



KA Business Connection рекомендует эту книгу
в каждую корпоративную библиотеку

Ильгиз Валинуров РЕКРУТИНГ НА 100%

Вы сможете нанимать
в свою компанию
лучших сотрудников!



Ильгиз Валинуров

Рекрутинг на 100%

«Автор»

2013

Валинуров И.

Рекрутинг на 100% / И. Валинуров — «Автор», 2013

ISBN 978-5-9909250-0-7

В этой книге специалист по рекрутингу с многолетним опытом делится лучшими кейсами из своей практики. Вы узнаете, как найти идеальных кандидатов, стать привлекательным работодателем, грамотно проводить интервью и многое другое. Технологии и методики рекрутинга, описанные в этой книге, не один раз показывали свою эффективность и могут с успехом применяться в любой компании.

ISBN 978-5-9909250-0-7

© Валинуров И., 2013

© Автор, 2013

Содержание

От автора	6
Ваша компания готова к разговору с кандидатом?	8
Формирование HR-бренда	9
Переговорная: ваш рабочий инструмент	10
Портрет вакансии	12
Планирование и утверждение процедуры отбора	13
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Ильгиз Валинуров

Рекрутинг на 100 %

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Валинуров И., 2013

© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

* * *

От автора

Книга, которую вы держите в руках, посвящена рекрутингу – системе действий, связанных с поиском и отбором специалистов. По моему мнению, самый главный в этом процессе – рекрутер. Все остальные лишь участники. Если рекрутер говорит: «Эту вакансию невозможно закрыть», – то это его проблемы и ответственность. Если он взялся за вакансию, которая не закрывается, значит, она ему не по силам. Если он решил работать с заказчиком, который не может грамотно дать обратную связь, значит, рекрутер не в силах им управлять. Это всегда его проблемы, и именно он должен их решать.

Не всегда хватает опыта, умений, навыков. Чтобы выработать автоматизм, быть профессионалом, в деле нужно прожить, проработать 5000 «полетных» часов, как принято в авиации. Легко сосчитать для себя, сколько мы работаем в день, сколько в год, сколько вообще в этой индустрии и сколько нужно времени, чтобы называться профессионалом.

Я с 1999 года занимаюсь профессиональным рекрутингом, в 2001-м открыл Business Connection – агентство по подбору персонала. Вхожу в Топ-5, Топ-15 и другие списки лучших рекрутеров России. Я провожу бизнес-тренинги, мастер-классы и обучаю специалистов, считая ключевым занятием все же управление собственным агентством.

В этой книге я с удовольствием делюсь с вами опытом, технологиями, «фишками». Здесь нет общих фраз. Все мои знания – результат обширной практики: поэтому текст изобилует примерами из жизни.

Вы узнаете:

- как выглядят идеальные кандидаты;
- как выявить их во время встречи;
- как их правильно оценить;
- как мотивировать кандидатов;
- как стать привлекательным работодателем;
- как работать с резюме;
- как собирать рекомендации;
- как проводить интервью от А до Я: его цели, типы, сложности, поведение участников;
- как работать с контрофферами¹;
- какие «фишки» существуют в рекрутинге и т. д.

Вот прямо с «фишки» и начнем. Она универсальна и касается всех.

Многие бизнес-тренеры предпочитают ей не делиться: это невыгодно и даже опасно.

Вспомните свою практику. Вы заказываете корпоративный тренинг по продажам, приходит тренер, дает менеджерам какие-то знания, информацию. И ваши сотрудники пробуют их применять по мере усвоения – кто-то раньше, кто-то позже. Продажи начинают расти, а через месяц все возвращается на прежний уровень. Но почему люди не могут всегда работать в состоянии подъема?

Ответ простой: **есть только 72 часа**, чтобы начать превращать знания в навыки, переходить от информации к действиям. То, что вы узнаете из этой книги, сочтете нужным, ценным для своей компании, необходимо начать использовать **в течение 72 часов**. Тогда вы превратите знание в навык.

