

Светлана Иванова

# ПОИСК И ОЦЕНКА ЛИНЕЙНОГО ПЕРСОНАЛА

Повышение  
эффективности  
и снижение  
затрат



“ При большом потоке кандидатов невозможно вести с каждым долгие разговоры. Нужны проверенные методики, которые позволят упростить и ускорить подбор, не поступившись его качеством.

”



Светлана Иванова

**Поиск и оценка линейного  
персонала. Повышение  
эффективности и снижение затрат**

«Альпина Диджитал»

2014

## **Иванова С. В.**

Поиск и оценка линейного персонала. Повышение эффективности и снижение затрат / С. В. Иванова — «Альпина Диджитал», 2014

Если раньше часто приходилось слышать жалобы на сложности в поиске и привлечении топовых сотрудников и эксклюзивных специалистов, то сейчас все больше проблем вызывает подбор линейного и массового персонала. Работа эта нисколько не проще, чем рекрутинг на позиции среднего и высшего звена – она просто другая, со своими особенностями и сложностями. Часто искать сотрудников приходится в авральном режиме, а работа тем временем простаивает, поскольку людей не хватает. Новая книга Светланы Ивановой, гуру в области подбора персонала, посвящена поиску и привлечению рядовых сотрудников: продавцов, грузчиков, уборщиц, сотрудников склада и т. п. Книга предельно практична: вы найдете в ней массу полезных советов и готовые инструменты оценки кандидатов. Узнаете, как оптимизировать свое время при массовом подборе, познакомитесь с нюансами составления профиля компетенций для линейных сотрудников, а также найдете исчерпывающий список источников поиска и привлечения персонала – от газет и сайтов до рекомендаций и объявлений на остановках.

© Иванова С. В., 2014

© Альпина Диджитал, 2014

# Содержание

Предисловие	8
Введение	10
Планирование потребности в персонале	11
Плановая потребность в персонале	12
Плановая потребность с небольшим запасом времени	13
Экстренная потребность в персонале	14
Прогнозируемая потребность в персонале	15
Профиль кандидата. Логический и прецедентный подходы	16
Будьте предельно конкретны	17
Используйте метод РДК для определения компетенций	18
Определите факторы риска, не относящиеся к компетенциям	19
Ранжируйте требования в профиле по приоритетам	20
Применяйте прецедентный подход к формированию профиля	21
Как и чем привлекать?	22
Привлечение на этапе анонса вакансии	23
Правило 1. Привлекательность предложения	23
Правило 2. Краткость – сестра таланта	24
Правило 3. Яркие и конкретные формулировки	24
Правило 4. Грамотное оформление	24
Правило 5. Интересное название должности	24
Правило 6. Грамотное описание компенсации	25
Правило 7. Необычное объявление	25
Привлечение на этапе телефонного контакта: как повысить «доходимость» кандидатов	26
Привлечение на этапе личного интервью	28
Алгоритм работы с возражениями «Четыре шага»	28
Рефрейминг как прием аргументации и презентации	28
Истории успеха	29
Грамотная презентация компенсации	30
Оптимизация времени рекрутера	31
Отсекающий принцип анализа резюме	32
Использование автоответчика	33
Как добаться	34
Не тратьте время на телефонное интервью	35
Отсекающее интервью	36
Анализ эффективности источников размещения вакансий	37
Источники поиска и привлечения персонала	39
Печатные СМИ	41
1. Печатные СМИ по поиску работы	41
2. Массовые печатные издания	41
3. Бесплатные рекламные издания	42
Телевидение	44
4. Бегущая строка на региональном телевидении	44
5. Кабельное телевидение	45
На улице	46

6. Объявления в местах присутствия потенциальных кандидатов	46
7. Наружная реклама	46
Своя компания	48
8. Реклама на чеках	48
9. Реклама в магазинах и кафе	48
10. Реклама на пакетах	48
11. Реклама перед соединением при звонке на офисную АТС	48
12. «Приведи друга»	49
Транспорт	51
13. Реклама на радио в общественном транспорте	51
14. Реклама в общественном транспорте	51
15. Реклама на общественном транспорте	51
16. Реклама на служебных машинах компании	52
Радио и плазма	53
17. Реклама на радио	53
18. Реклама на радио в своей торговой точке	53
19. Реклама на плазме в своей торговой точке	53
20. Реклама на плазме в чужой торговой точке	53
Счета и листовки	54
21. Реклама на коммунальных платежах	54
22. Листовки в почтовые ящики	54
23. Раздача листовок в местах присутствия потенциальных кандидатов	54
24. Листовки под дворники	55
25. Рекламные листовки в кафе	55
Учебные заведения и тренинги	56
26. Бесплатные обучающие мероприятия, тренинги	56
27. Работа с обучающимися и тренинговыми компаниями	56
28. Работа с вузами и другими учебными заведениями	57
Интернет	59
29. Собственный сайт	59
30. Размещение вакансий на сайтах по поиску работы	59
31. Статьи и советы на сайтах по поиску работы	59
32. PR и обучающая активность	60
33. Профессиональные форумы	60
34. Форумы и сайты по интересам	60
35. Социальные сети	61
36. Городские сайты	61
37. Популярные сайты с объявлениями	61
38. Контекстная реклама	61
39. Прямой поиск	62
При дефиците кандидатов	63
40. База рекомендателей	63
41. Прямой поиск	63
Рекомендации и посредники	65
42. Рекомендации клиентов	65
43. Рекрутинговые агентства	65

44. Службы занятости и агентства по трудоустройству	66
Правила проведения интервью и работы с инструментами оценки кандидатов	67
Метод «Три плюса и три минуса»	69
Метод «Провокация»	71
Проективные вопросы	73
Модель, оценивающая социальную ответственность, честность, способность работать без надзора	76
Кейс-интервью	78
Кейсы, проверяющие конкретные навыки (кейс-покажи)	79
Кейсы, проверяющие обучаемость и способность усваивать и быстро применять новое	80
Кейсы, проверяющие стрессоустойчивость, вариативность, креативность, гибкость	81
Кейсы, проверяющие модели поведения, ценности и мотивацию	82
Приложения	83
1. Готовые инструменты оценки	83
Оценка склонности к алкоголизму	83
Оценка внимательности к деталям	83
Вопросы для определения честности и порядочности	84
Оценка вероятности ухода, возможных причин этого и прогноз срока работы на одном месте	84
Оценка исполнительности	85
Оценка клиентоориентированности, конфликтности, стрессоустойчивости	86
Определение мотивации и приоритетов	86
Комплексная оценка ответственности	87
Оценка отношения кандидата к значимым факторам работы[5]	87
Оценка потенциальной лояльности к компании	89
Прогнозирование ухода в декретный отпуск	89
Оценка склонности к нарушениям дисциплины, чрезмерно частому уходу на больничный, наличия скрываемых проблем	90
Оценка стрессоустойчивости	91
Оценка склонности к монотонной работе	91
2. Популярные печатные издания и сайты	92

# **Светлана Иванова**

## **Поиск и оценка линейного персонала. Повышение эффективности и снижение затрат**

Руководитель проекта *И. Гусинская*  
Корректор *Е. Аксёнова*  
Компьютерная верстка *М. Поташкин*  
Арт-директор *С. Тимонов*

© Иванова С., 2014

© ООО «Альпина Пабlishер», 2014

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

\* \* \*

### **Прочитав эту книгу, вы:**

- получите готовые инструменты для оценки тех факторов и компетенций, которые наиболее актуальны при подборе линейного персонала и массовом подборе;
- сможете максимально ускорить и упростить наем необходимого количества сотрудников на рядовые позиции;
- узнаете в описанных ситуациях типичные именно для российской действительности сложности и научитесь их преодолевать.

## Предисловие

Есть несколько профессий, где все (или почти все) считают себя профессионалами. Подбор персонала – рекрутинг – одна из них.

К счастью, есть Светлана Иванова и эта книга. Теперь профессионалом можно стать реально. Дело за малым – прочитать, потренироваться и четко следовать советам.

Подбор линейного персонала – одна из самых сложных и кропотливых задач в силу множества причин: это и непопулярность многих специальностей в стране со «всеобщим высшим образованием», и меньшая рентабельность и большая трудозатратность для кадровых агентств, и... недооценка уровня требуемой квалификации рекрутера для эффективного обеспечения компании требуемым персоналом. Есть сформировавшаяся точка зрения: подбирать кандидатов на нижние ступени карьерной лестницы, рабочие специальности и бесконечный подбор продавцов – утомительно и однообразно. Предлагаемая книга полностью разрушает этот миф. Важно – не что делать, а как!

В книге Светлана сводит воедино как компетенции – понятие, которым оперируют уже почти все, – так и поведенческие особенности – очень редко формализуемый, но невероятно важный фактор при подборе этой категории персонала. Смелый анализ специфики мотивации (что тут греха таить, про люмпенизацию сознания мы все знаем, но редко произносим вслух) также дает более четкую картину происходящего. Более того, здесь описано не только, что надо определить, не только, как определить, но, что самое главное – что потом с этим можно и нужно делать.

Все термины предельно ясны, много конкретных примеров, что даст четкое и ясное представление и помощь для любой категории читателей, даже без предыдущего опыта подбора персонала.

«Все гениальное – просто» – эта давно избитая фраза начинает играть иными красками, когда читаешь конкретные примеры, предлагаемые Светланой. Даже у меня, с более чем 16-летним стажем подбора персонала, время от времени была реакция типа: «Ух ты! И как я сама об этом не догадалась? Надо своим сотрудникам на собрании зачитать...» Огромный опыт в сочетании с логичным и заинтересованным изложением дает удовольствие при прочтении этой книги.

Немаловажно, что Светлана предлагает много экономически просчитанных способов разумного распределения средств и усилий для привлечения персонала. Они просты, эффективны, их хочется немедленно применить!

Кроме того, здесь есть рекомендации по всему циклу: планирование потребности, постановка задачи, поиск, мотивация, собеседование! Это редкий случай, когда практически применимое руководство может использовать не только специалист в своем деле, но и любой человек, которому разово или постоянно приходится озадачиться проблемой нехватки линейного персонала.

Эта книга дает четкое представление, насколько можно облегчить решение поставленных задач подбора при использовании выверенных технологий. Каждому, кто ее прочитает, станет понятно, что подбор линейного персонала можно сделать творческим, интересным и увлекательным как для менеджера по подбору персонала, так и для кандидатов. «Охота за кандидатами» превращается из рутинного процесса в азартный.

Книга написана с таким уважением к читателю, с таким желанием донести практические рекомендации, готовые рецепты, а сам автор очевидно настолько грамотен, опытен и любит свою работу, что читается она на одном дыхании!



Думаю, что многие, прочитавшие ее, будут завидовать специалистам, которые занимаются нелегким делом подбора персонала, и захотят принять в этом участие. Причем теперь смогут делать это абсолютно профессионально!

*Валерия Дворцевая,*

*управляющий партнер*

*КА «ВИЗАВИ Консалт», руководитель федеральной сети кадровых агентств*

*«Визави – Метрополис»*

## **Введение**

Эта книга написана для тех, кто ищет линейный персонал или, как часто говорят, занимается массовым подбором. Надо сказать, что работа эта нисколько не проще, чем рекрутинг на позиции среднего и высшего звена. Она просто другая. В ней есть свои особенности и сложности, свои стрессы и вызовы.

Чтобы облегчить нелегкий труд рекрутера по поиску линейного персонала и создана эта книга. Она ориентирована именно на массовый подбор и бесполезна тем, кто ведет топовые позиции.

Мы поговорим об особенностях массового подбора, оптимизации расходов времени, источниках привлечения линейного персонала (их будет рассмотрено более сорока). В книге даны самые актуальные инструменты оценки сотрудников. С их помощью вы сумеете оценить дисциплину и честность, приверженность вредным привычкам и исполнительность, мотивацию и лояльность, вероятность скорого увольнения и скрываемые проблемы.

Книга предельно практична и инструментальна, создана по принципу «бери и делай».

## **Планирование потребности в персонале**

Наверняка вам знакома такая ситуация: «Когда нужен кандидат?» – «Вчера». Естественно, что подобное положение дел дискомфортно для рекрутера, вызывает нарекания внутреннего заказчика, да и для бизнеса вредно, ведь не заполнено рабочее место. Чтобы избежать подобного, потребность в линейном персонале необходимо планировать. Рассмотрим, в каких случаях необходимы новые сотрудники. Для каждого я дам рекомендации, что поможет вам избежать аврала.

## **Плановая потребность в персонале**

Заранее оговорите сроки информирования со стороны внутреннего заказчика. Плановая потребность означает, что в бизнес-план заложено определенное количество новых вакансий. Естественно, это будет известно заранее. Например, запланировано расширение складского комплекса или открытие дополнительного офиса банка, открытие магазина или появление филиала в новом городе. Чтобы в таких ситуациях избежать аврала, стоит на уровне директора по персоналу и генерального директора утвердить нормативный срок информирования о потребности в новых сотрудниках. Именно за этот срок внутренний заказчик должен сделать запрос в отдел подбора персонала. Норматив по срокам оптимально рассчитывается по статистике закрытия вакансий в предшествующий период. Важно помнить, что согласно Трудовому кодексу человек обязан отработать две недели. А это значит, что даже если вы найдете человека завтра, но он искал работу, не уйдя с предыдущего места, то выйти он сможет только через две недели. Обратите внимание, что при поиске персонала в других условиях (например, в другом городе, где ранее не было опыта и статистики подбора) сроки стоит увеличить не менее чем на треть.

