

18+ Евгений Бобров

ОТДЕЛ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

ОТ НУЛЯ ДО СТРУКТУРЫ



Евгений Бобров

**Отдел подбора персонала.
От нуля до структуры**

«Издательские решения»

Бобров Е.

Отдел подбора персонала. От нуля до структуры / Е. Бобров —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-593461-1

Евгений Бобров, 38 лет, профессиональный хедхантер, построил карьеру 2 раза в жизни с начальных позиций. Книга написана в жанре бизнес и управление персоналом. По-сути, это первая книга на рынке HR, которая является настольным изданием для директоров по персоналу, руководителей подбора персонала и руководителей бизнеса. Содержание книги позволяет создать направление подбора в компании с нуля, а руководителям структурировать процессы и привести их к системе.

ISBN 978-5-00-593461-1

© Бобров Е.
© Издательские решения

Содержание

Введение	6
Глава 1. Аудит направления подбора	9
Глава 2. Первое, проверьте своих!	12
Глава 3. Мониторинг конкурентов	15
Глава 4. Регламентирующие документы	17
Глава 5. Пособие по кейсам и практикам	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Отдел подбора персонала. От нуля до структуры Евгений Бобров

© Евгений Бобров, 2022

ISBN 978-5-0059-3461-1

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

«Люди могут быть очень умными или иметь необходимые навыки, но если они не верят в ваше дело, то в действительности они не будут работать»

Марк Цукерберг

Компания – это система. Человек – ключевой элемент системы, а подбор как раз тот механизм, в котором все взаимосвязано: звонки, интервью, заказчики, управление, мотивация, лояльность. Каждый элемент влияет на общий результат. Деньги для бизнеса – это как кровь для организма, а люди их зарабатывают. И когда в «организме» ключевые элементы начинают неправильно работать, это приводит к высоким издержкам и банкротству компании.

Хочу обратить Ваше внимание, что эффективно выстроенный подбор выполняет ключевую роль в компании – трудоустройство правильных работников, которые не только обладают высокими hard- и soft skills, а ещё подходят под корпоративную культуру и отвечают ценностям. Есть разделение в одной из гипотез построения бизнеса – правильный человек и правильный продукт. Об этом далее расскажу.

Правильный человек – вот приоритет номер один.

Правильный продукт – это ваша стратегия, продукт, который вы производите, и услуги, которые предлагаете, а также технологии, которые при этом используете.

На протяжении всей своей карьеры вы можете внедрять миллионы различных правильных продуктов, сотрясающих бизнес. Именно этим и занимается большинство менеджеров.

Другой вариант – сосредоточиться на вопросе. Правильный человек? – это категория, подходящих для компании людей, которым вы поручаете делать правильный продукт. Правильный человек у вас отвечает за продажи? Руководит производством? Занимает кабинет руководителя? С понимания кто этот Правильный человек, начинается магия... либо возникают проблемы.

Менеджеры (руководители, либо заказчики вакансии) неправильно отвечают на вопрос кто – он Правильный человек, если:

- сами неясно представляют себе обязанности сотрудника на заявленной должности;
- испытывают недостаток в кандидатах;
- не уверены в своей способности выбрать нужного человека;
- теряют кандидатов, которых искренне хотят видеть в своей команде.

Ошибки в выборе правильного человека обходятся очень дорого. Согласно исследованиям, проведенным известными работными сайтами (без рекламы), в среднем неудачный подбор персонала приводит к непредвиденным расходам и потере производительности в размере 15 месячных окладов работника. Вы только попробуйте представить: единственное ошибочное назначение управляющего с окладом 500 тысяч рублей принесет компании убытки в 15 миллионов или более! А если в вашем бизнесе в год случается хотя бы десять таких ошибок, убытки будут равны 150 миллионам!

Нейт Томпсон оценивал ежегодные потери, которые несла его Spectra Logic из-за неправильных сотрудников, в 100 миллионов. Кроме того, эти ошибочные правильные люди оказываются очень частым явлением. Если говорить о российском рынке, то каждый профессиональный рекрутер обращает внимание на «стаю» кандидатов, которая из года в год активна на работных сайтах.

Питер Друкер и другие гуру менеджмента установили, что в наши дни средняя эффективность правильного подбора кадров составляет всего 50%!