¹ Контроффер (от англ. counter offer – ответное предложение, контрпредложение) – встречное предложение сотруднику, который планирует уволиться. Это могут быть карьерный рост, увеличение зарплаты или другие изменения условий.
Прим. ред.

Поэтому после получения полезной информации сразу засекуте время. В ближайшие 72 часа нужно начать использовать то, что вы узнали. Если этого не произойдет, вы останетесь обыкновенным читателем.

Но я верю, что будет по-другому.

Если у вас появится желание лично задать вопросы, встретиться, поделиться впечатлениями от прочитанной книги, напишите мне по адресу director@buscon.ru, позвоните по номеру мобильного телефона +7-903-260-25-51 или найдите мой профиль в социальных сетях.

Ваша компания готова к разговору с кандидатом?

Поиск кандидатов – это гораздо больше, чем просто закрытие вакансии. И начинается он вовсе не с размещения объявления.

Формирование HR-бренда

Начинать нужно с внутренней подготовки.

Собеседование – это не только способ найти сотрудника.

Продвижение самой компании тоже происходит через интервью, но об этом редко задумываются. При этом рекрутеры и HR-менеджеры зачастую больше общаются с потенциальными клиентами, чем ваши менеджеры по продажам. Если ваша компания проводит 50 собеседований в день, ежемесячно вы получаете больше 1000 контактов. В год – 10 000 контактов! Более того, эти люди сами пришли к вам в офис, заинтересованные вашей деятельностью. И раз уж пришли, им стоит узнать, какая у вас замечательная компания, чем вы привлекательны как работодатель, какой у вас суперпродукт и почему его надо покупать именно у вас!

Деятельность рекрутера – это и привлечение лояльных потенциальных клиентов, и построение HR-бренда. HR-бренды не создаются маркетологами, PR-менеджерами, копирайтерами. Они формируются именно вашими ежедневными усилиями во время собеседований. И каждый принятый на работу сотрудник вливается в этот сложный процесс.

В некоторых компаниях проходит не пятьдесят, а сотни или даже несколько сотен собеседований в день. И на каждом из них рекрутер должен быть готов правильно презентовать свою компанию, чтобы кандидат запомнил, что он был именно в этой компании и к нему, как к кандидату, замечательно отнеслись. Чтобы он захотел отдать все свои силы на ее благо.

Переговорная: ваш рабочий инструмент

Комната для собеседований, переговорная – назовите как угодно – это ваша территория, ваше поле, на котором вы играете.

ПРИМЕР

У клиента моего агентства по подбору персонала Business Connection, банка, входящего в Топ-20, была одна проблема. Кандидаты приходили на собеседование, полностью устраивали рекрутера; банк делал им предложение о работе... и эти предложения в значительном проценте случаев соискателями отклонялись. Попросили разобраться.

По телефону понять причину невозможно, и я договорился о встрече в их офисе. Приезжаю. Захожу и вижу огромный опен-спейс. Множество людей шумят, кто-то хот-дог ест, кто-то кофе пьет, кто-то в телефонную трубку кричит. Я спрашиваю: а где HR-отдел? А вон там, отвечают мне, по диагонали до конца. Прохожу через этот бурлящий котел, дохожу до отдела, здороваюсь. Готов обсуждать проблему, только вот присесть бы... «А вы присаживайтесь на тумбочку», – приглашает девушка. Удивляюсь. «Вы знаете, – отвечает она, – у нас банк растет, все время появляются новые сотрудники, открываются новые офисы, мест не хватает, так что присесть только здесь можно, на тумбочке, под пальмой в кадке». Ага, думаю, места для собеседования нет, а для пальмы есть. Сел я на предложенную тумбочку, приготовился слушать и спрашивать. А у рекрутера входящие звонки один за другим, она постоянно отвлекается. Я говорю: «Где вы обычно проводите собеседования?» «Ну, вот здесь, – отвечает она, – и проводим». – «На тумбочке?» – «Ну да, а что не так?»