## **Плановая потребность с небольшим запасом времени**

Это тот случай, когда человека планируют уволить, но делать это немедленно необходимости нет. Например, решено расстаться с сотрудником из-за неэффективной работы, а не из-за серьезного нарушения типа воровства или пьянства, что предполагает немедленное увольнение. В случае немедленного увольнения мы ничего не можем сделать на системном уровне. Стоит просто поставить данную вакансию в приоритет и найти замену как можно быстрее. В случае скрытого поиска (так называют поиск в ситуации, когда нельзя, чтобы сотрудник узнал о подборе на его место) важно уделить внимание следующему. Вакансия должна быть анонсирована так, чтобы работающий сотрудник не мог понять, что на его место ищут другого человека. Можно «спрятать» вакансию среди подобных или постоянных (например, в вашей компании много вакансий торговых представителей, куда постоянно идет подбор). В этом случае надо обратить внимание на то, чтобы не было каких-то специфических факторов (например, в примере с торговым представителем таким фактором может быть указание территории или специфики продукта). Если же такой способ не представляется возможным, потому что нет аналогичных вакансий или подбор на них в настоящее время не ведется, то придется создать специальный почтовый адрес для поиска нового сотрудника. Кроме того, следует очень осторожно формулировать информацию о должности и вакансии, чтобы избежать однозначной ассоциации с вашей компанией.

Второй вариант: человек сам решил покинуть компанию, но готов дождаться момента, когда ему будет найдена замена и он сможет передать дела. Как правило, так поступают люди либо по причине лояльности к компании, либо из соображений сохранения репутации и самоуважения. Тогда у вас ограничен только срок поиска (и то не всегда существенно), и не требуется скрывать информацию о вакансии.

## **Экстренная потребность в персонале**

Под экстренной потребностью мы будем понимать ситуацию, когда человек уходит без предупреждения либо мы увольняем его за какой-либо проступок немедленно. Как правило, у компаний, для которых характерна такая ситуация, достаточно большая текучка кадров (для разных отраслей и городов показатели могут существенно отличаться друг от друга). Мы можем проанализировать ситуацию за последние год-два и сделать выводы о том, какой процент персонала нам приходится заменять в течение каждого месяца (или иного периода времени). Стоит обратить внимание на сезонность текучки – в некоторых регионах время года оказывает существенное влияние на ситуацию. Например, на Дальнем Востоке это путина, а в южной части России – весенне-летний сезон. Зная статистику, необходимо постоянно вести базу кандидатов, то есть все время должна быть размещена реклама, всегда есть «живые кандидаты». А интенсивность и частота размещения рекламы будет зависеть от потребности в персонале.

## **Прогнозируемая потребность в персонале**

В некоторых случаях уход сотрудников и потенциальная в них потребность связаны с какими-то существенными изменениями в компании. Это может быть переезд офиса, склада или магазина в удаленное место, изменение режима работы (например, появление смен, которые не всем удобны), переход на иную систему оплаты и т. д. Проактивность (то есть прогнозирование и предотвращение рисков) в этой ситуации предполагает, что мы заранее определяем значимость этих изменений для сотрудников и вероятность увольнений (методом опроса, анализа или индивидуальных бесед). На последнем этапе мы можем уточнять это прямыми вопросами. Имея запас времени, мы можем заранее заняться поиском кандидатов на место тех, чья вероятность увольнения очень высока. Разумеется, если сотрудники все-таки решат остаться, мы не станем расставаться с ними по собственной инициативе.

Планирование потребности в персонале во всех рассмотренных случаях поможет избежать аврала при поиске и отборе новых сотрудников.

## Профиль кандидата. Логический и прецедентный подходы

При массовом подборе, как это ни странно, грамотное составление профиля требований к кандидату не менее важно, чем при закрытии сложных вакансий. Почему? Дело в том, что при большом потоке кандидатов мы не можем себе позволить долгие разговоры типа «расскажите о себе». Нам необходимо очень четко понимать, какие факторы наиболее критичны, и начинать интервью именно с их оценки. Это позволит повысить свою скорость работы и сохранить эффективность оценки (о методе отсекающего интервью мы подробно поговорим в главе «Оптимизация времени рекрутера»).

Рассматривая особенности массового подбора, мы будем говорить о значимости не только компетенций в их классическом понимании, но и различных факторов, определяющих поведенческие особенности. Например, склонность уходить в запой или отсутствие такой склонности сложно назвать компетенцией, однако при подборе складского (а в некоторых случаях – и производственного) персонала эта особенность будет иметь огромное значение.

Еще один очень важный фактор, который при подборе линейного персонала приобретает большое значение, – люмпенский тип мотивации (по классификации Герчикова)<sup>1</sup>. Это значит, что сама по себе работа и ее содержание не будут самостоятельными ценностями, путем самореализации, поэтому особенную значимость приобретает оценка всех факторов риска – удаленность от дома, удобство графика, условий труда, готовности к переработкам и т. д. Конечно, эти факторы будут иметь значение и при подборе персонала на позиции более высокого уровня, но в тех случаях, когда самореализация в различных ее проявлениях имеет для человека большое значение, когда он ответственно относится к этапам своего карьерного пути, заботится о своем резюме и репутации, факторы неудобства и то, что часто называют гигиеническими факторами (по теории Герцберга)<sup>2</sup>, могут быть полностью или частично компенсированы самим характером работы, реализацией амбиций и т. д. В массовом подборе такая компенсация встречается нечасто, следовательно, подобные факторы риска нужно формулировать и оценивать особенно внимательно.

Мы рассмотрим несколько правил и приемов, которые позволят вам сформировать профиль оптимальным образом.

---

<sup>1</sup> В. И. Герчиков выделил пять типов внутренней мотивации работников: коммерческий (люди приходят в организацию только для заработка), хозяйский (прирожденные руководители, берущие на себя ответственность за результат своего подразделения), профессиональный (дорожат специальностью и квалификацией), патристический (ценят постоянство работы в одной и той же организации, в своем коллективе) и люмпенский, который, по сути, характерен отсутствием мотивации. Люди работают по инерции, потому что так надо (или потому что вынуждены). Понятия «кнул или пряник» для них не существует. Они понимают только кнут. Отсюда эффективность штрафной системы. Если их штрафовать за все – от опозданий до недочетов в работе, – можно добиться неплохого качества. Но стоит уменьшить давление, качество тут же упадет. – *Прим. ред.*

<sup>2</sup> В середине XX века Фредерик Герцберг создал теорию мотивации, основанную на изучении факторов удовлетворенности сотрудников. Он разделил эти факторы на два типа: *гигиенические* (те, что влияют на повышение или снижение удовлетворенности местом работы, но не оказывают воздействия на стремление сотрудника увеличивать свою результативность) и *мотивации* (факторы, непосредственно влияющие на стремление сотрудника добиваться больших результатов). – *Прим. ред.*



## Будьте предельно конкретны

Формулировки в профиле должны быть предельно конкретными и однозначно понимаемыми.

Пример – стрессоустойчивость. Стессоустойчивость у большинства людей – это не какая-то единая характеристика. Но можно оценить стрессоустойчивость к конкретному фактору:

- к цейтноту;
- к негативу или грубости и агрессии со стороны клиента;
- к работе под давлением руководства;
- к многозадачности;
- к изменению часов сна и бодрствования при сменной работе и т. д.

Список можно продолжить. Подбирая инструменты оценки каждого конкретного варианта стрессоустойчивости, мы увидим, что эти инструменты будут совершенно разными, даже методики оценки оптимально выбрать различные. Например, стрессоустойчивость к агрессии лучше оценивать в формате ролевой игры, стрессоустойчивость к многозадачности – кейсом, а стрессоустойчивость к изменению рабочих часов – при помощи проективных вопросов или методом «Три плюса и три минуса» (об этих и других методиках вы можете более подробно прочитать в книге «Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час»<sup>3</sup>). То есть, оценивая просто стрессоустойчивость, вы рискуете оценить не тот ее аспект, который важен для этой вакансии.

Совет: формулируйте пусть не так красиво, зато точно. Примеры:

- Вместо «работа в команде» – нацелен на коллективные задачи, готов помогать коллегам и делиться опытом, разделяет определенные ценности коллектива, нацелен на неформальные взаимоотношения с коллегами.
- Вместо «клиентоориентированность» – стремится помочь клиенту в любой ситуации, ставит клиента во главу угла, обладает всеми необходимыми навыками (*перечислить*) для работы с клиентами.
- Вместо «честность» – не ворует, не склонен брать откаты, не будет есть продукты, не оплатив (*продуктовая розница*), или же признает свои ошибки, открыто говорит о себе.

Я часто наблюдаю у рекрутеров одну и ту же ошибку: при оценке таких факторов, как готовность к чему-либо (переработкам, интенсивной работе, удаленности от места жительства, командировкам и т. д.), интервьюер не конкретизирует размеры и особенности этих факторов. А задержаться на час раз в неделю или ежедневно на четыре – это совсем разные факторы. Но и то и другое можно назвать переработками. В результате интервьюер и кандидат говорят о совсем разных вещах, хотя называют их одинаково. Поэтому и в профиле, и в оценке важно быть предельно конкретными. Например, формулировать так: «готовность к переработкам по часу ежедневно» или «готовность работать без выходных в течение месяца в пик сезона».

---

<sup>3</sup> Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. М.: Альпина Паблишер, 2013.

## Используйте метод РДК для определения компетенций

Теперь мы рассмотрим правила формирования той части профиля, в которой речь пойдет о компетенциях. Для начала давайте договоримся о терминах, которые мы будем использовать, обсуждая основу эффективного подбора персонала.

- *Компетенции* – все проявления человека в поведении на работе, которые непосредственно влияют на достижение результата и его качество. К компетенциям могут относиться навыки, личностные особенности, способности, темперамент, ценности и мотивация.

- *Профиль* – набор основных компетенций, который обеспечивает успех сотрудника при выполнении определенных видов работ в определенных условиях (компания, команда, среда).

Для выявления необходимых компетенций и формирования из них профиля лучше всего пользоваться моделью РДК (результат – действия – компетенции):

- *Результат* – мы определяем те результаты, которые должны быть оптимально достигнуты в итоге выполнения сотрудником определенного функционала. Стоит выделять не только итоговый, но и сопутствующие результаты, значимые для бизнеса.

- *Продажи* – осуществить продажу. Сопутствующие – удовлетворенность клиента, снижение издержек, скидок (рентабельность продажи).

- *Действия* – мы определяем полный перечень тех действий (вариантов поведения), которые приведут к желаемым результатам.

- *Продажи* – найти клиента, установить контакт и т. д. Для достижения сопутствующего результата также нужно не обманывать клиента, успешно торговаться, не предоставляя излишних скидок.

- *Компетенции* – те способности и особенности человека, которые позволяют совершить необходимые действия.

Продажи (возьмем только этап установления контакта с клиентом, найденным самостоятельно) – готовность к «холодному» контакту, способность быстро находить общий язык, умение заинтересовать, стрессоустойчивость к отказам, умение эффективно преодолевать возражения и достигать договоренностей на будущее.

Так у нас получилась группа компетенций, необходимых для самостоятельного установления контакта с клиентом.

## **Определите факторы риска, не относящиеся к компетенциям**

Мы с вами уже упоминали подобные факторы. Например, оцените, будут ли у сотрудника на данной должности возможности воровства или злоупотреблений, какова значимость длительной работы на одном месте (опять-таки – насколько длительной?), какова вероятность, что искомый персонал будет злоупотреблять алкоголем, и т. д.

## Ранжируйте требования в профиле по приоритетам

Если ваше предложение не самое выдающееся на рынке труда, вы вряд ли можете рассчитывать на «идеального» кандидата. Даже в очень интересном предложении существуют практически взаимоисключающие требования. Если вы обозначаете все требования как необходимые или недопустимые, то есть риск очень сильно затянуть поиск, так и не найдя абсолютно подходящего кандидата (потому что таких просто нет или они дорого стоят, то есть ваше предложение не соответствует их уровню запросов).

Итак, давайте выделим два уровня приоритетов:

- *Необходимые и недопустимые характеристики* – несоответствие необходимым характеристикам (или наличие недопустимых) создает непреодолимые препятствия для качественной работы на данной должности и/или в этой компании, и такого кандидата мы больше не рассматриваем.

- *Желательные характеристики* – им можно относительно легко и быстро научить либо без них можно обойтись (пример первого – знание определенной программы при условии общей компьютерной грамотности, пример второго – знание английского для секретаря на ресепшне при условии, что из четырех секретарей двое владеют английским и такие звонки не слишком часты).

Возьмем для примера менеджера по продажам:

- *Необходимые характеристики*: устойчивость к отказам, стрессоустойчивость, располагающий стиль общения. Научить этому крайне сложно.

- *Недопустимые характеристики*: раздражительность. Переделать взрослого человека невозможно.

- *Желательные характеристики*: навыки установления контакта и работы с возражениями. При наличии всего, что перечислено в первом пункте, этому довольно легко научить на тренинге или в процессе работы.

А теперь возьмем складского работника. Если мы говорим о работе с мелкими товарами народного потребления, то тема финансовой честности (то есть, говоря попросту, требование «не воровать») становится очень значимой. А вот на складе крупногабаритного товара или товара, который сложно продать или использовать, эта особенность грузчика уже не столь важна.

## Применяйте прецедентный подход к формированию профиля

Прецедентный подход особенно актуален для массового подбора, так как среди линейного персонала есть совершенно одинаковые должности. Уникальность, свойственная высокоуровневым и экспертным позициям, встречается редко.