Представляете себе эту прорву потраченных впустую времени и сил – не только ваших, но и вашей компанией в целом? Но есть еще кое-что, неизвестное большинству менеджеров: проблему «неправильный человек» можно предотвратить!

Первое – я рекомендую обратиться к моей книге «Как найти сотрудника за 3 дня», а второе, данная книга позволит вам структурировать комплексный подход Ваших сотрудников отдела подбора к эффективному использованию инструментов для поиска «Правильных людей».

Правильный выбор человека поможет вам принять нужные решения, а значит, вы получите максимум удовольствия от своей карьеры, деятельности и больше времени для общения с близкими – а что может быть важнее?

Подразделение в компании, которое обеспечивает ключевое «value» после розничного направления (в целом, продажи) – это отдел подбора. И задача руководителя – «держать руку на пульсе» и вовремя заметить, где нужно срочно скорректировать работу. Первое, с чем может столкнуться

Руководитель на старте реорганизации отдела подбора, – паника. Какие действия правильные, какие – нет? Верёвочки, за которые стоит тянуть чтобы увидеть прогресс в кратчайшие сроки? Как достигать стабильно высоких результатов, повышать конверсию, увеличивать воронку кандидатов, контролировать и мотивировать сотрудников к максимальной эффективности? Опасение, что редактирование бизнес-процессов приведёт к «провалу».

Менять работу целого отдела действительно сложно. Трудностей может быть много, да и слабые места есть в каждой компании, важно не отпускать и довести начатое до конца.

Важно, что формирование эффективной команды самого отдела подбора требует много прямых и косвенных издержек.

Команда представляет собой коллектив людей, успешно достигающих поставленных целей, единых для всех, в условиях единой системы ценностей. Вопрос в том, что система целей и ценностей команды является индивидуальным феноменом для каждого отдельного коллектива и они не могут быть транслируемы механически.

В связи с этим невозможно говорить об идеальном приеме формирования эффективной команды, опыт которой может быть транслируемым в опыт работы любого другого коллектива. При этом актуальность формулы эффективной команды не только не утрачивается. Напротив, все большую актуальность в бизнесе получает универсальная методология ее формирования.

Такого рода методология имеет ценность, как основа формирования эффективности любого из проектов, которые реализуют люди в тесном взаимодействии друг с другом, распределяя роли, компетенции и задачи, с одной стороны.

С другой стороны, эффективная команда – это, говоря метафорическим языком, птичья стая в дальнем перелете. Стая, в которой каждый может занять место лидера, выполняя его функции.

Чтобы движение к цели было необратимым или корректировалось адекватно концентрации команды, ее лидера и направляющих, будь то генеральный директор холдинга, собственник или топ-менеджер проекта, мы будем ориентироваться на службу/отдел подбора персонала.

В книге «Отдел подбора с нуля» вы получите эффективный алгоритм, как построить систему в отделе подбора и через 30—60 дней достигнуть первых результатов.

В целом, не имеет значения, молодая компания или нет, только формируется отдел подбора, или компания с большим стажем деятельности, где процесс подбора установился «с 90-х годов».

Я обобщил личный опыт как руководителя отдела топовых российских компаний, хедхантера, человека, который построил карьеру 2 раза с нуля.

Пользуйтесь инструментами, практикуйтесь в компании, конструируйте под свою компанию и формируйте свой эффективный индивидуальный подход. Опыт показывает, что без книги, с высокой вероятностью, вам это откликнется двойной нагрузкой, нервами и деньгами, да и с неизвестным финалом, так как гипотезы у вас и вышестоящего руководителя, могут

не совпадать. Можно, конечно, создать собственный паровой двигатель, а смысл, если вы уже читаете книгу и понимаете, что все уже подготовлено и прописано к действию.

Уважайте своё время, поэтому читайте, практикуйте и внедряйте эффективный подход! Важно: цель отдела подбора – привлекать самых подходящих и лучших специалистов, помогать людям с работой!

А задача руководителя – вдохновлять и поддерживать на всех этапах команду. Об этом вы прочитаете в этой книге.

Глава 1. Аудит направления подбора

Настоящие профессионалы в сфере HR способны изложить свое мнение по любым вопросам бизнеса, а не только по тем, которыми занимается непосредственно кадровая служба.

