадрового резерва будет актуальной еще многие годы.

Непрестижность профессии. Если на Западе мы можем увидеть уже немолодых официантов, которые с гордостью и любовью относятся к своей профессии, то в России отношение к работе в сервисных индустриях принципиально иное. Это рассматривается как низкоквалифицированный труд, который является скорее вынужденной необходимостью (часто подработка во время учебы в вузе), чем престижной карьерой.

Безликие коммуникации с будущим кандидатом. Большинство объявлений о наборе персонала выглядит стандартно, скучно и без креатива. Соискатели не понимают, почему они должны выбрать ту или иную компанию, в чем ценность работодателя. Вы как компания, в первую очередь, должны быть интересны кандидатам.

Условия труда. К сожалению, физические условия труда в ресторанной индустрии в России часто оставляют желать лучшего: отсутствие раздевалок, душевых и мест отдыха, многочасовые рабочие смены, низкое качество питания для персонала. Другая очевидная проблема индустрии – низкий уровень заработных плат: согласно исследованию hh.ru¹, HoReCa

¹ <https://hhcdn.ru/file/16594356.pdf>

занимает последнее место в зарплатном рейтинге среди 14 значимых отраслей, со средним уровнем зарплаты, почти в два раза уступающим ИТ-сектору (первое место).

Период адаптации. В первые три недели работы сотрудник решает, оставаться ему с компанией или нет. Если в компании нет выстроенной системы ориентации и адаптации, нет наставников для новеньких, шансы удержать его и выстроить долгосрочные отношения стремятся к нулю.

Не забывайте: успех любого бизнеса в любой индустрии – это люди. Только мотивированные, профессиональные и вовлеченные сотрудники способны создавать качественные продукты и сервисы и повышать финансовые показатели бизнеса. Компании, которые это понимают, действительно борются за таланты и вкладываются в их развитие. В противном случае бизнес движется в никуда. Грамотный рекрутмент позволит вам находить и привлекать лучших сотрудников на рынке – чтобы быть конкурентными и востребованными.

1.2 Основные термины и понятия

Для более глубокого и четкого понимания, что же такое рекрутмент, сначала предлагаю разобраться с основными профессиональными терминами.

По сути, **системный рекрутмент** – это стратегия, ориентированная на создание максимально быстрой и эффективной системы поиска, привлечения, отбора и найма персонала.

Виды рекрутмента

По типу организации процесса:

Внутренний рекрутмент – поиск и подбор персонала исключительно для собственной компании.

Внешний рекрутмент – поиск и подбор персонала кадровыми агентствами, которые являются посредниками между соискателями и компаниями-заказчиками.

Когда нужен внешний рекрутмент

Привлечение внешнего агентства к закрытию вакансий эффективно, когда:

- в компании нет отдельного сотрудника, занимающегося только поиском и подбором персонала, и при этом открыто большое количество вакансий;
- у компании нет времени и экспертизы для поиска нужного сотрудника: специализированные агентства отличаются ориентацией на рынке и профессиональные связи, которые необходимы для быстрого поиска редких специалистов и топ-менеджеров;
- для сверхсложного поиска со специфическими параметрами: например, поиск на позицию шефа-сыроеда.

По типу взаимодействия с кандидатами:

Пассивный рекрутмент – поиск и подбор персонала, основанный на входящем потоке откликов на вакансию от соискателей.

Активный рекрутмент – поиск и подбор персонала, при котором рекрутер активно ищет и первым связывается с кандидатами, чтобы предложить вакансию.

По типу вакансий:

Постоянный рекрутмент – поточный рекрутмент на постоянные, однотипные, линейные позиции: официанты, повара, хостес, бармены, су-шефы и так далее.

Executive search, или **хедхантинг**, – поиск и подбор сотрудников высшего звена и редких специалистов.

По типу привлечения кандидатов:

Социальный рекрутмент – поиск и подбор персонала через социальные медиа.

Graduate recruitment – это массовый рекрутмент студентов или выпускников вузов.

Профессиональный словарь

Аутсорсинг – это предоставление профессиональных услуг на основании договора подряда.

Аутстаффинг – процесс вывода персонала штата компании: сотрудники оформлены на одном предприятии, а предоставляют услуги на базе другой компании на постоянной основе.