Других данных мне уже не понадобилось. Банк, оплот надежности, уверенности и стабильности! Как может кандидат захотеть работать здесь, когда собеседование проводится на тумбочке на колесиках, которая все время двигается?

Разобрались мы быстро, ситуация с переговорной комнатой вскоре была решена, а в самом ближайшем времени исчезла и проблема с кандидатами.

У вас должно быть место для проведения собеседований, отдельная переговорная. В общем помещении вы по-настоящему не узнаете кандидата: он будет чувствовать, что его может услышать посторонний человек. Психологически кандидат будет закрываться. И вы не получите нужной информации, допустим, о его зарплате. Это нереально. Человек должен чувствовать себя защищенно, потому что рекрутеру, как врачу, рассказывают все. Вы хотите лечить зубы в опен-спейсе? А более интимные болезни?

Мой коллега из Минска придумал крутую переговорную: увешал стены благодарностями – от мэра и президента, а также дипломами и сертификатами. Кандидата провожали в эту комнату и оставляли в ней на пару минут в одиночестве. Что он делал в это время? Очень внимательно все читал. И последующий рассказ рекрутера воспринимал уже совсем по-другому.

В собственном доме и стены помогают.

А у вас есть отдельная переговорная? Нет? Требуйте! Это ваш инструмент. К тому же после интервью нужно спокойно сделать пометки, осмыслить увиденное и услышанное.

Организуйте в переговорной рабочее пространство, один общий стол для вас и для кандидата. Это важно. Посиделки на мягком диване нельзя назвать собеседованием.

Собеседования «под пальмой» проводят до 50 % всех HR-менеджеров. Так делать нельзя.

Бывает и так, что переговорная есть, но рекрутера туда пускают в последнюю очередь, а то и просят покинуть помещение прямо во время собеседования. Это вопрос выстраивания взаимоотношений с руководством, о нем мы поговорим ниже.

Портрет вакансии

Прибегает как-то директор по продажам к HR-менеджеру и кричит:

– Мне срочно нужны кандидаты – менеджеры по продажам! Срочно!

– Какие менеджеры по продажам?

– С горящими глазами! Ну что ты, не знаешь, какие нам нужны менеджеры по продажам?!

Знакомо?

Если мы, получив такой профиль вакансии, побежим искать кандидатов, то найдем их только случайно. К технологии поиска и подбора это не имеет никакого отношения. А глаза и от коньяка блестеть могут, не наливать же каждому. Поэтому директору по продажам надо «протрезветь» самому. А помочь ему в этом должен именно рекрутер.

Что такое горящие глаза?

Во-первых, этого понятия недостаточно, во-вторых, оно не измеримо количественно, в-третьих, кроме горящих глаз, хорошо бы что-то уметь делать, правильно?

Поэтому портрет вакансии нужно составлять после детального обсуждения, во время которого HR-менеджер выступает критиком. Например, директор по продажам говорит:

– Мне нужно, чтобы был диплом МГУ!

– Зачем МГУ?

– Там интеллигентные люди.

– А нам нужны именно интеллигентные менеджеры по продажам и только с дипломом МГУ?

– Да, наверное, просто интеллигентных будет достаточно.

– А еще институт благородных девиц выпускает вполне интеллигентных людей. Так что, будем брать выпускников других вузов?

– Вы правы, будем.

И так с каждым параметром. К требованиям нужно подходить с критической точки зрения и отсеивать все сверхтребования.

О портрете вакансии мы поговорим дальше, в главе «Поиск кандидатов».

Планирование и утверждение процедуры отбора

НАЧНЕМ С ПРИМЕРА, КАК НЕ НАДО ДЕЛАТЬ

Ко мне обратился владелец IT-компании из региона. Ему был нужен HR-директор. Какие требования, спрашиваю. «Когда приедет в Москву мой финансовый директор, он и расскажет».