Когда руководитель на вопрос о том, каким должен быть кандидат, говорит, что тот должен быть «как Вася», он интуитивно применяет прецедентный подход. В практике HR-служб компаний, в которых несколько или много однотипных должностей, при формировании профиля компетенций нередко применяют именно этот подход. Давайте пройдем по всем этапам прецедентного подхода.

- Выделяются только *абсолютно аналогичные должности* (включая все особенности). Обратите внимание на то, что в рамках одной и той же компании могут быть должности, которые одинаково называются, но сильно отличаются спецификой работы (примеры: ассистент руководителя – профиль будет сильно отличаться в зависимости от специфики личности и стиля работы конкретного начальника; продавец в центральном офисном районе и рабочем районе города – в первом случае большее значение будут иметь навыки презентации и хорошее знание новинок и престижных моделей, во втором – умение работать с возражениями, в частности, по цене).

- Среди уже работающих на этих должностях людей нужно выявить наиболее успешных. Всех их оцениваем с помощью интервью или методом *assessment center*<sup>4</sup> (в зависимости от специфики должности выбираем тот или иной подход или комбинируем их) и выделяем те компетенции, которые характерны для большинства.

- Проводим интервью с руководителями соответствующего отдела с целью определить те компетенции (из уже выделенных), которые, по их мнению, в наибольшей степени приводят к успеху.

- Создаем итоговый профиль компетенций, по которому впоследствии проводим интервью

В массовом подборе мы можем рассматривать не только факторы эффективности работы, но и дисциплину, длительность работы и т. д. Тогда и выборку необходимо делать по этим показателям и смотреть, что отличает оптимальных, с нашей точки зрения, сотрудников. Это часто бывают какие-то биографические и финансовые факторы. Например, в одной из розничных сетей выявили, что наиболее результативные, ответственные и долго работающие сотрудники – это женщины, в одиночку воспитывающие ребенка. Почему? Результативность обусловлена наличием индивидуальных бонусов, стабильность и ответственность – невозможностью уйти в никуда из-за незначительной обиды или неудовлетворенности.

---

<sup>4</sup> Ассесмент-центр, или центр оценки – один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов. На сегодняшний день ассесмент-центр является одним из наиболее точных методов оценки компетенций сотрудников. – *Прим. ред.*

## **Как и чем привлекать?**

Если раньше часто приходилось слышать жалобы на сложности в поиске и привлечении топовых сотрудников и эксклюзивных специалистов, то сейчас все больше сложностей с линейным и массовым персоналом. Поэтому нам стоит задаться вопросом о том, какая именно информация привлечет внимание кандидатов, побудит их прийти сначала на встречу, а потом – и работать в компанию.

Далеко не всегда легко угадать, какие именно факторы будут привлекательны для людей, сильно отличающихся от вас по образованию, типу работы и ее характеру (например, работников физического труда). Есть несколько эффективных способов, которые с высокой степенью вероятности позволят понять, какие именно факторы привлекут кандидата. Рассмотрим несколько этапов привлечения кандидатов и технологии работы на каждом из них.

## **Привлечение на этапе анонса вакансии**

Вполне очевидно, что при массовом подборе мы не занимаемся «охотой за головами». При поиске линейного персонала мы всегда начинаем с анонса вакансии в различных источниках (подробно рассмотрим их в главе «Источники поиска и привлечения персонала», а также разберем специфику анонса применительно к каждому конкретному случаю). Сейчас мы рассмотрим универсальные правила и приемы, которые позволят сделать анонс наиболее результативным.

### **Правило 1. Привлекательность предложения**

В анонсе должны быть указаны именно те факторы, которые наиболее значимы и привлекательны именно для данной категории кандидатов. Если вы даете слишком много информации, часть из которой не имеет для людей никакого значения, то не получается фокуса на значимом для кандидата аспекте, и анонс для него становится всего лишь одним из многих. Если вообще не указаны факторы, которые наиболее приоритетны для нужной категории кандидатов, то объявление вообще не привлечет никакого внимания.

Как же определить значимые для кандидатов факторы? Рассмотрим наиболее доступный способ. Он потребует времени, зато даст возможность лучше подготовить объявление и меньше импровизировать при первом контакте с кандидатом по телефону. Проведите опрос среди сотрудников вашей компании, причем выберите для исследования тех, кто занимает должности, аналогичные тем, на которые вы планируете рассматривать кандидатов. При проведении этого опроса необходимо:

1. Объяснить людям его цель. Например: «Чтобы сделать подбор персонала более быстрым и эффективным, нам необходима ваша помощь. Мы раздадим (разошлем) вам небольшую анкету с несколькими короткими вопросами, на которые просим вас ответить анонимно».

2. Замотивировать людей: «Вы сами прекрасно понимаете, что при долгом поиске персонала страдаете вы сами – вам достается лишняя работа. Когда мы с помощью ваших ответов улучшим процесс привлечения кандидатов, таких ситуаций будет гораздо меньше. Так что мы очень рассчитываем на ваше содействие».

3. Четко и понятно сформулировать вопросы. Например:

- Назовите три фактора, которые привлекли бы ваше внимание к объявлению и заинтересовали в вакансии. Назовите три отрицательных для вас фактора.
- Что вы хотели бы услышать от работодателя при общении по телефону?
- Назовите три фактора, которые при личной встрече с работодателем были бы восприняты наиболее положительно (отрицательно).
- Назовите три основных фактора, которые позитивно повлияют на принятие решения о выходе на работу (вызовут сомнения).

4. Гарантировать анонимность. В некоторых компаниях люди боятся давать откровенные ответы, думая, что проверяют их лояльность. Степень откровенности может зависеть и от опыта и особенностей характера людей. В связи с этим стоит продумать процедуру и сделать ее такой, чтобы сомнения в лояльности не было. Для «компьютеризированных» сотрудников: «Вы получите по почте анкету, ответите, распечатаете и передадите в HR-службу. Все анкеты будут вместе, так что никто не будет знать, что ответили именно вы». Для тех, у кого компьютера нет, все то же самое, только анкеты раздаются сотрудникам, и те заполняют их от руки.

При проведении подобного опроса среди персонала не очень высокого уровня, в лояльности и исполнительности которого вы не вполне уверены, можно использовать элементы сорев-

новательности. Это поможет получить большее количество ответов, а значит, и результат будет оптимален. Например, каждый начальник участка собирает заполненные анкеты и пачкой (что обеспечивает анонимность) несет в отдел персонала. Кто принес первым – получает небольшой приз. Или, допустим, розничная точка сети, где было больше всего заполненных анкет, получает в подарок торт.

## **Правило 2. Краткость – сестра таланта**

Постарайтесь сделать анонс максимально кратким и в то же время емким. Перегруженное объявление с трудом читается, зачастую нет фокуса на значимых моментах. Все требования к вакансии должны быть фактическими (права на погрузчик, знание 1С и т. п.). По опыту знаю, что не имеет смысла перегружать объявления субъективными личностными характеристиками (дисциплинированный, ответственный, коммуникабельный): большинство людей склонны оценивать себя излишне позитивно, поэтому подобные формулировки не выполняют функции фильтра, а значит – излишни.

## **Правило 3. Яркие и конкретные формулировки**

Когда человек активно ищет работу, он, как правило, использует несколько разных источников и просматривает много объявлений. Именно поэтому важно, чтобы анонс чем-то цеплял, ярко выделялся из общей массы. Старайтесь выбирать яркие и конкретные формулировки. Например, фраза «Бурно растущая компания-дистрибьютор приглашает...» будет эффективнее, чем «Дистрибьюторская компания приглашает...». А «Уникальное производство полного цикла (всего двадцать четыре завода по стране) приглашает...» лучше, чем «Производственная компания приглашает...». Встречаются и очень креативные решения: «Разыскивается супер-менеджер по продажам». Подобное объявление (для молодых сотрудников в сфере продаж или творческой деятельности), безусловно, привлечет внимание и запомнится.

## **Правило 4. Грамотное оформление**

Проконсультируйтесь с дизайнером или IT-специалистом, который владеет основами графического дизайна, как лучше оформить анонс. Необходимо привлечь максимальное внимание как к вакансии вообще, так и к ключевым привлекательным факторам в самом объявлении. Разумеется, речь идет о печатном издании или баннере, а не о сайте с заданной формой, куда просто заносится информация о вакансии и условиях.

## **Правило 5. Интересное название должности**

В одной крупной торговой компании изменение названия должности (было «продавец», а стало «консультант торгового зала») в два раза увеличило количество откликов и существенно повысило качество резюме и кандидатов. В одной из пищевых производственных компаний название «оператор склада» вместо «грузчик» стало существенным фактором повышения привлекательности объявления. Естественно, не надо перегибать палку и называть уборщицу «менеджером клинингового сервиса», однако для многих кандидатов (особенно тех, для кого русский язык – родной) привлекательное и более престижное название – реальное конкурентное преимущество. Это и обычная потребность в статусе, престиже и признании, и (для особенно продвинутых и проактивных) забота о более эффектной строке в резюме.



## **Правило 6. Грамотное описание компенсации**

Анализируя анонсы компаний в прессе и Интернете, я нередко вижу формулировки типа «зарплата по результатам собеседования» либо указание слишком больших разрывов в компенсациях, например: «доход от 15 000 до 50 000». Опросив за свою карьеру несколько сотен кандидатов, я убедилась, что такие формулировки неэффективны. Они часто вызывают ассоциации либо с сетевым маркетингом и агентской работой на чистом проценте (а там действительно разрывы в доходе могут быть колоссальными), либо предполагают, что доход в данной компании – предмет торга, что далеко не всех устраивает. Вместо этих не самых удачных формулировок я предлагаю следующие варианты:

- писать конкретные цифры и условия (оклад 50 000 + премии + компенсация ГСМ) при условии, что они конкурентоспособны на рынке труда и привлекательны для кандидатов;
- указывать только структуру компенсации (оклад + премии + компенсации ГСМ) при условии средней или низкой привлекательности предложения на рынке труда;
- описывать доход наиболее успешных сотрудников (суммируя оклад и переменную часть) и среднестатистический доход (аналогично суммируя), при этом указывая дополнительные льготы (при условии значительного разрыва между постоянной и переменной частью заработной платы). Пример: «Доход наиболее успешных сотрудников – 100 000 в месяц + компенсация ГСМ, средний доход – 70 000 в месяц + компенсация ГСМ».

## **Правило 7. Необычное объявление**

Еще один возможный вариант – необычное, привлекающее внимание объявление, выполненное с креативом. Несколько примеров таких объявлений из практики:

- В стиле «wanted» (то есть «разыскивается» – американские объявления по поиску опасных преступников). Искали менеджеров активных продаж. Можно считать такой вариант уместным, так как требовались молодые, активные и с чувством юмора.
- В стиле «найди спрятанные слова» – для дизайнеров. Среди линий и цветных узоров необходимо было найти слова, которые сразу не бросались в глаза.
- «Черный квадрат», внизу мелким белым шрифтом объявление. Поиск торговых представителей и супервайзеров.

Разумеется, подобные необычные варианты объявлений наиболее уместны для креативных или молодежных вакансий, вряд ли их стоит использовать для привлечения бухгалтеров или аналитиков – не будет совпадения по типуажу.

## **Привлечение на этапе телефонного контакта: как повысить «доходимость» кандидатов**

В последнее время на своих тренингах я часто слышу такой вопрос: «Как повысить “доходимость” кандидатов?» Этот неологизм означает количество кандидатов, которые после договоренности о встрече по телефону приходят на интервью. Чтобы не использовать каждый раз столь длинную формулировку, мы, с вашего позволения, заменим ее словом «доходимость». Действительно, с каждым годом количество тех, кто обещает явиться на собеседование, но не делает этого, возрастает. Мне сложно сказать, с чем связана эта тенденция. Скорее всего, дело в «перегретости» рынка труда: многие кандидаты рассматривают сразу несколько вариантов работы и успевают до встречи с вами получить более интересное предложение. Отсюда следует первое и самое простое правило: назначайте встречу на как можно более близкое время. При массовом подборе во многих случаях стоит назначать ее на тот же день (если, конечно, кандидат может прийти так быстро). Еще одна причина того, что кто-то из кандидатов не приходит на собеседования, это очереди. Что я имею в виду? Некоторые компании не назначают конкретное время собеседования, а приглашают всех явиться в некий (чаще всего – обширный) промежуток времени. В результате получается, что одновременно приходит очень большое количество кандидатов и кому-то нужно долго ждать. Не все к этому готовы. Рекомендую данный фактор учитывать и либо назначать конкретное время, либо использовать более краткие интервалы.

Вы можете повысить привлекательность вакансии и компании для кандидата и иными способами. Давайте их рассмотрим.

Есть простой, но требующий импровизации способ. В самом начале телефонной беседы с кандидатом (сразу после приветствия, представления и обозначения цели звонка) нужно задать открытый вопрос: «Скажите, пожалуйста, что для вас важно при выборе места работы?» Такой вопрос вполне органично выглядит в телефонной беседе, а вам он даст возможность кратко презентовать вакансию и компанию в соответствии с мотивами кандидата. Стоит учесть порядок ответа кандидата на этот вопрос: в большинстве случаев первым называют самый важный фактор. Именно с него и начинайте презентацию.

Если вы не готовы к импровизации, используйте те факторы мотивации, которые получили путем исследования среди сотрудников. Однако в данном случае есть некоторый риск, что у конкретного человека мотивация будет отличаться от типичной.

В любом случае при презентации преимуществ вакансии и компании используйте принцип *«характеристика – преимущество – выгода»*. Он даст вам возможность достучаться практически до любого кандидата. Разберем этот принцип подробно.