Бенчмаркинг – в классическом бизнес-понимании это сравнение процессов и показателей своей компании с аналогичными показателями ведущих игроков рынка. В рекрутменте используется для составления списка компаний, в которых работают потенциально привлека-

тельные кандидаты, и определения критериев и стандартов, относительно которых будет оцениваться каждый рассматриваемый кандидат.

Джоб-оффер – предложение о работе.

Контроффер – контрпредложение с более выгодными условиями труда, которое делает работодатель в ответ на решение работника покинуть компанию.

Лидогенерация кандидатов – совокупность действий с целью создать поток кандидатов.

Лонг-лист – список людей, работающих на интересующей нас позиции в компаниях из таргет-листа.

Плейсмент – дата закрытия вакансий, когда человек вышел на работу.

Прямой поиск – активная форма рекрутмента. Она отличается тем, что работа происходит с холодными либо условно холодными кандидатами.

Таргет-лист – конкретный список компаний, из которых заказчик хочет получить кандидата. Его необходимость обсуждается с заказчиком и составляется под конкретную заявку.

Теплый кандидат – кандидат, заинтересованный в смене работы и открытый к переговорному процессу.

Фидбэк – обратная связь.

Холодный кандидат – кандидат, который не заинтересован в смене работы, неактивно рассматривает предложения о работе.

Шорт-лист – список заинтересованных в вакансии кандидатов из лонг-листа.

Hard skills – «жесткие» навыки. Профессиональные, технические навыки, которым можно научить и которые можно измерить (например, умение пользоваться компьютерными программами, знание иностранного языка).

Litmus test – список из наиболее важных критериев, которым должен отвечать идеальный кандидат для данного проекта (например, знание английского языка, опыт работы от 3-х лет в должности, опыт в международной компании и т. д.).

Soft skills – «гибкие» навыки, универсальные, неспециализированные компетенции, которые не поддаются количественному измерению, но которые важны для карьеры и жизни (например, лидерство, критическое мышление, работа в команде).

1.3 HR или рекрутер: в чем разница?

Очень часто директора и владельцы бизнеса считают, что HR и рекрутмент – это одно и то же и можно найти одного сотрудника на две эти функции. На самом деле, они выполняют совершенно разные задачи: HR ориентирован на работу с внутренними, уже работающими сотрудниками, а рекрутер – на внешний рынок и привлечение новых талантов в организацию. Так что качественно выполнять обе функции одному человеку просто не под силу.

Сотрудник HR	Рекрутер
Цель: создавать благоприятные условия для персонала.	Цель: поиск талантов, необходимых для компании. Рекрутер должен, используя мастерство переговоров, пригласить идеального кандидата на интервью и создать условия для принятия джоб-оффера.
Работает с внутренним персоналом.	Работает с внешним рынком кандидатов — должен хорошо знать индустрию.
Работает в знакомой корпоративной среде.	Работает с различными корпоративными культурами — должен понимать ценности и особенности разных компаний.
Разрабатывает и внедряет практики для уже нанятых сотрудников.	Ищет наиболее подходящих кандидатов внешнего рынка труда.
Является творцом и амбассадором HR-процессов.	Развивает бизнес с помощью привлечения талантов.

Позиции в рекрутинге

Рассмотрим основные корпоративные роли, связанные с рекрутментом.

HR Generalist. Его функционал – полный цикл работы с людьми. То есть поиск, прием, включение в оформление кадровой документации, адаптация на рабочем месте и т. д.

HR Business Partner (HRBP). Позиция HR Business Partner чаще всего встречается в крупных холдингах и международных компаниях. Например, HRBP есть в Starbucks, Costa Coffee, российской сети Burger Heroes или кулинарной студии CULINARYON. Это человек, который закреплен за проектом или департаментом (что-то вроде мини-HR-директора). Он является заказчиком подразделения с узкой специализацией в HR. Функционал включает внутренний и внешний рекрутмент, может быть выделена определенная специализация.

Рекрутер за рамками HR-подразделения. Сотрудник самостоятельного департамента, действующего на стороне бизнеса; может быть выведен в подчинение собственнику. Как правило, роль обособлена, так как выполняет конфиденциальные заказы для развития бизнеса и замены. Например, такой рекрутер, выполняющий личные заказы, есть в ресторанном холдинге «Тануки».

1.4 Кандидаты сегодня: кто они?