Неизвестный

У меня в команде работала Ольга. Хороший человек. Приветливая, улыбчивая, быстрая, четкая. Она всегда знала ответы на все вопросы и... всегда была очень занята. Имелась у нее одна проблема. Показатели работы очень слабые. И вроде бы складно поясняла причины, а редкие успехи (которые все же были) отмечала при каждом разговоре о недостигнутых целях. Настал день, когда она ушла. Сама. По факту, нужно было с ней заканчивать взаимодействие раньше. Делать выводы и ставить задачи безальтернативно, нужно расставаться.

Все понимается с опытом. Это был лучший пример для меня на начальном этапе, чтобы больше не сталкиваться с подобным. Больше такие «Ольги» у меня не задерживались. Темп с первого дня. Результат строится на конкретных цифрах. Начать движение к большим целям следует с диагностики текущих показателей:

- Какими результатами вы обладаете на сегодняшний день?
- Почему не достигаете целей, которые наметили?

Возможно, проблема в менеджерах, или ваше предложение неинтересно рынку, или предложения о работе отправляете не тем, кому это надо?

Помните, как у Толстого: каждая несчастливая семья несчастлива по-своему? Так вот, в построении отдела наоборот, у руководителей «несчастья» совпадают. Каждую причину можно перевести в задачу и за 30—60 дней усердной работы построить заново эффективную работу в отделе подбора. Эта книга поможет придать действиям рекрутеров максимальную эффективность.

Начинаем считать и анализировать.

Есть 3 признака системы, когда нужно проводить аудит:

1 признак – «Саботаж менеджеров по подбору»

Проявляется в разных формах: от неисполнения рабочих задач до систематических нарушений дисциплины. Сотрудники ленятся, затягивают сроки, не умеют вести переговоры, не реагируют на негативные отзывы. Причина подобной расхлябанности в отсутствии контроля команды, ежедневной отчетности и недостатке участия руководителя в работе. Да и по себе скажу: я помню времена, когда работал в компании Ростелеком. Был я там, к слову, не Руководителем, а в роли заместителя начальника отдела по подбору персонала, внутренним хедхантером (охотником за ценными кандидатами). И помню, как затаенное нежелание делать что-либо новое и сложное появилось у меня спустя год работы. И произошло это именно тогда, когда руководитель перестал ставить сложные задачи, а точнее, почти перестал их ставить вовсе, так как и курс компании превратился в «дойную корову», в определённый период времени.

Я привык к тому, что сам планирую свой график, как хочу. А когда задачи все же появлялись, то желание их выполнять было значительно ниже, чем раньше. Меня удивила собственная реакция. Но она оказалась логичной. Ведь возникла новая привычка – эдакой свободы. Поэтому саботаж происходил не сам по себе, а от систематически неверных действий руководства.

Выход из ситуации:

Так вот, эффективному отделу подбора необходимы 5 равнозначных направлений:

1) Контроль.

Структурный и системный.

2) Скрипты.

Обновленные способы коммуникации с кандидатом по телефону, в переписке и личных встречах. Уничтожение старомодных методов работы с возражениями.

Например, В ответе на «я подумаю над предложением»:

Было: «Позвоните, как примите решение!»

Стало: «Да, конечно, все взвесьте, обдумайте. А позволите ли небольшой вопрос? – Да. – Скажите, а для вас какие условия мотивации более важные, по которым вы будете принимать решение о трудоустройстве?»

3) Понятные инструкции.

Система адаптации вновь прибывших сотрудников и оперативное внедрение новых техник. Автоматизация данных процессов.

4) План. Прозрачные цели в конкретных единицах измерения: число действий и срок выполнения. Чек-лист обязательных мероприятий.

5) Администрирование задач. Распределение и регулярный отчет.

2 признак – «План подбора не выполняется».

Средняя команда, «застоявшийся» коллектив из средних рекрутеров или, наоборот, текучка кадров. Менеджеры ходят на работу за окладом, в компании нет ключевых сотрудников на местах (или частично заняты вакансии), нет мотивации у персонала.

Невыполнение плана, хаотичные решения, которые не приносят результата.

Решение:

Здесь поможет хронометраж рабочего дня сотрудников (план задач по месяцу, неделе). Понять, на что менеджер тратит время: на целевые или лишние действия, сколько минут занимает каждое, как оптимизировать процесс работы с кандидатом?