- *Характеристика* – объективная особенность компании или вакансии. Например: «Мы являемся крупной федеральной сетью».

- *Преимущество* – та характеристика, которая в выгодную сторону отличает компанию от большинства других. Например: «В этом сегменте всего три настолько крупных федеральных сети, как наша». А вот рекрутер, который выделяет те характеристики, которые явно не будут преимуществами, а присущи большинству приличных компаний, выглядит достаточно странно. Например, иногда делается акцент на белой зарплате, хотя ее обеспечивают 90 % игроков рынка. Не стоит делать акцент на том, что и так очевидно. Вы же не будете говорить, что важное достоинство вашего офиса – отсутствие крыс? А вот на некоторых складах такой фактор мог бы считаться преимуществом. Преимущества зависят и от сферы бизнеса, и от размера компании, и от расположения (в городе или регионе). Например, позиционирование компании как иностранной уже давно не преимущество в Москве, Питере и многих миллионниках, но в небольшом городе типа Твери таковым будет. Но есть и занятные исключения. Например, Тулу и ее окрестности облюбовали многие иностранные производители, и там факт,

который в Твери или Рязани – преимущество, не будет таковым. Так что определяйте преимущества с учетом конкретной специфики.

- *Выгода* – это польза и/или удовольствие, которые кандидат получит благодаря характеристике. Стоит делать акцент на выгодах, которые человек получит благодаря преимуществам компании. Например: «В этом сегменте только три настолько крупных федеральных сети, как наша. Масштаб сети дает вам несколько возможностей: карьерный рост, возможность переезда в другой регион и город, широкий круг общения. Кроме того, это гарантирует более высокий уровень стабильности. Ну и, конечно, работа в такой крупной сети престижна, и вы получите отличную строку в резюме».

## Привлечение на этапе личного интервью

На этапе личного интервью у вас появляется возможность сначала разобраться в индивидуальной мотивации кандидата, а уже потом на основе этого презентовать преимущества и выгоды компании и вакансии. Не стоит тратить время на длительный рассказ о позитивных моментах, если они не входят в основные мотиваторы кандидата. Также старайтесь при презентации соблюдать приоритетность: начинайте именно с тех факторов, которые наиболее значимы для собеседника.

Привлечь интересных кандидатов вам поможет ряд приемов, которые мы сейчас разберем.

## Алгоритм работы с возражениями «Четыре шага»

Некоторые факторы работы, специфика функционала, расположение компании, а также многое другое могут вызывать сомнения и даже возражения со стороны кандидатов. Очень важно грамотно провести работу с возражениями: если вы сумеете эффективно на них ответить, то получите лояльного кандидата, который полностью убежден в том, что ваше предложение ему интересно (а значит – высока вероятность того, что он не будет искать другие варианты).

Давайте рассмотрим алгоритм работы с возражениями «Четыре шага» (кстати, его можно использовать и при работе с необоснованными или чрезмерными требованиями внутреннего или внешнего заказчика).

**Первый шаг.** Согласитесь, что вам понятна позиция кандидата и важно его мнение. Это позволяет избежать спора и конфронтации, что неизбежно приводит к негативным эмоциям. На этом этапе могут быть использованы, например, такие формулировки:

- Я понимаю ваше сомнение, давайте обсудим ситуацию.
- Я согласен, что этот вопрос стоит обсудить.
- Да, действительно, это важно. Давайте обсудим.
- Хорошо, что вы об этом сказали. Давайте обсудим.

**Второй шаг.** Уточните причину возникновения возражения, а также его значимость для кандидата. Лучше всего использовать альтернативно-открытые вопросы:

- У вас есть другое предложение с более высоким уровнем зарплаты или какая-то еще причина? *(В ответ на возражение о том, что уровень зарплаты недостаточно высок.)*
- Вас смущает само название должности, обязанности или что-то еще? *(В ответ на возражение о том, что неинтересна должность.)*
- В графике работы вас смущает фактор сезонности, переработки или что-то еще? *(В ответ на возражение, что не вполне устраивает график работы.)*

**Третий шаг.** Аргументируйте, используя доводы в зависимости от результатов предыдущего этапа. Приемы и правила аргументации мы рассмотрим чуть ниже.

**Четвертый шаг.** Резюмируйте, подведите итог. Люди лучше всего запоминают последние слова или фразы – используйте этот факт. Поэтому, сняв все возражения, стоит еще раз подчеркнуть, что договоренность достигнута.

## Рефрейминг как прием аргументации и презентации

Многие из нас – заложники определенных стереотипов, которые часто мешают в работе и дальнейшем развитии. Например, мы смотрим на дополнительную нагрузку как на причину уменьшения свободного времени; на сложное обучение – как на чрезмерные усилия (а ведь

можно было бы больше заработать сейчас!); на сложного клиента – как на источник нервозов. Но на все это можно и нужно посмотреть по-другому. Возьмем для примера два понятия – «разведчик» и «шпион». С разведчиком сразу ассоциируются слова «подвиг», «доблестный», «смелый», то есть разведчик – *наш*. А шпион подлый, гнусный, хитрый, он вынюхивает, то есть он *вражеский*. Если же мы обратимся к толковому словарю, то увидим что и разведчик, и шпион занимаются сбором информации о противнике, часто делая это в тылу врага. Так в чем же разница? В восприятии.

Итак, рефрейминг – это специальный прием, который позволяет изменить точку зрения на иную, иногда противоположную. Чаще всего рефрейминг упоминается в контексте НЛП (нейролингвистического программирования). Слово «рефрейминг» происходит от английского *frame*, то есть рамка (изменение рамки восприятия). Еще до появления НЛП этот прием существовал в психологии и психокоррекции, да и в повседневной жизни его используют веками. Рефрейминг ни в коем случае не подразумевает обмана или абсурда.

Существует несколько вариантов применения рефрейминга.

1. Найти в ситуации другую сторону, более позитивную:

Работа с плавающими выходными – можно в будние дни решить какие-то свои задачи, которые нельзя решить в выходные.

Физический труд – это бесплатный тренажерный зал, можно всегда быть в форме.

Соцпакет отсутствует, но именно этот факт дает компании возможность платить выше среднего по сравнению с рынком.

2. Отметить негатив и показать выгоду, используя союз *зато*:

Это разъездная работа, *зато* оплачивают ГСМ, амортизацию машины и мобильную связь.

В данной компании нет социального пакета, *зато* более высокий уровень заработной платы.

3. Поставить в правильный в данной ситуации ряд сравнения (либо у всех так, либо у нас даже лучше, чем у других).

90 % крупных розничных магазинов находятся на МКАД или за МКАД, так что наш – это не исключение, а правило.

Работа в розничном банке всегда предполагает плавающий график выходных.

## Истории успеха

Основной способ метафорического влияния в практике рекрутера – использование историй успеха (*success story*).

В основе механизма метафорического влияния лежит феномен проекции услышанной истории (рассказа, басни, анекдота, сказки, романа и т. д.) на себя. Большинство людей, услышав историю успеха похожего на себя человека, оказавшегося в сложной ситуации, примеряют ситуацию на себя: «Возможно, и у меня будет так же».

Истории успеха позволяют мотивировать кандидата к принятию решения в пользу компании и вакансии, ничего ему при этом не обещая. При этом стоит соблюдать следующие правила:

- История успеха должна быть о людях, сходных с кандидатом (по должности и уровню иерархии). То есть специалисту по продажам мы расскажем историю о сотруднике службы сбыта, операционисту – об операционисте, секретарю – о секретаре. В ином случае нужного результата не будет, так как кандидат просто не отождествит себя с героем истории.

- История должна соответствовать мотивации кандидата, которую вы выявили в процессе интервью. Если история о чем-то другом, она его не зацепит. Тому, для кого главное сейчас – карьера, мы расскажем о ситуации карьерного роста; тому, кто больше ориентирован на зара-

боток, – о «звездных» заработках в компании; тому, кто больше всего ценит отношения в коллективе, – о корпоративных мероприятиях и традициях; людям, заинтересованным в стабильности, – о старожилах компании, которые много лет стабильно в ней работают, или об успешно пережитом кризисе.

- История должна быть максимально яркой и детализированной. Яркость приведет к запоминаемости, выделению именно вашего рассказа из череды других (не секрет, что успешные кандидаты даже на линейных вакансиях порой одновременно рассматривают несколько предложений). Детализация вызывает гораздо больше доверия, чем общие слова. Сравните: «У нас регулярно проходят корпоративные мероприятия» и «На прошлый Новый год мы сняли веселый пятнадцатиминутный фильм с забавными эпизодами года и интервью лучших сотрудников» или: «У нас многие сотрудники выросли» и «Мария Сидорова начинала как торговый представитель в Новосибирске, потом переехала в Москву, где возглавила новое направление, а сейчас она уже руководит большим департаментом, и все это за четыре года».

- История должна быть правдива. Помните, что, если вы все сделали правильно, интересный кандидат перейдет в категорию работающих сотрудников. В такой ситуации у него точно будет возможность узнать, что рассказ не соответствовал действительности, а это способно привести к большому разочарованию, а также к недоверию лично к вам и службе HR в целом.

## **Грамотная презентация компенсации**

Что касается заработной платы, в нашей стране большинство людей привыкли мыслить в формате окладов или в лучшем случае бонусов. Дополнительные льготы воспринимаются скорее как фактор корпоративной культуры и престижа компании, а не как нечто значимое. Поэтому стоит потрудиться и перевести компенсационный пакет в реальные суммы, которые человек экономит (не тратит), то есть косвенно зарабатывает. Пример: оклад – 30 000 рублей, обеды – в среднем за месяц 1500 рублей, возможность использовать служебный телефон – в среднем 500 рублей в месяц, медстраховка – в среднем по компании 500 рублей в месяц. Итого – 32 500. Согласитесь, что это больше, чем 30 000.

## **Оптимизация времени рекрутера**

При «охоте за головами» вести разговор об оптимизации времени зачастую просто неверно, так как в приоритете – качественная подготовка, длительный и тщательный поиск, ведение сложных переговоров. При подборе персонала среднего звена и специалистов высокого уровня поток кандидатов, как правило, не так уж велик. А вот при массовом подборе и поиске линейного персонала, когда приходится закрывать по несколько десятков (а иногда и больше) вакансий в месяц, экономия времени рекрутера (без потери качества работы, разумеется) становится критически важной. Я хочу предложить вам несколько инструментов, которые позволят существенно сэкономить время.

Что касается массового и линейного подбора, стоит сразу оговорить: есть два типа кандидатов – с резюме и без. Это обусловлено различием образовательного и социального уровня. Например, торговые представители, мерчандайзеры, сотрудницы колл-центра в большинстве случаев резюме присылают, грузчики и фасовщицы этого почти никогда не делают. А вот, скажем, в случае с рабочим персоналом на производстве и офисными водителями встречаются оба варианта – в зависимости от уровня развития кандидата. Поэтому мы рассмотрим с вами оба варианта – как с резюме, так и без него.

## Отсекающий принцип анализа резюме

Как показывает практика, при подборе линейного персонала резюме крайне редко бывают показательными: нет каких-то особенных технических компетенций, значимых проектов, при этом очень важны личностные качества и особенности. А вот если брать руководящие позиции и специалистов высокого уровня, то все будет ровно наоборот: резюме чрезвычайно важны. Но сейчас мы с вами разберем, как можно сэкономить время рекрутера при сортировке резюме именно линейного персонала.

Вам поможет отсекающий принцип анализа резюме. Рассмотрим эту технологию подробно.

1. При составлении профиля должности (вместе с заказчиком подбора) выделите от двух до четырех максимально значимых *формальных* факторов, при несоответствии которым не имеет смысла рассматривать кандидата вообще или стоит рассматривать только в самом крайнем случае (при отсутствии других вариантов). Какие это могут быть факторы? Например, определенное образование (не обязательно высшее), разряд для рабочих специальностей, допуски к каким-то видам работ (например, у электриков), права нужной категории, стаж вождения, наличие автомобиля, знание неких ИТ-продуктов или программ (для офисного и торгового персонала иногда критично), опыт работы в определенной должности или сфере бизнеса, определенный уровень владения иностранным языком (для некоторых иностранных компаний требуется даже на линейных позициях). Это далеко не исчерпывающий список, специфика может быть сколь угодно разной.

2. Совместно с заказчиком подбора расставьте эти формальные факторы в порядке приоритетности (от самого значимого к наименее значимому).

3. Возьмите стопку резюме. *Не читайте* их целиком, проверяйте только на соответствие самому значимому фактору. Если соответствует, то в правую стопку, если не соответствует, то в левую (не выбрасывайте резюме!).

4. Правую стопку резюме *не читайте* целиком, а проверьте на соответствие второму значимому фактору. Повторите сортировку по стопкам.

5. Если резюме все еще много, повторите алгоритм для третьего и четвертого факторов. К сожалению, у большинства компаний и рекрутеров такая возможность бывает редко – кандидатов, как правило, не хватает.

6. Оставшиеся резюме *прочитайте* целиком, обращая внимание на те факторы, которые вы считаете значимыми.

7. Выберите кандидатов для приглашения на собеседование.

Обратите внимание: я не даю никаких советов о том, что анализировать в оставшихся резюме. Почему? Во-первых, советчиков и так хватает; во-вторых, у каждой компании и заказчика подбора свои представления – как верные, так и несколько странные.

По своему опыту скажу: при отсекающем принципе анализа вы расправитесь с резюме в 1,5–2,5 раза быстрее. Экономия времени в этом случае зависит от скорости чтения (чем медленнее вы читаете, тем больше времени таким образом сэкономите).