Приехал финансовый директор. Мы встретились, начали разговаривать – и сразу перешли к стратегическим задачам их бизнеса: как компания будет развиваться, какие сотрудники понадобятся в дальнейшем. Требований к кандидату он даже не упомянул, о мотивации, образовании, поле-возрасте речь не зашла.

После разговора мне было достаточно трех минут, чтобы предоставить ему пять резюме. Все кандидаты (я знал это) были согласны на их уровень зарплаты, имели нужный опыт работы и совершенно точно захотели бы прийти на собеседование. Финансовому директору кандидаты тоже понравились.

В тот же день я связался с кандидатами, они подтвердили свой интерес. Это было в апреле. Первые встречи с работодателем состоялись только после майских праздников, повторные – в июне-июле. Вакансия была закрыта лишь к концу августа. Я свою работу по поиску сделал за пять минут (и за 15 лет опыта работы в отрасли), а работодателю понадобилось пять месяцев на урегулирование рабочих моментов.

Ваша задача – спланировать и утвердить процедуру отбора. Генеральный директор поехал в отпуск, у коммерческого только что родила жена, финансовый приболел. А как только они вернулись, кандидат уехал на тренинг в Америку... Все это не должно отражаться на процессе.

Итак, формируем процедуру отбора. Все процедуры должны быть прописаны – максимально подробно и именно на бумаге. Никакие ваши харизма, энтузиазм, активность не позволят проводить встречи так, как нужно вам, кандидату и компании. Это может регламентировать только документ, и он в вашей компании обязан быть.

Что в нем прописывается? В первую очередь, временные рамки. Например, рекрутер, проводящий собеседование, обязан предоставить нанимающему менеджеру информацию о кандидате не позднее чем через два часа после окончания беседы. Это значит, что если вы ищете менеджера по продажам, то руководитель отдела продаж через два часа после собеседования должен держать в руках резюме кандидата с вашими пометками (конечно, если человек в принципе подходит вашей компании).

Руководитель, в свою очередь, не позднее завтрашнего дня должен определиться, будет встречаться с кандидатом или нет, и обосновать свой ответ. Посмотреть резюме – минута, любой, даже самый занятый руководитель может найти на это время. Это значит, что в течение суток с момента окончания собеседования вы уже будете знать, работать с этим кандидатом дальше или нет.

К сожалению, бывает и по-другому: рекрутер несколько дней подряд спрашивает: «Вы резюме видели?» – «Да, видел». – «И что?» – «Я пока не решил».

Такого не должно быть. В течение суток нужен ответ: или да, или нет.

Что, если вы внешний менеджер по персоналу, работаете в кадровом агентстве, и клиенту ваши инструкции не интересны?

Конечно, в договоре вы это не пропишете, но речь идет не о прихоти, а о выстраивании правильной коммуникации. Вы можете сделать специальный внутренний документ, который не будет частью договора, но покажет ваше серьезное отношение к делу. «Вам же нужно закрыть вакансию, желательно еще вчера? Правильно ли я понимаю, что вы готовы в таком случае регулярно встречаться и быстро давать мне обратную связь? Для этого у нас разработан специальный стандарт. Вас это устраивает?» – таким образом вы заручитесь поддержкой клиента. Заставить его следовать регламенту вы не можете, но показать, насколько он важен и как помогает в работе, – безусловно.

Есть такая примета: если вакансию нужно закрыть еще вчера, то в ближайшую неделю работодатель точно не найдет времени встретиться с вами. Поэтому после того как руководитель отдела продаж сказал: «Да, я готов встретиться», – на организацию встречи должно уйти не более двух суток. Это нормальный срок. В течение двух суток он обязан выделить хотя бы 30 минут для первой ознакомительной встречи. Рекрутер обязательно должен присутствовать на ней, понять, какие заданы вопросы, какие ответы правильные, обязательно обсудить кандидата сразу после собеседования и наметить дальнейшие действия – допустить, организацию интервью с другим руководителем. Все обсуждения записывайте!