Технологии рекрутмента и кадровый рынок значительно изменились за последние годы, как и сами кандидаты и их ожидания. Компаниям необходимо понимать тонкости и реперные точки работы с новым поколением и вовремя адаптировать свои практики и методы для их привлечения, удержания и развития. Основной кадровый резерв сегодня формируют представители поколения Y и следующего за ним Z. Кто они и что для них важно?

Поколение Y

Этим термином принято называть поколение, встретившее новое тысячелетие в молодом возрасте. Границы поколения отличаются в разных странах из-за культурных и экономических особенностей, в России поколением Y обычно называют молодых людей родившихся в период 1985–2000 гг., а это около 30 млн человек. Они пережили неопределенное время 90-х, они активно пользуются сетевыми технологиями, в их распоряжении социальные свободы, о которых предыдущие поколения не могли и мечтать.

Отличительные черты поколения Y:

- активное использование последних технологий, на связи 24/7;
- оптимизм, несмотря на экономическую нестабильность в мире;
- уверенность в себе;
- предпринимательский дух;
- ориентированность на успех;
- ориентированность на будущее;
- баланс работы и личной жизни;
- высокий уровень социальной ответственности.

Ожидания от работы²:

- самыми важными факторами трудоустройства являются интересная работа, гибкий график, современное/приятное место работы, получение знаний и опыта, достойная зарплата;
- главными факторами при выборе потенциального работодателя являются тренинги и развитие, возможность быстрого карьерного роста и четкий карьерный путь, а также предлагаемые льготы и нефинансовый пакет.

Предпринимательский дух – важная отличительная черта поколения Y: молодым людям сегодня важнее новые возможности, чем стабильные условия, предлагаемые работодателем. Они не боятся ответственности и готовы сотрудничать. При этом признают авторитеты и готовы учиться «у старших», но только при условии, что это будут настоящие лидеры, компетентные в своей области.

Поколение Z

Поколение Z – это молодые люди, родившиеся после 2000 г. (около 23 млн человек в России), те, кто уже начинают занимать линейные позиции, а через несколько лет будут претендовать на менеджерские.

Отличительные черты поколения Z:

- предпринимательский дух, позиция «сделай сам»;
- не представляют и не знают мир без смартфонов и всегда доступного интернета;
- ориентированы вовнутрь, на себя;

² На основе исследования Naus «Поколение Y и рынок труда», 2014.

- быстро переключаются между задачами, но сложно держат фокус на нескольких одновременно;
- быстро теряют концентрацию внимания, им сложно работать над долгосрочными проектами;
- высокая мотивация, стремление двигаться вперед и желание брать на себя ответственность.

Ожидания от работы³:

- при выборе работодателя главными критериями являются: медицинская страховка, конкурентная зарплата и начальник, которого они будут уважать;
- главная мотивация – финансовая компенсация и возможность заниматься интересными задачами;
- использование современных технологий в работе;
- желание работать в компаниях с откликающимися целями и миссиями и активной социальной политикой.

Понимая потребности и ожидания сегодняшних соискателей, их ценности и приоритеты, вы можете грамотно выстраивать рекрутинговые процессы и создавать HR-бренд, который будет интересным и привлекательным для современных кандидатов.

³ На основе исследования Monster 'Move Over, Millennials: What You'll Need to Know for Hiring as Gen Z Enters the Workforce', 2016.

1.5 Основные навыки и качества рекрутера

Если раньше было достаточно разместить объявление о вакансии, ждать откликов и затем их обрабатывать, то сегодня задачи заметно расширились. Рекрутер – это многофункциональный джедай, который сочетает в себе навыки координатора, организатора, психолога, коуча, менеджера по продажам. Это профи поиска, диджитал-менеджер и мастер переговоров и убеждения. Без всех этих умений мы просто не будем конкурентоспособны.

Такое разнообразие функций делает работу динамичной, с постоянными возможностями для личного и профессионального роста, но и требующей большой отдачи, энергии, вовлеченности и ответственности. Это огромный труд, который невозможен без любви к своему делу и индустрии, а также без ключевых навыков и качеств эффективного рекрутера:

Навыки коммуникации. Умение выстраивать эффективные коммуникации как письменно, так и устно. Работа рекрутера – это, прежде всего, работа с людьми. От того, на каком уровне человек умеет общаться и как он это делает, зависит около 80 % успешного доведения кандидата до джоб-оффера.

Решение проблем. Способность находить выход из сложного положения и предлагать альтернативные решения и варианты. Даже когда кажется, что кандидата невозможно найти и подходящих людей просто нет на рынке, настоящий рекрутер не останавливается и ищет нестандартные решения и новые подходы.