## Использование автоответчика

Нередко при линейном и массовом подборе существуют особенности графика работы, условий труда, требований к состоянию здоровья и т. п., которые достаточно критичны для многих людей и существенно влияют на принятие решений кандидатом. Но указывать все это в объявлении не стоит, и вот почему. Перегруженное объявление плохо читается, поэтому не стоит вносить в текст значительное количество специфических пояснений. А если, скажем, вы используете бегущую строку, то краткость еще важнее. С другой стороны, тратить время на то, чтобы долго объяснять всю эту специфику по телефону, тоже не стоит.

В такой ситуации оптимальным решением станет использование автоответчика. Вы даете в рекламе номер телефона, и все звонящие попадают на автоответчик, на котором записана вся информация, которую необходимо донести до кандидата. В конце сообщения следует фраза: «Если вас заинтересовала наша вакансия, перезвоните по номеру...»

Вот как примерно может выглядеть сообщение: «Здравствуйте! Спасибо, что вы обратились в нашу компанию. Вакансия X предполагает работу по графику два дня через два. Есть утренние и вечерние смены (с 8:00 до 16:00 и с 13:00 до 22:00). Местоположение – ... От ближайшей станции метро – пятнадцать минут общественным транспортом (регулярные автобусные маршруты через каждые пять минут), компания оплачивает проездной билет. Официальное оформление, компания дает возможности обучения и роста. С каждым годом работы увеличивается размер соцпакета. Если вас заинтересовала данная вакансия, приготовьтесь записать номер телефона (*пауза секунд двадцать или повторение фразы*). Номер телефона... (*повторить два-три раза*)».

Последняя фраза в сообщении (могу сказать по опыту) очень важна. Если не делать паузу и не повторять номер телефона, достаточно много людей не успеют записать координаты и либо просто не дойдут, либо будут снова занимать линию, прослушивая сообщение еще раз.

Если отклик планируется массовый, то стоит сделать несколько номеров с автоответчиками (заведите несколько сим-карт, причем для того, чтобы срабатывал автоответчик, карта может быть без аппарата, что снижает необходимые затраты). Если номер будет один, то есть риск, что у многих не хватит терпения дозвониться.

Учитывайте уровень людей (не будут ли они пугаться автоответчика и вешать трубку). Если такой риск есть, то придется все-таки тратить личное время.

Таким образом, мы с вами нашли еще один способ экономии времени при массовом подборе. Но если вы собираетесь «продавать» вакансию по телефону или при личной встрече, то автоответчик использовать не стоит.

## **Как добраться**

Еще один момент, на который уходит много времени, – это объяснение кандидатам, как добраться до офиса. Оптимизировать временные затраты можно и здесь. Если мы говорим о кандидатах с электронной почтой, то наиболее эффективно будет отправление адреса, схемы проезда и необходимых пояснений по почте. Особенно актуально это в ситуации, когда ваш офис сложно найти. Стоит помнить о том, что опоздание кандидата на собеседование из-за того, что он долго не мог вас найти, ломает весь ваш график.

В качестве альтернативы можно рассмотреть переключение кандидата на автоответчик, где он прослушивает подробное описание дороги. Это актуально как в ситуации, когда у кандидата нет почты или неудобно в данный момент ее использовать, так и если для вас это удобнее и быстрее, чем отправлять письмо индивидуально. Эта задача легко решается с помощью технической службы, обслуживающей офисную АТС: на одном из внутренних номеров будет только автоответчик с адресом, и вы переключаете на него кандидата, предупредив, чтобы он был готов записывать.

## **Не тратьте время на телефонное интервью**

Сразу договоримся, что под телефонным интервью мы понимаем не уточнение фактических данных (место жительства, наличие водительских прав или медкнижки и т. п.), а оценивание кандидата. Так вот, я вообще не рекомендую проводить телефонные интервью, если мы говорим о подборе линейного персонала. Почему? Личное впечатление, невербальное поведение, фейсконтроль (оценка соответствия внешнего вида, чистоплотность, аккуратность, следы вредных привычек и т. п.) особенно значимы при оценке линейного персонала, так как профессиональные компетенции в глаза не бросаются. И вы можете потратить десять-пятнадцать минут на телефонное интервью, а при встрече впечатление будет совершенно иным. В связи с этим рекомендую по телефону уточнять только фактические моменты и назначать личную встречу, причем сразу оговорить, что первое интервью может быть очень кратким (десять-пятнадцать минут), а вот в случае положительного результата следующее собеседование займет больше времени. Таким образом вы затратите примерно то же самое время на оценку кандидата, что и по телефону, но сможете избежать ошибок, связанных с отсутствием визуального впечатления.

## Отсекающее интервью

Один из факторов нерационального расхода времени при проведении интервью – общие вопросы (типа «Расскажите о себе»). При этом кандидат может достаточно долго говорить «ни о чем», и ничего, кроме того, как поставлена речь и насколько человек подготовлен и знает социально желательные ответы, мы о нем не узнаем.

Поэтому предлагаю вам принцип отсекающего интервью (мы уже рассматривали отсекающий принцип анализа резюме, и этот способ с ним схож). Задача – в максимально короткий срок после обязательных этикетных моментов (установление контакта) оценить именно те факторы, которые наиболее критичны для данной должности. Совместно с заказчиком подбора или на основании собственного опыта выделите эти факторы в нисходящей последовательности (от самого значимого к наименее значимому).

Хочу обратить ваше внимание на то, что сознательно использую слово «факторы», а не «компетенции». Для одних должностей, например, критическим фактором станет отсутствие запоев, что сложно назвать компетенцией. Для других – готовность к определенным условиям труда, разъездной работе и т. д. Для третьих наиболее важны будут именно компетенции в классическом понимании – навыки, умения, способности, модели поведения.

Итак, вы выделили эти факторы (от четырех до восьми), расположили их в логической последовательности и в первые несколько минут интервью оценили. У вас может получиться три варианта:

1. *Кандидат не соответствует ключевым значимым факторам.* В этом случае вежливо поблагодарите кандидата за прохождение интервью, а если у него есть вопросы (в разумных количествах), то ответьте на них. Скажите о том, как и в каком случае будет осуществляться обратная связь по итогам собеседования.

2. *Кандидат полностью соответствует всем значимым факторам.* В данном случае вам либо предстоит уже более глубокая оценка (если это необходимо), либо, если позиция совсем простая и не требует никаких иных навыков и качеств, вы можете сообщить кандидату о положительном решении, то есть о том, что ему предстоит встреча уже с непосредственным руководителем. Если решение положительное, то лучше сообщить его сразу – так вы снизите риск ухода кандидата в другую компанию. Если вам необходима более глубокая оценка (например, применительно к той же должности торгового представителя), то у вас есть два варианта – продолжить интервью либо назначить следующее. Как лучше поступить? Если вы заранее подготовили продолжение интервью, то можете продолжить, если же требуется определенное время на его подготовку, то лучше назначить повторную встречу (например, на следующий день). Также стоит учитывать расположение вашего офиса, сложность для кандидата отпроситься с работы, затрачиваемое им на дорогу время. Если ему сложно приехать повторно, то лучше продолжить интервью сразу, поскольку в другой раз он может, что называется, не доехать.

3. *Кандидат в чем-то соответствует, а в чем-то – нет.* В этом случае вы не могли заранее подготовить продолжение интервью, так как не знали, в каких именно моментах у вас возникнут сомнения, что необходимо перепроверить. Следовательно, можно либо импровизировать, придумывая интервью на ходу, либо пригласить кандидата повторно. На принятие решения окажет влияние как совокупность факторов из предыдущего пункта (насколько кандидату удобно приехать повторно), так и ваша способность и готовность к проведению спонтанного собеседования. Если у вас не слишком большой опыт импровизации, а кандидату вполне удобно приехать еще раз, то лучше перенести встречу и хорошо к ней подготовиться.

## Анализ эффективности источников размещения вакансий

Снизить затраты времени (а также затраты бюджета) можно с помощью анализа эффективности источников размещения информации и рекламы. В большинстве случаев кандидат не может четко сказать, из какого источника он получил информацию о вакансии. Многие говорят что-то абстрактное: «Из Интернета» или «Из газеты». Бывают случаи, когда кандидат называет источник, где компания вообще не размещала никаких объявлений. Причина в том, что многие используют большое количество источников при активном поиске, нередко в этом помогают близкие и знакомые.

Чтобы знать, сколько кандидатов приносит каждый источник размещения информации и рекламы, вы можете использовать коды. Алгоритм действий в случае наличия и отсутствия резюме у кандидата будет несколько разный, поэтому мы рассмотрим оба варианта.

1. *У кандидата есть резюме.* В конце объявления о вакансии вы пишете: «Резюме присылать строго с кодом...», где первая часть кода обозначает вакансию (ГБ – главный бухгалтер, ТП – торговый представитель, НС – начальник смены и т. д.). Наличие такого кода в теме письма позволит вам, не открывая файл, уже узнать, на какую вакансию резюме пришло, и поместить его в соответствующую папку. Это сэкономит вам несколько минут (или больше – в зависимости от количества почты) ежедневно. Можно посчитать, во что это выльется за месяц. Но еще более значима вторая часть кода: это обозначение источника, в котором была размещена информация о вакансии (например: j – job.ru, r66 – «Работа 66», ВН – «Вечерний Новосибирск и т. д.»). Именно за счет этой части кода вы сможете вести статистику, которая позволит выявить самые эффективные источники поиска персонала. И вы больше не будете тратить время и деньги на те источники, которые дают низкую результативность.

2. *У кандидата нет резюме.* В данной ситуации у вас есть два варианта действий:

А) В рекламе в разных источниках вы просите кандидата при звонке по поводу вакансии назвать «кодовое слово». В сущности, не так уж важно, будет ли оно каким-то образом ассоциироваться с источником, главное, чтобы кандидат мог его легко запомнить и произнести.

Б) В разных источниках давайте разные номера телефонов (лучше сотовой связи, так как сделать энное количество сим-карт сейчас не проблема). При звонке на любой номер телефона кандидат услышит примерно такое сообщение автоответчика: «Здравствуйте! Спасибо, что вы обратились по нашей вакансии Х. Пожалуйста, назовите четко свой номер контактного телефона и имя. В течение дня с вами свяжется наш специалист, чтобы договориться о встрече». В конце дня вы прослушиваете все сообщения и фиксируете, сколько кандидатов принес каждый источник.

Проанализировав коды, вы четко увидите, сколько кандидатов из каждого источника вы получаете. Посмотрите, как может выглядеть таблица анализа:

Таблица 1. Анализ источников привлечения кандидатов

1	2	3	4	5	6	7
Вакансия	Источник и тип размещения	Количество первичных откликов	Количество приглашенных	Количество прошедших первое интервью	Количество финалистов	Количество отказавшихся

Рассмотрим, какую информацию из какой колонки можно почерпнуть:

- *Количество первичных откликов.* Вы оцениваете широту охвата. В данную колонку попадают *все* полученные отклики, кроме совершенно не соответствующих по типу вакансии (например, бухгалтер прислал резюме на вакансию юриста).

- *Количество приглашенных.* Вы оцениваете точность попадания, то есть насколько отклики соответствуют вашим требованиям. Допустим, при использовании источника Х в третьей колонке двадцать кандидатов, а в четвертой – пять (то есть приглашены 25 % откликнувшихся), а при использовании источника Y в третьей колонке десять кандидатов, а в четвертой – пять (50 %). Очевидно, что в дальнейшем стоит использовать источник Y, так как мы получаем тот же результат при оптимизации трудозатрат.

Данные в пятой колонке в соотношении с четвертой показывают, насколько информативны резюме именно для этой вакансии, стоит ли уделять значительное внимание их анализу. Если кандидат без резюме – насколько информативна первичная беседа по телефону.

- *Количество финалистов.* Мы оцениваем количество подходящих, с нашей точки зрения, кандидатов по итогам всех этапов оценки.

- *Количество отказавшихся.* Мы получаем информацию о количестве кандидатов из этого источника, которые на самом деле ни в чем не заинтересованы, а просто удовлетворяют свое любопытство или тщеславие либо исследуют рынок труда. В моем опыте были ситуации, когда я отказывалась от использования определенного источника, получая несколько раз подряд одну и ту же ситуацию: есть финалист, которому мы готовы сделать предложение, однако он сам отказывается, хотя изначально был ознакомлен с условиями.

Результат – вы используете только эффективные и оптимальные с точки зрения временных затрат источники поиска.

Оценить эффективность размещения вакансий в разных источниках можно и с помощью нескольких ящиков электронной почты. Этот подход актуален только в случае подбора кандидатов с резюме.

Вы создаете несколько адресов почты и используете каждый для своего источника размещения вакансии. В этом случае есть существенная зависимость от технических возможностей и благожелательности ИТ-специалиста. В идеале каждый адрес электронной почты соответствует даже не определенному источнику, а одной-единственной вакансии, размещенной в определенном источнике. И получая резюме, вы точно знаете, из какого источника и на какую вакансию оно пришло.

## Источники поиска и привлечения персонала

В этой главе мы рассмотрим множество источников и методов поиска и привлечения персонала. Некоторые из них широко распространены, и их используют практически все. В таких случаях мы очень кратко остановимся на очевидных моментах (просто чтобы их вспомнить) и обговорим нюансы, которые далеко не все используют в своей работе. Другие методы встречаются гораздо реже, поэтому их мы разберем подробнее. Все подходы к поиску и привлечению персонала апробированы компаниями на территории России и доказали свою успешность.