Моя первая работа была на хлебозаводе. В 10 классе родители договорились с Директором предприятия, чтобы вывести меня на смену в течение полного месяца. Почему трудоустроили, это другая история. Сейчас не об этом. Моя задача была (3 смены/1 день отдыха) собирать сотни батонов белого хлеба из горячей печи и складывать стеллажи. И так, изо дня в день, контролируя только свою работу и отвечая за себя.

Задача Руководителя отдела подбора освобождать своих сотрудников от рутинных задач. При необходимости вывести ассистента отдела подбора для сбора информации или работы с документацией.

3 признак – «Золото, а не руководитель!»

Ситуация, при которой руководитель в отделе подбора берет на себя равную долю открытых заявок в работу, работу с документами и т. д. Параллельно он же занимается вопросами управления, кадровой работой и бюджетированием. Он выполняет большое количество операционных задач, итог которых – эмоциональное выгорание.

Причина – в нежелании персонала брать ответственность, отсутствии доверия руководителя к подчиненным, нарушении в делегировании задач. Как гласит китайская мудрость, не нанимай человека, которому не доверяешь, и доверяй человеку, которого нанял.

Решение:

Создать систему.

Эти три признака – следствие скрытых от глаз собственника проблем. Достаточно разобраться с причинами, отрегулировать управление, и подбор станет эффективным.

Но эти проблемы делятся на микрозадачи, а менеджеры очень ловко могут прикрывать недостаток результатов красивыми причинами: кризис, много конкурентов на рынке, загруженность другими делами...

Поэтому в реформации отдела подбора 3 задачи:

Во-первых, найти зоны роста.

Во-вторых, провести многоуровневый аудит.

В-третьих, посчитать, какие действия можно автоматизировать под статистику: количество кандидатов, телефонных звонков, число проведённых интервью, число предложений о работе, конверсию по воронке и прочее.

I. Для первой задачи вам понадобится провести анализ работы компании за прошедшие 2—3 месяца.

В целом по компании:

1. Количество трудоустроенных.
2. Срок поиска кандидата.
3. Конверсия (массовый подбор)
4. Лидогенерация. Эффективность.
5. Источники. Эффективность.
6. Качество системы управления данными (например, E-staff).

По кандидатам:

1. Качество трудоустроенных. Выручка от работы.
2. Категорийность (линейный, средний, высший менеджмент + digital / IT направление.

Соберите данные в одну таблицу и проработайте получившиеся показатели. Какие цифры можно и нужно увеличить, какими методами этого добиться быстрее?

II. Вторая задача – провести многоуровневый аудит по направлениям (подробнее рассмотрим в следующих главах):

1. Своя команда. Проверка работы менеджеров:

- умение делать профессионально мероприятия по сорсингу
- скрипты (соблюдение всех оборотов и «крючков» для зацепки кандидата)
- умение оценивать компетенции
- ведение отчётности в CRM или ATL системе.

2. Мониторинг конкурентов. Сравнительная таблица о работе минимум 5 основных конкурентов.

3. Целевая аудитория 15+15. Обратная связь от своих 15 Руководителей (заказчиков) и 15 трудоустроенных сотрудников от линейного персонала до среднего менеджмента. Почему одни приняли сотрудников, а другие приняли решение трудоустроиться? Опрос даст общую картину, что происходит на рынке и что о вас думают заказчики и потенциальные кандидаты.

III. Что касается третьей задачи – учитесь оцифровывать и сравнивать себя с показателями других. Не нужно изобретать. Нужно анализировать и применять. Важно понимать цели, к которым вы стремитесь, и ресурсы, которыми обладаете на сегодняшний день. Тогда вы сможете выстроить эффективный план изменений. Как сказал, Махатма Ганди: «Если желаешь, чтобы мир изменился – сам стань этим изменением».

Глава 2. Первое, проверьте своих!

Не работайте в команде с дебилами! Плюс на минус дает минус!

Евгений Чичваркин

Итак, начнем многоуровневый аудит с первого пункта: Проверьте своих!