Управление стрессом. Минимальная восприимчивость к внешним раздражителям. Рекрутер всегда должен сохранять спокойствие. Бывают ситуации, когда заказчики или кандидаты в процессе прохождения этапов отбора начинают переживать и эмоционально реагировать. Ничто не должно выбивать рекрутера из внутреннего равновесия.

Самотивация. Минимальная внешняя оценка деятельности и способность продолжать работу даже после неудачи. Часто бывает, что кандидат доходит до джоб-оффера, но ему делают контрпредложение. В такой ситуации нельзя опускать руки, необходимо идти вперед и искать дальше. Я рекомендую всем рекрутерам заниматься спортом, особенно бегом: бег на длинные дистанции тренирует возможность к самотивации и преодолению препятствий. Умение систематизировать задачи по приоритетам. Рекрутер – работа многозадачная, требующая держать в фокусе несколько направлений одновременно. От того, как вы умеете расставлять приоритеты, напрямую зависит ваша продуктивность и результаты работы. Знание рекрутинговых инструментов. Важно, чтобы рекрутер знал, какие именно инструменты нужно использовать, чтобы при минимальных усилиях получить наилучший результат. X-ray, e-mail или sms-рассылка, размещение вакансии на рабочем сайте или через социальные сети? Рекрутер должен понимать, какие инструменты лучше всего будут работать для каждого проекта.

HoReCa – динамично развивающаяся и постоянно меняющаяся индустрия: то, что актуально сегодня, завтра станет невостребованным. Хороший рекрутер должен быть в курсе последних трендов и изменений на рынке и быть нацеленным на непрерывное развитие своих профессиональных умений и качеств.

«Рабочие заметки» рекрутера

За чем стоит следить? Вот несколько полезных ресурсов, где можно узнавать актуальную информацию о ресторанной индустрии:

- **Рейтинги/конкурсы:** «Красный гид» Michelin, The World's 50 Best Restaurants, The World's 50 Best Bars, S.Pellegrino Young Chef; «Серебряный треугольник».

- **Фестивали и профессиональные события:** PIR Expo, GASTREET International Show, Madrid Fusion, MAD Symposium, Omnivore.
- **СМИ:** Афиша Daily, «Ресторанные ведомости», <http://eda.ru/>, <http://www.the-village.ru/village/food>, <http://www.horeca-magazine.ru>
- **Документальные фильмы:** Chef's Table.
- **HR-блоги:** Weirdlyhub, Social Talent, Fast Company, Unleash Group, Recruiting Tools, Cactus Soft Blog, Smashfly Blog.

1.6 Цена неправильного найма и ответственность рекрутера

Неправильный найм – это ситуации, когда принятый на работу кандидат не прошел испытательный срок или быстро покинул компанию по собственной инициативе, не принеся организации ожидаемых результатов. Давайте попробуем подсчитать стоимость ошибки неправильного найма. Из чего она складывается? Итак, мы привлекли специалиста, потратили на него деньги, а он, к сожалению, не принес нужного результата. Прежде всего, это **упущенная выгода компании**. Но не только. Это также:

- зарплата нанятого сотрудника;
- компенсация при увольнении (если мы приняли сотрудника, он отработал год и в итоге нам еще придется выплачивать компенсацию);
- оценка рисков утечки информации (сотрудник за время работы узнал внутреннюю конфиденциальную информацию и может вынести ее дальше на рынок);
- репутационные риски (после увольнения сотрудник может распространять негативную информацию о компании; далее разберем причины расставания с сотрудниками);
- зарплата рекрутера, который проводил собеседование с кандидатом;
- зарплата участников процесса интервьюирования (проводить собеседование может не только рекрутер, но и директор ресторана, и операционный директор и т. д.);
- затраты на адаптацию сотрудника;
- операционные расходы (зарплатные и налоговые выплаты, затраты на обучение, униформу, оборудование и т. д.).

Пример. Давайте приблизительно подсчитаем стоимость неправильного найма: вы наняли су-шефа, который проработал в компании 1 месяц.