Сразу хочу предупредить, что ни один метод не универсален. Эффективность источника будет сильно варьироваться в зависимости от особенностей вакансии и компании (ее размера, территориального расположения и т. д.). Кроме того, стоит учитывать, что рассматриваемые источники достаточно сильно различаются по ряду характеристик. Например:

- *Широта охвата* – сколько людей, в том числе тех, кто не находится в активном поиске работы, будет привлечено.

- *Точность попадания* – насколько точно источник охватывает именно ту целевую группу кандидатов, которая нас интересует. Например, если я ищу медицинских представителей с помощью газеты «Фармвестник», я буду уверена в точности попадания. На форуме, посвященном IT и программированию, я смело могу искать начинающих программистов. А вот объявления в газете «Вечерний город» вряд ли привлекут таких специалистов.

- *Охват активно ищущих работу и людей, которые просто могут заинтересоваться привлекающей внимание вакансией*. Очевидно, что специализированные сайты и печатные издания по поиску работы дают нам отклики только тех, кто находится в поиске, а вот издания, сайты и форумы общей направленности помогут охватить и тех, кто вполне успешно работает в настоящее время.

- *Привлечение людей с определенным местом жительства*. Это бывает важно при удаленном и специфическом расположении компании. В этих случаях неплохими источниками размещения могут быть варианты типа кабельного телевидения и районных газет.

- *Престижность или демократичность вакансии*. Если бы мы говорили о топовых вакансиях, то нас бы интересовали престижные издания (высокого уровня по информационной наполненности, цене или некоему общественному мнению). Например, газету «Ведомости» или медиагруппу РБК можно отнести к такой категории. А вот при массовом подборе нам важна доступность и популярность источника.

- *Разовое или длительное привлечение*. В данном случае мы учитываем, как долго продлится привлечение через конкретный источник. Например, бегущая строка срабатывает на очень массовую аудиторию, но откликов, как правило, можно ждать только в течение одного-трех дней. А вот контекстная реклама работает достаточно долго (до нескольких недель). Ежемесячное печатное издание будет давать отклики в течение двух-трех недель, а вот газета, выходящая дважды в неделю, отклики обычно дает не более пяти дней.

При работе с источниками поиска и привлечения персонала при *любом* подборе, включая линейный и массовый, необходимо отслеживать эффективность каждого из них. На основе статистики вы сможете выбрать наиболее эффективные – с точки зрения затрат времени и денег – источники, прогнозировать сроки «срабатывания» каждого. Однако большинство опытных рекрутеров знают, что большинство кандидатов на вопрос «Откуда вы узнали о нашей вакансии?» отвечают расплывчато, нередко просто ссылаясь на газету или Интернет (не говоря конкретных названий). Поэтому стоит использовать коды. Анализируя полученную с помощью кодов информацию, вы поймете, сколько кандидатов, из каких источников и с какой точностью

соответствия вакансии вы получаете. Как именно использовать коды, мы подробно разобрали в предыдущей главе.

А теперь давайте рассмотрим источники поиска и привлечения персонала. Их достаточно много, и ни один, повторю еще раз, не будет универсальным. Более того, в зависимости от города и типа персонала эффективность одного и того же источника будет изрядно различаться. Поэтому призываю вас к следующему: если в одной ситуации какой-то источник показал свою неэффективность, используйте его в другой ситуации, а не отвергайте с ходу.

Итак, предлагаю вашему вниманию 44 варианта поиска и привлечения персонала.



## **Печатные СМИ**

### **1. Печатные СМИ по поиску работы**

Преимущества:

- Просто в использовании для людей с низким образовательным уровнем.
- Привычно.
- Не привлекает любопытствующих: если уж человек покупает такую газету, то он явно заинтересован в новой работе.

Недостатки:

- Все меньше отклик молодежи, привыкшей пользоваться Интернетом.
- Привлекает более низкий уровень персонала, чем через Интернет.

Нюансы использования:

- Нужно изучить ситуацию в конкретном городе: в разных городах одни и те же сетевые издания работают по-разному.
- Необходимо учитывать тираж. Думаю, что в данном пункте все понятно: выбирая между двумя СМИ, стоит остановиться на том, у которого тираж больше.
- Необходимо учитывать особенности распространения: платное издание или бесплатное, где находятся точки продажи или распространения (если оно бесплатное).
- Необходимо учитывать день (или дни) выхода издания. Особое значение это имеет в дачный период. Возьмем, например, размещение объявления в газете, выходящей в продажу в понедельник и четверг. По моей статистике, в осенне-зимний период отклик будет лучше примерно на 20 % в понедельник, тогда как в весенне-летний период разница в эффективности достигает полутора раз.
- Необходимо учитывать место публикации. Первая и последняя страницы дают очевидно большую отдачу, но и размещение на них дороже. Иногда стоит также учитывать место в рубрикаторе. Например, в одной из региональных газет размещение объявления о поиске торгового представителя в рубрике «Оптовая торговля» дало отдачу меньше, чем в рубрике «Медицина и фармация».
- Можно публиковать много вакансий одним большим блоком на престижном месте или распределять их по рубрикатору. По собственному опыту и по отзывам многих менеджеров по персоналу могу сказать, что в данном случае нет универсального рецепта. Пробуйте и отслеживайте эффективность. Более того, бывает, что у одной и той же компании при одинаковом наборе вакансий в одном городе эффективнее срабатывает большой блок, а в другом – распределение вакансий по рубрикатору.
- Привлекательность анонса. Мы уже обсудили, как сделать анонс наиболее привлекательным и соответствующим целевой группе кандидатов с точки зрения содержания, стоит также уделить время оформлению объявления.

### **2. Массовые печатные издания**

Надо сразу сказать, что в Москве таких изданий просто нет. Но во многих городах (особенно не самых больших), подобные газеты и журналы имеются (см. приложение 2). Популярность может быть обусловлена удобной программой телепередач, статьями известных журналистов и рядом других факторов. Кстати, вспоминая середину 1990-х, могу сказать, что в

Москве СМИ такого типа была газета «Московский комсомолец», а в начале 2000-х – журнал «ТВ-парк». И реклама в этих изданиях давала на редкость высокий уровень отдачи, хотя и стоила недешево. Я работаю во многих городах и знаю, что издания такого типа все еще есть.

Преимущества:

- Широкий охват.
- Привлечение тех, кто не находится в активном поиске работы, то есть вполне успешных людей.
- Дополнительная возможность HR-брендинга и PR себя как работодателя.

Недостатки:

- Как правило, достаточно высокая стоимость размещения рекламы.
- Будет много откликов по принципу «Вы кого-то ищете, может, и я пригжусь», то есть понадобится большая работа по отсеvu. Особенно критично это может быть при телефонном контакте: ваши линии просто будут постоянно заняты.
- Будут «любопытствующие», то есть некоторый процент откликов будет от тех, кто на самом деле не планирует менять работу, но хочет посмотреть, сколько он стоит, потренироваться в прохождении интервью, поднять самооценку. А некоторые даже используют этот ход для «шантажа» нынешнего работодателя: получив предложение, они сообщают об этом руководству и требуют повышения зарплаты или продвижения по карьерной лестнице.

Нюансы использования:

- Важно четко определить критерии отсека, что уменьшит количество кандидатов.
- Необходимо составить максимально привлекательное объявление, чтобы заинтересовать тех, кто успешен и в целом удовлетворен своей нынешней работой.
- Не стоит использовать, если ваши условия средние или ниже средних: так вы никогда не привлечете действительно интересных и успешно работающих кандидатов. В такой ситуации проще использовать ресурсы, ориентированные на тех, кто находится в активном поиске и зачастую согласен на менее привлекательные условия.
- Следует заранее понять цену вопроса: будут ли большой бюджет и сложная работа по отсеvu оправданы результативностью.

### **3. Бесплатные рекламные издания**

В 1990-е в Москве таким изданием был «Центр Плюс». Сейчас подобного СМИ на общегородском уровне не существует, однако в отдельных районах есть местные газеты административных органов. В одних городах имеются общегородские рекламные издания такого типа, в других – районные. Сразу оговорю, что использование районных изданий целесообразно для тех компаний, которые не особенно удобно расположены, либо тех, чьи вакансии по определению предполагают, что люди выбирают работу поближе к дому, и это становится основным условием. Например, к такой категории относится продуктовая розница и другая розница невысокого ценового сегмента (то есть там и зарплаты соответствующие). В таких ситуациях охват именно тех, кто живет рядом, дает максимальный эффект.

Преимущества:

- Широкий охват.
- Привлечение тех, кто не находится в активном поиске работы, то есть вполне успешных людей.

Недостатки:

- Многие выбрасывают такие газеты, даже не просматривая.

- Будет много откликов по принципу «Вы кого-то ищете, может, и я пригожусь», то есть понадобится большая работа по отсеву (этот и следующий пункты аналогичны предыдущему источнику, поэтому мы их подробно не разбираем).

- Будут «любопытствующие».

Нюансы использования:

- Как показывает опыт, эффект дают объявления только на первой и последней страницах.

- Броскость, яркость и привлекательность как оформления, так и содержания обязательны, иначе отдачи не будет.

- Не стоит использовать, если ваши условия средние или ниже средних (аналогично предыдущему источнику).

## Телевидение

### 4. Бегущая строка на региональном телевидении

Поясню для москвичей, которым не приходилось искать персонал в других городах: на общероссийских каналах в течение всей трансляции идет бегущая строка (внизу экрана), которая представляет собой набор самых разных объявлений на любые темы, начиная от купли-продажи и заканчивая интересующей нас тематикой «Требуется». Содержание бегущей строки повторяется много раз, поэтому даже если вы пропустили какое-то объявление, то непременно увидите его позже. Более того, повторяемость дает возможность записать контактную информацию. Нередко, даже если сам потенциальный кандидат не смотрел эту передачу, ему передают информацию родственники.

Преимущества:

- *Очень* широкий охват при правильном выборе времени трансляции и передачи.
- Возможность попадания в целевую группу по гендерным и возрастным характеристикам, а также по уровню развития и интересам. Очевидно, что есть фильмы, сериалы, передачи, которые смотрят люди определенного типа, возраста, пола. Так, например, сложно представить себе, что трансляцию хоккея будет смотреть множество женщин, а мелодраматический сериал – множество мужчин.
- Повторяемость информации многократно повышает вероятность привлечения внимания (это выгодно отличает бегущую строку от, например, газеты, которую просматривают обычно довольно бегло).

Недостатки:

- В некоторых случаях довольно дорого.
- Краткость, то есть вы не можете себе позволить разместить подробную информацию (в отличие от объявления в газете или анонса в Интернете).
- Невозможность эффектного оформления.
- Большое количество откликов «не по теме».

Нюансы использования:

- Необходимо выяснить целевую аудиторию выбранной передачи и времени трансляции, а также количество зрителей. Все это можно узнать в рекламном отделе телеканала, причем я рекомендую вам задать все вопросы до того, как вы скажете, какие вакансии планируете размещать. Этот совет основан вот на чем: в данной ситуации сотрудники рекламного отдела могут быть склонны несколько подтасовать данные, чтобы «продать» вам именно тот период времени и передачу, которую им надо продать. В частности, это может касаться как раз не самых лучших по популярности программ, а продавать-то их надо все равно.

- По опыту многих компаний могу сказать следующее: привлечение на низовые мужские вакансии (грузчик, разнорабочий) будет более эффективным, если рекламу видят жены или мамы, а не сами потенциальные кандидаты. Дело в том, что в такой ситуации очень часто жена или мама больше заинтересована в трудоустройстве мужа или сына, чем он сам.

- Необходимо создать максимально краткую, но привлекательную и конкретную рекламу.

- Как правило, работает только вариант указания телефона, адрес электронной почты правильно фиксируют крайне редко. Если вы все-таки хотите, чтобы присылали именно резюме по электронной почте, то стоит указывать предельно простой и краткий адрес. Кстати,

простой номер телефона – это тоже большое преимущество, так как даже если человек не успел записать информацию, то легкий номер он может запомнить.

## **5. Кабельное телевидение**

В некоторых районах есть так называемое кабельное телевидение, то есть каналы, которые вещают на определенной территории. Принципиальное отличие от предыдущего источника привлечения одно: с помощью кабельного телевидения обычно ищут сотрудников, живущих недалеко от места работы. Это чаще всего актуально в двух случаях: неудобное и/или удаленное расположение офиса (промзона, за городом, на кольцевой дороге) либо специфический тип персонала. Например, продавцы розницы с невысоким уровнем оплаты, сотрудники складских комплексов и т. п.

Во всем остальном преимущества, недостатки и нюансы использования совпадают с предыдущим источником.

## На улице

### 6. Объявления в местах присутствия потенциальных кандидатов

Сразу хочу отметить, что в разных городах разная ситуация с разрешениями на расклеивание объявлений и контроль этой активности. Поэтому если в вашем городе с этим строго, то просто не рассматривайте данный подход.

Начну с примеров. Крупное производственное предприятие организовало расклейку объявлений около остановок автобусов и маршруток, которые находятся вблизи предприятий-конкурентов. Таким образом они смогли привлечь несколько технологов, весьма дефицитных специалистов.

Другой пример. Страховая компания обнаружила, что большинство вновь приходящих специалистов по страхованию – молодые мамы, которые не готовы работать полный день, но хотят иметь какую-то занятость и заработок. И тогда они расклеили объявления вблизи профильных учебных заведений, так как одной из задач было привлечение молодых специалистов.

Еще один типичный случай, когда эффективно работает данный прием, это необходимость привлечь жителей определенных микрорайонов по причине удаленного или неудобного расположения компании.