Как-то меня «ткнули» носом. В компании была запущена лидогенерация и на ссылку откликнулся Вышестоящий руководитель. А так как норма была в течение суток связываться с кандидатами, никто ему не перезвонил по причине отгула на 2 дня сотрудника, который контролировал как раз чек-лист по входящему потоку.

И это моя проблема, которую я не решил. Вопрос не в отклике Руководителя совсем, а в структурной работе. Если нет регламентирующего документа по передаче дел (даже на сутки), то и сотрудник может не выполнить обязательные действия. Конечно, чек-лист передачи дел был на следующий день разработан.

Периодически ряд крупных компаний обращаются индивидуально ко мне с запросом аудита направления подбора и формирования команды «с нуля», при первичном срезе по чек-листу проблематик у заказчика (с устных слов) – все просто прекрасно.

По факту – при прохождении телефонного интервью, а далее интервью по Zoom, я разбираю на записи критические ошибки и заказчики перестают быть убедительными, начинают бледнеть и все субъективные аргументы пропадают.

Обязательно поговорите с каждым сотрудником, чтобы понять кто звезда, а кто, мягко говоря, нет. Условно рекрутеры делятся на 3 категории:

Первая – «Петя, опять мало оформленных».

Такой рекрутер просто занимается процессами: сопротивляется нововведениям, обучению, работе. Каждый пятый в команде обычно «Петя». Обязательно выявляйте.

Вторая – «Первая линия президента».

Рекрутер вежливо беседует с кандидатом, заполняет отчеты, разбирается хорошо в вакансиях... Но не трудоустраивает. Высылает много предложений о работе, но не трудоустраивает. Таких специалистов больше. Их девиз: «Те, кто хочет – не будут отказываться, а сами трудоустроятся».

Пример из практики – проводил мониторинг одной фармацевтической компании – сделал контрольный звонок – на все мои проверочные фразы рекрутер продолжал продавать вакансию, а не отрабатывал возражения. В конце звонка, я сказал «подумаю и перезвоню», в ответ услышал равнодушное «Хорошо, до свидания!». Да... Хотелось бы узнать, какой процент закрытых вакансий у сотрудницы, которая так легко отпускает входящий поток узкопрофильных кандидатов, не договорившись о следующем шаге.

Ведь можно прислать информацию в WhatsApp или другой мессенджер, которым пользуется кандидат и договориться о следующем контакте. Но никак не: «Хорошо, до свидания!»

Третья категория – «профи».

Те самые звездные менеджеры, основа выполнения плана подбора и опора руководителя. Те, кто владеют техниками коммуникаций, знают тонкости вакансии и умеют экспертно проводить оценку.

Я «выращиваю» таких в своей команде, обучая каждому шагу с совсем зеленых до очень сильных. Обсудим, как проверить действующих сотрудников. Насколько они компетентны, умелы и обучены. Для этого есть известный способ – пройти путь кандидата.

Итак,

- Отправляйте резюме или отклик на рабочие сайты, написанное по требованиям и обязанностям размещённой вакансии, чтобы была высока вероятность обратной связи.

- Звоните в собственную компанию (нанимайте стороннего специалиста или просите знакомого представиться кандидатом).

- Отправляйте тайного кандидата на интервью с рекрутером.

С данными активностями может возникнуть трудность, если в компании нет рабочих сайтов, входящей линии звонков: работа построена на холодных звонках из бесплатных источников или запрещённых в РФ сайтов.

В этом случае нужно взять временную систему контроля звонков (оплатить на месяц) и начать с прослушивания телефонных интервью, запросить ряд переписок с кандидатом, необходимо присутствовать на интервью.

Будьте внимательны при выборе тайного кандидата. Если резюме не соответствует его опыту, ему будет сложно объективно оценить качество работы сотрудника. Весь подход основан на свежем взгляде посторонних людей.

Следующий подход более классический. Проведение интервью с каждым рекрутером, в формате аттестации.

Подготовительная часть:

мягкая «легенда» – преамбула к интервью, нужно подготовить вступительное слово на встрече – убедительное и направленное со стороны добра, чтобы вся команда по итогам встреч «не разбежалась»;

чек-лист интервью – важно подготовить его в разрезе: компетенция – вопрос – ответ – что значит этот сигнал. С каждым сотрудником команды нужно выдерживать обязательно структуру интервью, чтобы подход к оценке был одинаковый и предупредить такие человеческие моменты по итогам встречи – с этим поговорил о спорте и футболе, а с другой о Тайланде, но вроде оба норм ☺#

подготовить итоговый оценочный лист, чтобы визуализировать + и – каждого рекрутера.