Зарплата сотрудника	60 000 руб.
Компенсация при увольнении	Отпуск (2,33 дня в месяц).
Зарплата рекрутера и участников процесса интервьюирования.	Рекрутер (1 час — создание и размещение объявления, 30 мин — звонок, 1 час — собеседование, 30 минут — сбор рекомендаций, 30 мин — представление заказчику, 30 мин — организация собеседования, 30 мин — джоб-оффер). Каждый этап собеседования с участником интервьюирования — по 1 часу, 30 мин — обратная связь, 30 мин — джоб-оффер.
Затраты на адаптацию и ориентацию.	З/п стажера, наставника, оформление, учебные материалы.
Операционные расходы.	2 комплекта униформы и медкнижка: 13 000 руб.
Итого:	

1.7 Этика в рекрутменте

Ключевой аспект рекрутмента, на котором во многом строится имидж компании, – этика. Помните, что рекрутер – джедай? А настоящий джедай всегда следует этическим стандартам и правилам: мы должны поддерживать и строить честные отношения с коллегами, кандидатами и заказчиками.

По отношению к коллегам

- **Честная и своевременная обратная связь.** Если вы работаете над вакансией вместе с коллегами и поиск затянулся, возникли проблемы или вы допустили ошибку – честно все обсудите. Не бойтесь просить помощи. Коллеги могут поделиться опытом, важными контактами и помочь придумать работающие решения.

- **Неэксклюзивный поиск.** Бывают случаи, когда заказчик дает вакансию сразу нескольким агентствам. Это выясняется только в процессе поиска: вы звоните кандидату, а он говорит, что с ним уже связывались по той же вакансии другие рекрутеры. Для таких ситуаций нет единого верного решения. Здоровая конкуренция в любом бизнесе полезна, но старайтесь действовать в соответствии со своими этическими стандартами.

По отношению к кандидатам

- **Конфиденциальность персональных данных.** Если кандидат просит не разглашать некую информацию, лучше этого не делать, даже если он идеально подходит для вакансии и хочется скорее представить его заказчику. Старайтесь выдерживать договоренности.

- **Гарантия безопасности.** Например, когда кандидат выходит на рынок негласно, говорит о том, что ищет работу и просит не распространять информацию. Это конфиденциальный поиск. Подобную информацию тоже нужно держать при себе.

- **Объективность оценки и устранение конфликта интересов.** Часто рекрутер хочет поскорее устроить человека на работу, закрыть вакансию и начинает давить на кандидата. Не надо этого делать.

- **Максимально полная информация о предстоящей работе, обязанностях, рисках.** Чем больше информации доступно кандидату о будущем работодателе, тем выше шанс найти подходящего кандидата. Недостаток информации часто приводит к тому, что на испытательном сроке человек понимает, что это не его работа, – ваши деньги и время были потрачены впустую.

- **Своевременная обратная связь.** Кандидат на начальном этапе должен понимать временные рамки и количество этапов отбора, чтобы оценить силы. Если человек срочно ищет работу, он будет не готов ждать месяц, пока его резюме рассматривается.

По отношению к заказчику

- **Гарантия безопасности заказчика, если вакансия конфиденциальна.** Если вакансия закрыта и мы не можем распространять о ней информацию, лучше этого не делать. У меня был подобный проект по вакансии руководителя отдела обучения в Domino's Pizza. Наш кандидат, отправляясь на собеседование к заказчику, не знал, в какую именно компанию идет. Только на месте он узнал, что это Domino's Pizza.

- **Информирование заказчика о всех качествах кандидата, особенно о негативных, выявленных в процессе интервью и в ходе проверки рекомендаций.** Всегда предоставляйте как можно больше информации о кандидате. Покажите плюсы и минусы и дайте заказчику возможность самому решить, хочет ли он рассматривать этого кандидата, нужен ему данный человек или нет.

- **Максимальная достоверность и правдивость данных о кандидате, его предыдущем опыте и достижениях.** Не пытайтесь приукрасить опыт кандидата или что-то скрыть, чтобы быстрее закрыть вакансию. Все серые моменты станут очевидными после выхода кандидата на работу, и, скорее всего, все равно придется искать замену.

- **Информирование о рынке труда.** Рекрутер должен хорошо знать внешний рынок, разбираться в трендах, понимать уровень заработной платы. Задача рекрутера – корректно и своевременно предоставлять заказчику информацию о рынке труда: о средней заработной плате по вакансии, о трендах и прогнозах. Если поиск кандидата занимает слишком много времени, в итоге, найдя подходящего человека, может оказаться, что изначально оговоренная с заказчиком зарплата уже не соответствует рынку.