Преимущества:

- Небольшие затраты.
- Попадание в целевую аудиторию при грамотном определении мест расклейки объявлений.
- Привлечение и тех, кто не находится в активном поиске работы.
- Часто такие объявления привлекают внимание родственников потенциальных кандидатов, и они передают информацию в нужные руки.
- Охват тех, кто не пользуется традиционными методами поиска работы (печатными СМИ, Интернетом и т. д.).

Недостатки:

- В ряде городов могут иметься запреты на расклейку объявлений.
- Недолгая жизнь объявления: сорвали, дождь размочил и т. п.
- Требуются люди для расклейки.
- Могут быть совершенно случайные обращения.

Нюансы использования:

- Нужно уточнить риски, связанные с законом и разрешительными органами.
- Следует предусмотреть максимальную устойчивость к непогоде (важно, чтобы дождь не размывал текст и т. д.).
- Следует предусмотреть максимально устойчивое закрепление на поверхности.
- Обязательно наличие отрывных корешков: люди не всегда будут забивать в телефон или записывать номер, а корешок очень удобно взять с собой.

### 7. Наружная реклама

Как правило, этот вид рекламы для привлечения кандидатов используется либо при очень большом наборе людей (например, при открытии гипермаркета), либо при постоянной

потребности в персонале. Естественно, что такой способ доступен только крупным и сильным в финансовом отношении компаниям.

Преимущества:

- Широкий охват.
- Ощущение надежности и престижности компании (по отзывам многих кандидатов).
- Возможность привлекать кандидатов, живущих на определенной территории.
- Длительный срок действия и возможность записи контактов.

Недостатки:

- Дорого.

Нюансы использования:

- При большом наборе или постоянных вакансиях.
- Многие компании совмещают объявления о наборе персонала с рекламой самой компании (например, гипермаркеты, McDonalds), что позволяет разделить бюджет с маркетинговым подразделением и делает такую рекламу более доступной.

## **Своя компания**

### **8. Реклама на чеках**

Эта практика не особенно распространена в Москве, зато повсеместно встречается во многих городах, особенно небольших. В данном случае мы рассматриваем варианты рекламы о вакансиях на чеках супермаркетов, кафетериев, столовых, магазинов и т. д.

Преимущества:

- Широкий охват: каждый, кто стал покупателем (клиентом), узнает о вакансии.
- Привлекает тех, для кого удобно данное расположение (скорее всего, именно такие люди будут клиентами).
- Небольшие затраты.

Недостатки:

- Привлечение кандидатов только из числа клиентов.
- Далеко не все смотрят чеки – большой процент рекламы пройдет мимо.

Нюансы использования:

- Только в случае совпадения «кандидат = клиент».
- Заметно, ярко, привлекает внимание.

### **9. Реклама в магазинах и кафе**

Данный метод, в отличие от рекламы на чеках, предполагает заметные штендеры, плакаты или иные виды рекламы (как правило, при входе в торговую точку).

В основном преимущества и недостатки совпадают с преимуществами и недостатками рекламы на чеках. Главное отличие – заметность: в отличие от чеков на такую рекламу большинство обратит внимание.

Есть два очень хороших решения, которые сделают такую рекламу эффективнее:

1. Рядом с рекламой располагается полочка, где находится пачка анкет для связи, ручка и ящик, куда анкеты или резюме (если кто-то вдруг принес) можно опустить. Это важный момент, так как не все, кого изначально заинтересует вакансия, придут специально, а импульсивное решение увеличит количество кандидатов.

2. На штендере, плакате или ином визуальном носителе располагается фотография команды или части команды, которая излучает позитив и представляет собой портрет потенциальных кандидатов (люди определенного возраста, пола, национальности).

### **10. Реклама на пакетах**

Аналогично рекламе на чеках. Основное позитивное отличие – жизнь пакета дольше, да и люди невысокого уровня достатка часто используют его повторно, что увеличивает вероятность, что рекламу заметят.

### **11. Реклама перед соединением при звонке на офисную АТС**

Преимущества:

- Широкий охват (все звонящие в офис).



- Вместо пустого ожидания – полезная информация.
- Даже если те, кто звонит в офис, сами не заинтересованы в работе, то у них есть знакомые, родственники, которым они могут передать данную информацию.

Недостатки:

- Фактически недостатков здесь нет, так как полностью отсутствуют затраты. Однако и никаких гарантий такой источник не дает.

Нюансы использования:

- Очень кратко и емко.
- Формирование позитивного имиджа компании и HR-брендинг.
- Лучше использовать не как объявление о конкретных вакансиях, а как предложение присоединиться к команде, позвонив на ресепшен или отправив резюме.

## 12. «Приведи друга»

Преимущества:

- Стабильное привлечение.

Недостатки:

- Единственный недостаток при условии правильной организации – риск некоей клановости и обилия «своих людей» в компании.

Нюансы использования:

- Нужно размещать объявления об открывающихся вакансиях внутри организации. В зависимости от типа бизнеса и уровня сотрудников это может быть как объявление на информационной доске (например, на производстве среди рабочих, у которых, очевидно, нет электронной почты и доступа в Интернет). При подборе торговых представителей, секретарей, сотрудников фронт-офиса банка или бухгалтеров стоит разместить объявление на внутреннем портале, а вместе с тем еще и разослать по электронной почте – либо всем, либо тем, кто реально может кого-то рекомендовать (например, при поиске в определенном регионе мала вероятность того, что информация придет из другого региона).

- Следует оценивать кандидатов и проводить отбор на общих основаниях. До начала такого проекта стоит прописать некое положение, которое, в частности, проинформирует сотрудников о том, что рекомендованные кандидаты все равно проходят все оценочные процедуры, принятые в компании. Это позволит избежать в дальнейшем обид и недопонимания («Как же так, я порекомендовал человека, а его не взяли!»).

- Рекомендованный кандидат при прочих равных имеет преимущество. Это тоже стоит прописать в положении, а иначе какой смысл в рекомендациях?

- «Рекрутера» следует премировать. Сейчас многие компании заранее определяют и систему премирования. Как правило, премия выплачивается после того, как рекомендованный кандидат проходит испытательный срок. Если он его не проходит, то и премирования не будет, что вполне резонно. Из опыта компаний и своего личного могу сказать, что в этой ситуации многие сотрудники компании превращаются в активных рекрутеров: то есть не просто порекомендуют, если кто попросил или под руку подвернулся, а начинают мониторить рынок, сознательно встречаться с людьми из компаний-конкурентов. Что касается размера премии, то скажу следующее. Слишком маленькая сумма вообще не имеет смысла: это не мотивирует людей заниматься рекрутингом, в то же время мы зачем-то тратим деньги. Лучше уж тогда от премирования отказаться вообще или оставить его только на части позиций. И производствен-

ные компании, и компании, где речь идет о привлечении более квалифицированного линейного персонала, в большинстве своем отмечают, что наиболее эффективная сумма – 20–50 % от оклада рекомендованного и прошедшего испытательный срок кандидата. Кстати, во многих случаях это все равно выгоднее обращения к другим источникам поиска и подбора персонала.

## **Транспорт**

### **13. Реклама на радио в общественном транспорте**

Во многих городах такой вариант возможен в метро и маршрутках.

Преимущества:

- Широкий охват, причем не только тех, кто находится в активном поиске.
- Возможность учета места жительства, типичных маршрутов людей.
- Повышение узнаваемости бренда как такового, если речь идет о компаниях, ориентированных на конечного потребителя.

Недостатки:

- Людям не очень удобно записать информацию.
- Может быть недешево.
- Шум мешает восприятию информации.

Нюансы использования:

- Имеет смысл использовать только в двух случаях: либо у вас очень известный бренд, то есть найти вас по определению легко, либо ваш номер телефона легко запомнить.
- Важно, чтобы информация была яркой и хорошо запоминалась, а также выделялась среди прочей, так как на слух мы воспринимаем хуже, чем визуально.

### **14. Реклама в общественном транспорте**

Речь идет об объявлениях внутри общественного транспорта.

Преимущества и недостатки аналогичны предыдущему варианту.

Нюансы использования:

- При отсутствии суперузнаваемого бренда или очень легкого номера телефона, в отличие от предыдущей ситуации, можно добиться эффективности, размещая рекламные объявления с отрывными купонами с контактами. Это позволит избежать того, что кандидат, даже и заинтересовавшись самой вакансией, не запомнит контакты. При наличии первых двух условий отрывные купоны необязательны.

### **15. Реклама на общественном транспорте**

В качестве рекламной поверхности можно использовать и сам общественный транспорт. Вы наверняка видели автобусы, троллейбусы и трамваи, несущие на себе различные рекламные призывы.

Преимущества:

- Широкий охват.
- Популяризация бренда в целом.
- Необычность подхода привлекает внимание.
- Возможна привязка к определенному району или маршруту.

Недостатки:

- Рекламу видят очень короткое время.
- Сложно запомнить информацию.

- Может быть дорого.

Нюансы использования:

- Стоит использовать только при большом количестве вакансий или постоянной потребности в персонале.
- Имеет смысл использовать, если у вас очень известный бренд, то есть найти вас по определению легко, либо ваш номер телефона легко запомнить.
- Следует уделить большое внимание визуальной привлекательности рекламы и ее запоминаемости.
- Хорошо работают слоганы или краткие тезисы вместо классических привычных объявлений о вакансии.
- Учитывайте район и маршрут.

## **16. Реклама на служебных машинах компании**

Все то же самое, что и в предыдущем пункте, кроме стоимости – тут цена вопроса невысока, и это будет скорее преимуществом.

## **Радио и плазма**

### **17. Реклама на радио**

Аналогично рекламе по радио в общественном транспорте, только престижнее (преимущество) и дороже (недостаток).

### **18. Реклама на радио в своей торговой точке**

Преимущества:

- Недорого.
- Можно легко менять тексты.
- Человек сразу же может обратиться в отдел персонала или заполнить анкету, то есть нет необходимости что-либо запоминать или записывать.
- Широкий охват и территориальная привязка.

Недостатки:

- Люди заняты своими делами и не всегда обращают внимание на объявления по громкой связи.

Нюансы использования:

- Хорошо работает, когда есть совпадение «кандидат = клиент».
- Нужно привлечь внимание, поэтому тут не годится формальный текст и невыразительное произнесение.

### **19. Реклама на плазме в своей торговой точке**

Аналогично предыдущему варианту.

### **20. Реклама на плазме в чужой торговой точке**

Аналогично предыдущему варианту, только дороже.

## **Счета и листовки**

### **21. Реклама на коммунальных платежах**

В нескольких городах слышала об успешном опыте подобного способа привлечения персонала. Главное – договориться с соответствующим чиновником. Как правило, это делается путем бартера. Один из примеров, о которых знаю: компания отдала несколько б/у компьютеров, а в обмен получила рекламу на счетах за коммунальные услуги.

Преимущества:

- Главное преимущество – охват людей на территории определенного района или микрорайона, что особенно актуально для массовых вакансий, где фактор близости к дому и удобства графика нередко становится определяющим.

- Широкий охват, в том числе и тех, кто не ищет активно работу.

Недостатки:

- Бывает сложно договориться.

Нюансы использования:

- Имеет смысл использовать только для постоянных вакансий (тех, которые всегда есть в наличии), так как договариваться ради одного раза слишком сложно и дорого.

- Важно, чтобы объявление бросалось в глаза, привлекало внимание.

### **22. Листовки в почтовые ящики**

Этот метод используется в том случае, когда требуется привлечение персонала невысокого уровня, проживающего в определенном районе.

Преимущества:

- Целевое привлечение по месту жительства.
- Относительно небольшие затраты.

Недостатки:

- Многие сразу же выбрасывают листовки, даже не читая их.

Нюансы использования:

- Стоит сделать информацию столь яркой и привлекательной, чтобы ее все-таки прочитали.

### **23. Раздача листовок в местах присутствия потенциальных кандидатов**

Это могут быть следующие варианты: раздача листовок недалеко от места обучения (при привлечении выпускников вузов или колледжей) или от места работы, то есть предприятий-конкурентов. Правда, в любом случае надо быть осторожным, чтобы не нарваться на агрессивную реакцию.

Преимущества:

- Прямое попадание в целевую аудиторию.
- Можно установить первичный контакт с потенциальным кандидатом.

Недостатки:

- Может быть получена агрессивная реакция.
- Необходимо привлекать кого-то для раздачи или самому делать это, что не всегда соответствует статусу рекрутера.

Нюансы использования:

- Необходимо заранее определить риски (охрана и т. д.).
- Нужно сделать максимально привлекательную листовку, чтобы ее не выкинули сразу же.

## **24. Листовки под дворники**

Этот способ хорош при поиске торговых представителей с машинами.

Преимущества:

- Точное попадание в целевую аудиторию.
- На листовку всегда обратят внимание, так как это может быть и штраф.

Недостатки:

- Не всегда понятно, чья машина, и можно много времени, усилий и листовок потратить понапрасну.
- Требуется человек, который этим займется.

Нюансы использования:

- Оптимальный вариант, если мы хотим привлечь внимание торговых представителей или менеджеров по продажам из компаний, где имеются корпоративные служебные машины с маркировкой компании (бренда). В такой ситуации вы точно не ошибетесь.

## **25. Рекламные листовки в кафе**

В этом случае речь идет не о собственных кафе и ресторанах.

Преимущества:

- Недорого.
- Широкий охват.
- Люди в хорошем настроении, что увеличивает позитив и по отношению к компании (вакансии).
- Привлечение не только тех, кто активно ищет работу.