Важно, учитывать 6 правил при классическом подходе:

1. Интервью проводятся с рекрутерами индивидуально;

оценочные мероприятия проводить одинаково для всех, по шаблону, чтобы метрики показали качество замера;

2. Для комплексного подхода использовать профессиональные показатели каждого рекрутера за последний год: количество трудоустроенных, соблюдение срока подбора, отток сотрудников до 1 года;

3. Решение при отрицательной комплексной оценке принимать оперативно, при необходимости открывать подбор на замену;

обязательно продумать «подушку безопасности» на период замены сотрудников – кто, какие подразделения поддерживает;

4. Обязательно уведомить заказчиков о временном периоде работы с разными рекрутерами.

Следующий подход – статистический.

Он подразумевает проведение большого количества замеров по проведению анализов эффективности подразделения с выявлением общей и индивидуальной проблематики каждого члена команды.

12 метрик, которые можно использовать для статистического подхода, по формату AS IS TO BE за последний год:

«Воронка» подбора с указанием конверсии от фиксации кандидата на входе до трудоустройства; Выполнение ресурсного плана с разбивкой по месяцам (план/факт/%выполнения); Отчёт по сроку закрытия вакансий помесечно; Стоимость найма (соотношение инвестиций к количеству трудоустроенных, разбивка по категориям: линейный персонала, линейные руководители и выше и.д.); Автоматизация этапов подбора – подготовить справку/нагрузка на рекрутмент; Отчёт по эффективности источников найма (конверсия, %трудоустроенных);

%открытых вакансий (прирост от месяца к месяцу – понять, как регулируется); Индекс удовлетворенности заказчиков (оценка будет частично субъективной – при сомнениях провести встречу с заказчиками); Качество подбора (на список оформленных «наложить» список уволенных сотрудников и понять текучесть трудоустроенных за последний год по срокам: до 3 месяцев, до 6 месяцев, до года); % отказов от предложений о работе с указанием таблицы причин (по весам); Время приема (количество дней от одобрения кандидата до его оформления); Анализ эффективности подбора по каждому сотруднику.

Глава 3. Мониторинг конкурентов

Дело не только в том, что всякая эволюция держится на конкуренции; непрерывная конкуренция необходима даже для сохранения достигнутого.

Фридрих Хайек

В целом, есть понимание как это делать. Звони. Пиши. Узнавай. Все или почти все. Причем в трех форматах:

1. Прямым конкурентам.
2. Смежным.
3. Международным.

Нужно стать проверяющим для своих конкурентов. Обзвоните 5—7 компаний и представьтесь потенциальным клиентом. Данный подход действует эффективнее по массовым позициям, но проверить можно экспертный подбор.

Подготовьте небольшую легенду:

- Цель звонка (что Вы для себя ищите? Какие вакансии вам были бы интересны).
- Имя.
- Телефон. Если ждете информацию о позиции в мессенджер, убедитесь, что на аватарке нет логотипа вашей компании и ваш номер не в get contact/
- Почту.
- Текст. Он может быть следующим: Добрый день, девушка! Хочу у Вас работать финансовым консультантом. Какие у Вас условия работы? А есть адресная карта? Из каких этапов состоит процесс согласования? Вы сможете отправить всю информацию в мессенджер? Готов выходить вчера. Спасибо. До свидания.

Перед обзвоном обязательно подготовьте таблицу, чтобы фиксировать информацию.

Данная таблица состоит (рекомендации):

сайт карьеры;

качество описания вакансии на рабочном сайте;

скорость ответа на телефонный звонок (как быстро перезвонили);

качество консультации;

бриф в мессенджер (направлен/нет);

интервью в компании;

прозрачность этапов подбора;

автоматизация подбора (при возможности);

пребординг/онбординг;

общее впечатление.

Техника поможет понять 5 важных моментов:

как работают рекрутеры в лидирующих компаниях;

1. зафиксировать лучшие практики и инструменты;

2. на каком уровне автоматизации находится рекрутмент;

3. насколько эффективно заказчики проводят интервью/ проводится ли с ними обучение по оценке;

4. зафиксировать всю проблематику, чтобы избежать ее в первую очередь.