Оговоренный с заказчиком stop list. Stop list – это перечень компаний, из которых переманивать кандидатов нельзя (например, партнеры). Его необходимо обсудить с заказчиком до начала поиска.

Основные навыки и качества рекрутера

1. Какие навыки и качества кажутся вам наиболее важными для рекрутера и почему?
2. Оцените свои рекрутерские качества и навыки по десятибалльной шкале. Какие шаги вы можете предпринять уже сейчас, чтобы их развить или улучшить?

Цена неправильного найма и ответственность рекрутера

Подсчитайте примерную стоимость неправильного найма для любой вакансии из вашей практики.

2. Работа с заказчиком вакансии

2.1 Заявка на подбор персонала

Стандартный цикл рекрутмента состоит из пяти частей:

1. Сбор заявки и информации.
2. Создание потока кандидатов.
3. Этапы подбора и отбора сотрудников.
4. Проверка рекомендаций.
5. Джоб-оффер.

Начнем с первого этапа – **заявки на подбор персонала**.

Важные пункты при приеме заявки

Название должности. Позиция должна звучать так же, как и на внешнем рынке труда. Иногда заказчик использует название, использующееся внутри компании, – в итоге, суть роли непонятна внешним кандидатам и они не откликаются. У меня был заказчик, который придумал новую позицию, сочетающую в себе организацию банкетов и кейтеринга, продажи и SMM, и назвал ее «Руководитель отдела кейтеринга». Те, кто откликались, понимали, что описание роли не соответствует названию. В результате мы предложили найти сотрудника на этот функционал внутри компании, потому что на внешнем рынке кандидатов, сочетающих в себе настолько разные функции, просто не было.

Организационная структура. Нужно понять, кого мы ищем и кому этот человек будет подчиняться. Особенно это важно для новых позиций: и рекрутер, и кандидаты должны понимать, к какой ячейке бизнес-процесса относится роль, и видеть общую картину и масштаб.

История возникновения вакансии. Новая это вакансия или замена? Во время собеседований, кандидаты, скорее всего, зададут этот вопрос. Вы должны знать, что произошло с предыдущим сотрудником, если речь идет о замене, и почему вакансия появилась, если это новая позиция.

Обязанности. Чем детальнее прописаны обязанности, вплоть до описания рабочего дня, тем быстрее вы найдете подходящего сотрудника. Если ищете официанта, подробно пропишите его день: «По чек-листу в 9:30 утра официант приходит на работу, переодевается, готовит все необходимое, протирает столы, готовит салфетки» и т. д.

Требования для идеального кандидата. Попросите заказчика описать требования для будущего сотрудника: «Давайте представим, что кандидат – это вы».

Стоп-факторы. Каких кандидатов не рассматриваем категорически. Если ищем кандидата для стартапа, то вряд ли стоит рассматривать человека из крупной сетевой компании. В стартапах ценится гибкое мышление, умение создавать идеи, энергия, а люди из крупных компаний обычно работают по стандартам и прописанным функциональным обязанностям.

Приоритетность. Какие кандидаты будут интересны в первую очередь, а какие неинтересны вообще?

Возможности для самореализации кандидата. Необходимо понимать (опираясь на опыт, образование, город кандидата), какие возможности для самореализации предлагает вакансия: карьерный рост, финансовую мотивацию, мотивацию личностного развития, командировки, и т. д.

Условия. Вилка заработной платы, рабочее место, график работы, бонусы и дополнительные преимущества.

Процесс отбора. Описание этапов отбора и их количество, определение лиц, принимающих финальное решение.

Пример заявки на сотрудника *(для внутреннего пользования)*

ВАКАНСИЯ	
КОМПАНИЯ-РАБОТОДАТЕЛЬ	
Название компании/ проекта	
Сайт	
Количество проектов	
ФИО контактного лица, должность, контактные данные (email, телефон)	
Город	
Год основания компании	
Концепция заведений	
График работы заведения	
Миссия компании	
Какие ценности для сотрудников представляет компания	
Корпоративная культура (есть обучение, свой тренинг-центр, карьерный рост, совместные праздники)	
Количество сотрудников в компании	
Количество сотрудников в подразделении, где открыта вакансия	
Количество посадочных мест	
Средний чек	
Программное обеспечение (АСУ)	
Дополнительная информация	
ОПИСАНИЕ ВАКАНСИИ И УСЛОВИЙ	
Причина появления вакансии	
Осуществлялся ли поиск самостоятельно или через агентства? Какие?	
Сколько уже кандидатов рассмотрели на данную вакансию? Почему не подошли?	
Основные обязанности	
Какие задачи стоят перед кандидатом	
Субординация (кто в подчинении у сотрудника и кому подчиняется сотрудник)	
Адрес места работы	
График работы (дни и часы работы)	
Форма найма	
Испытательный срок	
Планируемая дата выхода кандидата	
Вилка заработной платы(сумма белой зп, график выдачи зп)	