ПРИМЕР

Однажды Business Connection искало директора филиала в регионе. Индустрия узкоспециальная, кандидатов немного. Работодатели приезжают беседовать с нашими кандидатами. Мы уже знаем, кого они выберут: четвертого. Потому что кандидат идеальный. Главное – чтобы он сам захотел у них работать.

Проходит собеседование, со всеми поговорили. «Да, четвертый лучший. Он нам понравился». Отлично! Все совпадает. Мы понимаем, что других специалистов, конкурентов ему, на рынке нет. «Так что, он вам подходит, делаем предложение?»

Ответ: «Да, он нам понравился, но давайте посмотрим еще».

Сталкивались с подобной ситуацией?

У одного из ведущих хедхантеров России Рустама Барноходжаева есть такой вариант ответа: «Пять минут, я сейчас с улицы приведу бомжа, и вы на него посмотрите». – «Как бомжа? Зачем бомжа?» – «Вы ведь хотели посмотреть кого-то еще!» – «Так мы хотим профессионалов посмотреть!» – «Профессионалы перед вами только что были».

Соглашаются, кивают. Но от кандидата все равно отказываются.

– Почему?

– Ну... вы знаете... он нам понравился, но... немножко не то. Да, опыт есть... Да, индустрию знает, но...

И начинаются выдумки, уклонение от прямого ответа. Что сделает в такой ситуации обыкновенный рекрутер? Согласится. Потому что нет сил больше спорить.

Да, скажет, как хотите, давайте искать с перламутровыми пуговицами.

Что сделает гениальный рекрутер? Станет искать истинную причину отказа.

Вернемся к директору филиала. Я задаю вопрос: «Коллеги, если мы не будем знать реальную причину, то не сможем найти вам реального кандидата. Потому что мы не понимаем, что не так в том, который только что вышел за дверь».

И слышу ответ: «У него ботинки коричневые. Наш генеральный директор считает, что у топ-менеджера должны быть только черные ботинки и никаких вариантов. А кандидат пришел в коричневых!»

Что будет делать обычный рекрутер? Искать топ-менеджера с черными ботинками...

Гениальный рекрутер поступит по-другому. Он скажет: «Других кандидатов такого уровня нет. Когда этот полетит на собеседование к генеральному директору в Москву, он наденет черные ботинки. Другого варианта быть не может. Иначе руководителя в этом регионе у вас не будет вообще».

Именно так я ответил. Вакансию эту мы, конечно, закрыли с тем идеальным кандидатом.

Поэтому всегда нужно выяснять, что не так. И не искать другого претендента, пока вы совершенно отчетливо не понимаете, почему этот не подходит.

Наконец, очередь доходит до генерального (или финансового, или коммерческого) директора. На это собеседование, пожалуй, можно заложить неделю, но лучше ограничиться тремя днями. Да, вы услышите примерно следующее: «Финансовый директор в отпуске, а без него мы не можем принять решение».

Когда нет финансового директора, компания перестает работать? Платежи не поступают, зарплата не выплачивается? Конечно, все идет своим чередом.

А кто контролирует процесс? Заместитель? Пусть заместитель и проведет это собеседование!

Иными словами, второй важный пункт регламента – указание лиц, которые принимают решения в отсутствие топ-менеджеров. Бизнес не может зависеть от одного человека.

Конечно, если речь идет о новом финансовом директоре, то без генерального нелогично принимать решение. Это исключение. Но торгового представителя, логиста, бухгалтера, секретаря заместители могут принять на работу.

Регламент должен регулировать и сроки окончательного ответа кандидату: например, три дня после финального собеседования. Как обычно говорят? «Мы вам перезвоним», «Если будет положительное решение, мы вам позвоним». Это ужасно.

Три дня прошло, вы не перезвонили, потому что вам нечего сказать. Кандидат начинает звонить сам. Вы не подходите к телефону. Зачем этот стресс, если его можно избежать?

Инструкции должны быть у каждого сотрудника вашей компании, который может иметь отношение к собеседованиям вообще.

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.