Чем лучше вы знаете тонкости работы конкурентов, их работы, тем проще вам будет взаимодействовать с кандидатами.

Оцените, как быстро конкуренты взаимодействуют с кандидатом от момента отклика, насколько легко построены процессы согласования в компании. Сегодня на большинстве сай-

тов есть кнопка «Оставить отклик», где можно оставить свои данные: ФИО, номер телефона, почту.

Потому что 37% менеджеров по подбору не перезванивают по поступившим откликам! Или делают это слишком поздно. Обратите внимание- перезванивайте кандидатам сразу. Это первая точка контакта с соискателем. Причем это происходит в точечном и массовом сегментах подбора.

Первый пример – одна моя знакома оставила релевантный отклик с целью поиска работы. Ей поступила отбивка, что резюме будет рассмотрено со сроком до 2 недель. В случае положительного решения вернутся.

В конечном итоге ей перезвонили через 3 недели из отдела продаж этой ТОП компании и предложили подключить услугу. Видимо отдел продаж работает эффективнее.

Второй пример – ранее в книге, обратил Ваше внимание, что периодически консультирую компании с целью повышения эффективности. Так вот – позвонил я в отдел подбора персонала и по легенде представился рекрутером, желающими работать в их компании. Итог: одна – рассказала историю, что она не занимается данной позицией и сейчас кого-нибудь найдет, вторая – подтвердила, что рекрутер в отпуске и ей нужно найти условия. Через 10 минут сказала, что найдет и перезвонит. Так и не перезвонила.

Параллельно с работой сотрудников подбора оцените и другие инструменты конкурентов:

1. Работный сайт.
2. Соцсети.
3. Представленность на рынке.
4. Количество вакансии и их категоричность.
5. Вилки заработных плат.
6. Методы поиска кандидатов.
7. Скрипты проведения телефонного интервью.
8. Маркетинговые фишки, эмоциональные триггеры, при помощи которых соискателей призывают к трудоустройству.

Я также рекомендую анализировать работу крупных компаний из смежных ниш. У сильных всегда есть чему поучиться, даже если они не являются прямыми конкурентами. Помните – любой человек в чем-то нас превосходит, а значит, мы обязательно можем чему-то у него поучиться. Какие методы вы можете использовать в работе со своими кандидатами?

Действуйте по-умному: как известно, дураки учатся на своих ошибках, умные – на чужих. Проводите такую разведку раз в три месяца, смотрите, какие инструменты внедряют лидеры рынка, чтобы удержать аудиторию.

Старайтесь тратить на обзвон – таблицу – анализ 1—2 часа (при необходимости делегируйте лучшему сотруднику), не больше, чтобы не затягивать процесс, а скорее внедрять полученные знания.

Составьте четкий список параметров, которые хотите исследовать: работа с кандидатами, заработные платы, маркетинговые компании. Анализ можно проводить по всем процессам внешним и внутренним или по ключевым метрикам, влияющим на бизнес.

Точность и детали проверки дадут больше понимания, как строить дальнейшую стратегию с максимальным успехом. И помните – ваши конкуренты умнее вас и сильнее, даже если сейчас их больше, и больше их влияние на рынок. Но... Это может быть временно. Противника лучше переоценить, но бодрость не терять. Верно?

Глава 4. Регламентирующие документы

Действуй по той идее, по которой все правила, в силу присущих им собственных законов, должны согласоваться в единое царство идей, которое в осуществлении явилось бы и царством природы.

Иммануил Кант

Данный раздел создан, как фундаментальный подход к описанию деятельности отдела подбора персонала.

По практике регламентирующие документы являются основным сводом правил, которые по сути не должны ограничивать работу, а в большей степени давать направление к результату и эффективности.

Возможно само название «регламентирующие документы» даёт определённый официоз, НО это не так. Вы должны их продавать постоянно команде, как практикум по HR направлению «Подбор» или бизнес-хак по работе на каждый день.

В данном разделе мы рассмотрим все документы, которые возможно разработать в отделе подбора, при этом вы сами можете выбрать какие внедрять.