Дополнительные бонусы	
Социальный пакет	
Этапы собеседований	
Конфиденциальность поиска	
Комментарии	
ТРЕБОВАНИЯ К КАНДИДАТАМ	
Образование	
Опыт работы	
Место проживания (рассматриваете ли иногородних кандидатов)	
Личные качества	
Другое (пол, возраст, национальность, мед. справки)	
Из каких компаний предпочли бы НЕ рассматривать кандидатов	
Из каких компаний предпочли бы рассматривать кандидатов	
Комментарии	

2.2 Заинтересованные стороны в найме

Определим роли в рекрутинговом процессе

Кандидат. Рекрутер обязан информировать кандидата обо всех изменениях и обновлениях и предоставлять актуальную обратную связь в течение всего рекрутингового процесса. Если вакансия сложная, с многоступенчатым отбором, растянутым во времени, кандидат должен понимать, в какой точке он находится в каждый момент, и знать сроки следующих шагов. Особенно важно сообщать кандидатам о том, что они не прошли на следующий этап отбора и не подходят для рассматриваемой позиции, даже если речь идет о линейной позиции, – это просто хороший тон и показатель профессионализма рекрутера. Отсутствие обратной связи или ее нерегулярность ставит под вопрос профессиональную репутацию как самого рекрутера, так и компании – вряд ли в будущем кандидат захочет иметь с ними дело.

Тот, кто дает заявку. Как правило, это главное контактное лицо для рекрутера. Рекрутер должен не реже одного раза в неделю информировать его о ходе работы над вакансией: о потоке кандидатов, о сложностях в период обработки вакансии. Когда вакансия срочная, связываться с заказчиком нужно чаще: например, сообщать по телефону о результатах работы раз в день. Если стало понятно, что поиск по первичным критериям невозможен, то необходимо связаться с заказчиком для пересмотра зарплаты или требований. **Тот, кто принимает промежуточные и финальные решения относительно найма кандидата.** Чаще всего человек, который дает заявку, только посредник и не принимает решение. Всегда сразу уточняйте имена и должности тех, за кем будет финальное слово, а также возможные каналы коммуникации с ними. На практике этим человеком может быть кто угодно: партнер, операционный директор, ассистент или жена.

Интервьюер. На разных этапах отбора роль интервьюера могут выполнять разные сотрудники: рекрутер, как правило, проводит только первое собеседование, а за дальнейшие этапы могут отвечать главы отделов, HR-менеджеры, директор компании, собственники и т. д. Даже если собеседование проводит не рекрутер, его задача – скоординировать детальную обратную связь между интервьюером и соискателем.

Серый кардинал. По опыту могу сказать, что в 90 % случаев подбора сотрудников есть некий серый кардинал, т. е. человек внутри компании, а иногда и извне (партнеры, друзья, родственники или даже влиятельные медиаперсоны), которые, официально никак не относясь к процессу, имеют вес при принятии решений. Серых кардиналов важно определить с самого начала: они могут как помогать процессу отбора, так и вредить. У нас был случай, когда крупная ресторанная сеть заказала кандидата и собственник бизнеса дал четкое ТЗ. Под него был подобран соответствующий кандидат. На финальной встрече, когда владелец бизнеса был готов подписать джоб-оффер, появился серый кардинал в лице его жены, которая сказала, что этот кандидат не подходит, – предложение о работе так и не было подписано.

Смежные подразделения. Как рекрутер вы способны оценить гибкие навыки кандидатов (коммуникацию, решение проблем, критическое мышление), насколько ценности человека соответствуют ценностям компании, но вы не можете (и не должны) разбираться в функциональных тонкостях всех позиций. Когда работаете со сложными вакансиями, специфику которых знаете плохо (например, бухгалтерские или IT-позиции), необходимо привлекать смежные подразделения и специалистов, которые помогут качественно и профессионально провести собеседования и оценить кандидатов. Помимо ролей, вам необходимо понимать:

- **обстоятельства, которые могут помешать найму специалиста и процессу отбора.** Уточняйте все детали и возможные подводные камни заранее. В моей практике был случай, когда к нам поступила заявка, мы начали отсматривать кандидатов, а в итоге оказалось, что заказчик будет готов взять сотрудника только через 3 месяца, когда будет финансирование.

Разумеется, многие кандидаты не готовы были ждать. А иногда бывало и так, что заявка приходила от HR-директора, не заинтересованного в закрытии вакансии, и резюме подходящих кандидатов просто не доходили до собственника. Приходилось напрямую звонить владельцу и проговаривать описания кандидатов в обход HR-директора;

- **этапы собеседований и сроки**. Рекрутер должен иметь точную информацию о количестве этапов отбора и их организации; и о том, кто за что ответствен на каждом этапе.

2.3 Планирование коммуникации

Когда вы работаете над закрытием сложной позиции со специфическим функционалом, рекомендую использовать бланк «Матрица распределения ответственности полномочий». Она будет полезной и в ситуациях, когда заказчику сложно сформулировать пожелания, и нужно четче понять, как распределяются функциональные обязанности в компании, какое место в общей системе будет занимать новая позиция.

Наименования должностей	Должность 1	Должность 2	Должность 3	Должность 4	Должность 5	Должность 6	Должность 7	Должность 8	Должность 9	Должность 10	Должность 11	Должность 12	Должность 13	Должность 14	Должность 15
Наименования микропроцессов/ процессов и микропроцессов															
Процесс 1															
Микропроцесс 1															
Микропроцесс 2															
Процесс 2															
Процесс 3															
Микропроцесс 1															
Процесс 4															
Микропроцесс 1															
Микропроцесс 2															
Микропроцесс 3															
Микропроцесс 4															

Бланк помогает расписать микропроцессы и должности и определить тот квадратик, в котором будет находиться будущий кандидат.

Пример матрицы распределения ответственности для процесса заказа продуктов:

Задачи под управлением шеф-повара	Су-шеф	Менеджер по закупкам	Кладовщик
Заказ продуктов	X		
Составление списка продуктов	X		
Проверка остатков	X		
Поиск поставщика		X	
Прием продуктов			X
Внесение в систему			X

Рекрутинг состоит из пяти шагов:

Шаг 1 – Заявка на подбор. Заказчик вакансии готовит черновик, рекрутер рассматривает, уточняет, согласовывает вакансию с заказчиком и (если требуется) готовит техническое задание. См. «Пример заявки».

Шаг 2 – Объявление вакансии. Рекрутер готовит объявление, обязательно согласовав с заказчиком соответствие требованиям вакансии. Далее позиция анонсируется по всем каналам коммуникации.

Шаг 3 – Резюме. Рекрутер проверяет, соответствуют ли входящие отклики вакансии. Иногда заказчик просит сразу просмотреть весь поток резюме: он получает выборку от рекрутера, расставляет приоритеты и передает эту информацию обратно. На основе отобранных резюме назначаются встречи с кандидатами.

Шаг 4 – Собеседование и рекомендации. Рекрутер проводит биографическое интервью по компетенциям, технический интервьюер, если требуется, проверяет на соответствие техническим требованиям вакансии, заказчик вакансии проводит финальное интервью, договаривается о заработной плате и служба безопасности делает проверку кандидата.

Шаг 5 – Джоб-оффер. Рекрутер готовит черновой вариант, заказчик вакансии согласовывает. В отделе кадров согласовывается должность и ставка, и заказчик вакансии ее озвучивает.

Основные сложности взаимодействия с заказчиком вакансии

Заказчиков вакансий я разбиваю на несколько категорий – **вовлеченный, обычный и безучастный**, – в зависимости от моделей их поведения относительно нескольких критериев.

Отношение заказчика к вакансии

В категории «вовлеченный» заказчик заинтересован и всячески способствует закрытию вакансии: звонит, предлагает помощь, очень вовлечен.

Обычный заказчик, т. е. 90 % среди населения, не проявляет особого внимания: не игнорирует, но и не помогает.

Безучастный заказчик не заинтересован, игнорирует рекрутера и кандидатов. Что здесь можно сделать? Вернуться к ответственности и обязательно делать отчетность о процессе поиска на каждом этапе.

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.