Порядок регистрации и подготовки приказов исключительно индивидуальное решение. Рекомендации поступят, а как фиксировать – решать вам.

Итак, документы для эффективной деятельности отдела подбора следующие:

1. Положение о подборе персонала в компании.
2. Положение об отделе подбора персонала.
3. Схема подбора персонала с описанием каждого этапа.
4. Таблица подбора персонала по зонам ответственности (рекрутер, заказчик, HR BP, кадровик).
5. Должностная инструкция менеджера по подбору персонала.
6. Алгоритм согласования проблемных вакансий.
7. Ресурсный план отдела подбора персонала.
8. Таблица по статьям бюджета, выделенным на подбор персонала с фиксацией фактической части.
9. Матрица подбора персонала по всем категориям (от работных сайтов до реферальной программы).
10. Методическое пособие – порядок использования оффлайн источников.
11. Личный план работы сотрудника отдела подбора на месяц.
12. Порядок проведения телефонного интервью. Скрипт. Обязательные вопросы. Красные флажки. Фиксация данных.
13. Порядок проведения очного интервью. Скрипт. Обязательные вопросы. Красные флажки. Подготовка материала для заказчика.
14. План развития сотрудников подбора персонала на год.
15. Карта мотивации отдела подбора персонала.

Глава 5. Пособие по кейсам и практикам

Безусловное правило сильного менеджера – знание выгод профессий, которые он предлагает рынку. Но знать их нужно применительно к реальным историям. Многим кандидатам надоело избитые фразы про уникальность. Им хочется чего-то настоящего. Люди любят истории. Так пропишите лучшие из тех, что были у вас. Быстро освежить знания поможет пособие по кейсам – методическое пособие с описанием специфических преимуществ, технических нюансов на примере реальных ситуаций.

Прежде чем спросить с рекрутера, убедитесь, все ли вы ему дали. И если чего-то не хватает, то вначале дайте, а потом уже спрашивайте. Я не говорю об обычном пособии с условиями. По-моему, понятно то, что рекрутер и так должен знать. Погружаться нужно глубже. Мы же настраиваем отдел подбора и делаем его системным и эффективным.

Пособие рекомендую составлять минимум из 3 разделов:

1. Кейсы и истории.

Лучшие истории, которые происходили с вашими кандидатами. Успехи и провалы. Истории, которые нужно рассказывать при отработке возражений и между прочим. Но делать это с эмоциональными нотками, чтобы не было похоже на прочтение выдержки из чужой истории.

2. Громкие имена.

Список кандидатов, с которыми вы работали или работаете до сих пор. Разбить нужно по личному HR бренду, категориям и нишам.

3. Матрица условий труда.

Лестница из услуг с объяснением, какие позиции приносят прибыль и наиболее интересны кандидатам. Каждый пункт – преимущество перед конкурентами. Задача – создать базу аргументов и видеоисторий для переговоров. Направить фокус внимания «подборщика» на сильные стороны профессии, причины выбора кандидатами.

Необходима сравнительная таблица преимуществ. Почти шпаргалка, по которой менеджер видит, в чем ваша компания выигрывает у конкурентов. Научите рекрутеров переводить минусы в плюсы.

После создания пособия по кейсам и практикам, необходимо дать минимум неделю для изучения сотрудникам. Обновляйте информацию по мере изменения. Каждые три месяца проводите экзамен, тестирование, «отличников» поощряйте надбавками к зарплате (5—7 тыс. р.), «двоечников» лишайте этого бонуса до следующей проверки. Рекомендую оценку проводить каждый квартал.

3 фактора, которые подталкивают на создание подготовки пособия по кейсам и практикам сегодня-завтра:

1. Чем глубже менеджер вникает и погружается в тонкости технологического стека с помощью подробных примеров, тем быстрее он доносит правильный посыл кандидату, так как может интересно аргументировать свое предложение. Пока кандидат не понимает ценности функционала, он не сможет соотнести его с другими предложениями о работе: достаточно ли оно интересное/вероятно справиться с работой?

Поверьте, неосведомленность или равнодушие рекрутера отталкивает кандидата. Главное, не забыть правильно вычислить мотивацию, чтобы знать на какие условия сделать акцент. Есть теория, что рекрутер продаёт именно те условия, которые комфортны ему, не забывайте и об этой гипотезе.

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.