Недостатки:

- Надо договориться.
- Иногда люди в «слишком хорошем» настроении.

Нюансы использования:

- Необходимо учитывать совпадение «кандидат = посетитель».
- Как в случае с любыми листовками, следует обеспечить яркость и привлекательность раздаваемых материалов.
- Распространять следует в дни максимально активного посещения кафе, но не в длинные праздники (в такой ситуации к моменту их окончания листовка затеряется, и все забудется).

## Учебные заведения и тренинги

### 26. Бесплатные обучающие мероприятия, тренинги

Данный метод наиболее эффективен в ситуации привлечения выпускников, молодых и начинающих специалистов, для которых возможность найти работу очень актуальна, в то же время у них крайне редко есть достаточное количество средств для посещения платных обучающих мероприятий. В этом случае вы можете провести бесплатный тренинг, что поможет найти требуемых сотрудников.

Преимущества:

- Во время обучения можно фактически провести ассесмент-центр (*assessment center*) в миниатюре, то есть понять, кто есть кто на самом деле.
- Позитивный PR компании даже в глазах тех, кого вы не пригласите на работу.
- Возможность создать базу на будущее, а не только привлечь кандидатов сегодня.
- Мониторинг уровня компетенций и мотивации таких кандидатов.

Недостатки:

- Требуется человек, который может и будет это делать.

Нюансы использования:

- Если в компании есть внутренний тренер или HR-специалист, способный проводить такое обучение, то стоит начинать проект. Если нет, то вряд ли имеет смысл искать специального человека и оплачивать его труд.
- Обязательно нужно оценивать обучаемых (лучше скрыто).
- Обязательно нужно брать контакты всех участников мероприятий.
- Информацию о мероприятиях стоит распространять на старших курсах учебных заведений, которые вас интересуют, а также в Интернете на тех ресурсах, которые соответствуют целевой аудитории привлекаемых.

### 27. Работа с обучающими и тренинговыми компаниями

Некоторые обучающие и тренинговые компании предлагают тренинги и курсы повышения квалификации для частных лиц. В том случае, если платит сам человек, а не организация, где он работает, тренинговая компания не ограничена в возможностях «свести» участника обучения с потенциальными работодателями. Более того, многие позиционируют этот факт как свое конкурентное преимущество: «Мы не просто обучаем, а еще и помогаем в трудоустройстве».

Преимущества:

- Нужная целевая аудитория.
- Можно посмотреть на человека в процессе обучения или пообщаться с ним лично.
- Как правило, идут учиться те люди, которые морально готовы к поиску лучшего или иного варианта работы (или сознательно к этому стремятся).

Недостатки:

- Временные затраты.

Нюансы использования:



• Нужно определить круг таких компаний, выбрать наиболее перспективные и надежные из них и договориться о сотрудничестве.

## 28. Работа с вузами и другими учебными заведениями

При массовом и линейном подборе все больше компаний нанимают выпускников вузов, колледжей и других учебных заведений. Поскольку этот подход становится все популярнее, мы посвятим ему несколько больше времени, чем другим источникам привлечения.

Начнем с анализа возможностей и рисков (см. табл. 2).

**Таблица 2. Привлечение выпускников**

Особенность	Что делать
Нет опыта и навыков	Оценивать потенциал, способности. Это прекрасно можно сделать при помощи классических кейсов-показки (выпития реальной задачи или ситуации), только, в отличие от опытных кандидатов, здесь стоит оценивать не правильность решения, а его талантливость, неординарность, уверенность, скорость. Пусть кандидат не знает правил публичного выступления, но если говорит красиво, то навыки к потенциалу мы добавить сможем. Всегда стоит помнить: у любого взрослого человека (пускай даже и молодого) легче развить навыки, нежели способности
Не всегда может спрогнозировать свое отношение к ряду факторов, свое поведение в определенных ситуациях	Если человек никогда не ездил в командировки, он не может с определенностью сказать, как к ним отнесется; если никогда не делал публичных презентаций, то не может сказать, будет ли уверенно себя чувствовать в процессе выступления; если не сталкивался с переработками, не сумеет спрогнозировать, какое влияние они могут оказать на количество ошибок и качество работы. Поэтому таких кандидатов надо максимально подробно расспрашивать про сходный опыт. Не делал публичных презентаций в продажах — а как чувствовал себя, выступая в команде КВН или с докладом перед своим курсом? Не ездил в командировки — а как переносил перелет и разницу во времени при поездках на каникулы, насколько быстро собирается, как спит не дома, как быстро ориентируется в непривычной обстановке или в ситуации установления контакта с большим количеством новых людей? Вся эта информация, конечно, не даст абсолютно достоверной картины, но позволит к ней приблизиться
Низкий уровень ответственности и дисциплины («от сессии до сессии живут студенты весело»)	Здесь важна четкая разъяснительная работа еще до приема на работу: почему важно соблюдать все требования, каковы могут быть отрицательные последствия как для самого сотрудника, так и для выполняемой задачи в случае, если правила нарушаются. Кроме того, отталкиваясь от своего опыта, рекомендую особенно четко объяснить, какие моменты и вопросы могут обсуждаться и в них можно получить определенные послабления, и что даже не обсуждается, а должно быть воспринято как незыблемый свод правил
Нередко завышенные амбиции	Хорошее образование, высокая самооценка, иногда скептическое отношение к людям более старшего возраста — все это часто приводит к неадекватно завышенным амбициям. Самый простой способ — дать сложное пробное задание до найма (а также можно и сразу после прихода) и показать, что далеко не все ты еще умеешь. При этом важно соблюсти разумный баланс, чтобы не привести к потере уверенности в себе
Нередко непонимание разницы между знанием теории и применением ее на практике	Данная проблема решается примерно так же, как и предыдущая
Нередко ошибочное представление о той или иной профессии или деятельности	Это связано с мифами, которые есть на рынке труда, иногда с не совсем точными рассказами знакомых о той или иной работе, да и просто с какими-то собственными стереотипами. Поэтому таким кандидатам особенно важно очень подробно, как можно правдивее, не скрывая ни плюсов, ни минусов, дать представление о сути работы и профессии
Как следствие — неверная профориентация	После разъяснительной работы, здесь также очень важно оценить потенциал, способности к той или иной профессиональной деятельности (см. первый пункт данной таблицы)

Каким образом можно осуществлять работу с вузами и учебными заведениями:

- По договоренности с руководством провести презентацию для студентов или выпускников.
- По договоренности с руководством разместить объявления о вакансиях или в целом о карьере в компании на информационном стенде или в вузовской газете (в некоторых институтах они есть).

- Через преподавателей по рекомендации.
- Если договориться не получилось, то можно расклеить объявления или раздавать листовки поблизости от учебного заведения.

## **Интернет**

### **29. Собственный сайт**

Преимущества:

- Вы можете регулировать содержание, форму, частоту обновлений и т. д.
- Недорого, так как сайт уже есть, остается только сделать соответствующую страницу или страницы.

Недостатки:

- Не факт, что ваш сайт часто посещают те, кто вам интересен как кандидат.

Нюансы использования:

- Стоит выложить на сайт красивые истории успеха, то есть описать, как преуспевают люди в вашей компании.
- Можно поместить на сайт краткий видеоролик с интервью со счастливыми сотрудниками.
- Необходимо регулярно обновлять информацию о вакансиях.
- Стоит помещать интересную информацию, чтобы на ваш сайт регулярно заходили потенциально интересные кандидаты, даже если сейчас они не нашли своей вакансии.
- Можно посетить соответствующий семинар (например, «Как сделать свой сайт наиболее привлекательным»).

### **30. Размещение вакансий на сайтах по поиску работы**

Самый популярный вариант, поэтому не будем на нем останавливаться.

### **31. Статьи и советы на сайтах по поиску работы**

На многих сайтах есть подобные материалы. Нужно найти контактное лицо и договориться, что вы бесплатно сделаете действительно полезные материалы, а взамен получите возможность дать ссылку на свою компанию просто как на воплощение мечты кандидата, без анонса конкретных вакансий.

Преимущества:

- Интересный материал прочитают действительно многие.
- Можно сделать по бартеру (вы пишете бесплатно – они публикуют бесплатно).

Недостатки:

- Надо уметь договариваться и писать дельные статьи.

Нюансы использования:

- Вы пишете действительно интересные статьи типа «Как правильно адаптироваться в новом коллективе», а примерно 30 % материала составляют сугубо позитивные примеры из вашей компании. Разумеется, с указанием ее бренда, но без откровенной рекламы.

## 32. PR и обучающая активность

Примерно то же самое, что и в предыдущем случае, но не на сайтах по поиску работы, а на порталах для молодежи или профильных ресурсах.

## 33. Профессиональные форумы

Пообщавшись с заказчиками подбора или с сотрудниками компаний, чей опыт приблизительно соответствует тому, чего вы ждете от кандидатов, выясните, какие профессиональные форумы они чаще всего посещают. После чего у вас появляется не менее трех возможностей:

- Размещение рекламы в виде баннера или в любом другом предлагаемом варианте. Преимущество – просто, недостаток – может быть довольно дорого.
- Вы или ваш коллега входите на форум так, чтобы ни в коем случае не идентифицировать компанию, размещаете там информацию вроде: «Был на собеседовании в компании Х (*указываете свою компанию*). Представляете, там есть просто классная вакансия Y (*указываете вакансию*)! Условия потрясающие! Кто что знает, как попасть туда на работу?» Как вы понимаете, вы дали бесплатную рекламу – правда, без координат, но в век интернет-технологий не состоит труда их найти. И никаких нарушений. Одни только преимущества.
- Вы или ваш коллега входите на форум так, чтобы ни в коем случае не идентифицировать компанию, и размещаете интересный вопрос на профессиональную тему. Например: «Я недавно работаю медпредставителем в фармацевтической компании. Посоветуйте, как лучше войти в кабинет врача в поликлинике, чтобы не возмущалась очередь». Далее мы читаем отклики и предлагаем тем, кто написал самые интересные, обменяться адресами электронной почты. Ну а дальше уже контактируем напрямую. Инкогнито можно раскрыть, а можно этого и не делать. Интересные вопросы стоит попросить подготовить заказчика подбора или коллег из соответствующих подразделений. Речь может идти о подборе любого линейного персонала, условно скажем, с высшим образованием. Преимущество – выходим сразу на действительно интересных кандидатов. Недостаток – требует времени и помощи специалиста.

## 34. Форумы и сайты по интересам

С помощью опроса или общения с коллегами, занимающими те же позиции, что и интересующие нас кандидаты, определяем неформальные форумы и сайты, которые они чаще всего посещают: автомобильные для торговых представителей, кулинарные и материнские для бухгалтерии и административного персонала, косметические для секретарей (примеры только лишь из моего опыта, в вашей компании они могут быть другими). Выявив такие ресурсы, размещаем на них рекламу.

Преимущества:

- Привлечение целевой группы кандидатов, в том числе и тех, кто неплохо трудоустроен.
- Ваша реклама не затеряется среди других, поскольку подобные ресурсы для привлечения персонала мало кто использует.

Недостатки:

- Временные и денежные затраты.

Нюансы использования:

- Реклама должна быть очень привлекательной, ведь, в сущности, потенциальные кандидаты ищут на этих ресурсах совсем другую информацию.

## **35. Социальные сети**

Это настолько очевидный в наши дни источник привлечения кандидатов, что я о нем просто упоминаю. Пропустить его невозможно, а писать подробно не имеет смысла.

## **36. Городские сайты**

В некоторых городах, особенно небольших, этот источник привлечения хорошо работает.

Преимущества:

- Широкий охват (и не только тех, кто находится в поиске работы).

Недостатки:

- Финансовые затраты.
- Риск получения случайных откликов.

Нюансы использования:

- Вы имеете возможность привлечь внимание, а кроме того создать позитивный имидж работодателя.

## **37. Популярные сайты с объявлениями**

Интересно, что один из самых известных сайтов этой категории Avito.ru даже пошел на то, чтобы выделить «работную» часть как отдельную категорию бизнеса.

Преимущества:

- Широкий охват (и не только тех, кто находится в поиске работы).

Недостатки:

- Финансовые затраты.
- Риски получения случайных откликов.

Нюансы использования:

- Вы имеете возможность привлечь внимание, а кроме того создать позитивный имидж работодателя.

## **38. Контекстная реклама**

Наверняка вы сталкивались с таким видом рекламы (даже если и не знаете, что она так называется). Контекстная реклама работает следующим образом: вы набираете в поисковике «Куплю холодильник», а в последующие дни у вас при открытии совершенно разных сайтов справа или внизу появляется реклама, посвященная продаже холодильников. Понятно, что холодильники – это только пример, предмет поиска может быть абсолютно любым. Принцип контекстной рекламы состоит в том, что при размещении запроса с определенными поисковыми словами человек в течение ближайшего времени получает рекламную информацию по теме при открытии любого интернет-ресурса. Для эффективной работы с контекстной рекламой существуют соответствующие агентства, в которые и стоит обратиться.

Преимущества:

- Очень широкий и быстрый охват целевой аудитории.

Недостатки:

- Требуется денег и времени специалистов.

Нюансы использования:

- Главное – правильно определить ключевые слова и содержание рекламы, которая будет появляться в качестве отклика.

## **39. Прямой поиск**

Традиционно прямой поиск, о котором мы коротко поговорим в этом и двух следующих пунктах, воспринимается как инструмент поиска топ-менеджмента. Однако при дефиците кадров некоторым рекрутерам приходится применять его и при поиске линейного персонала. Суть прямого поиска такова: не кандидат выходит на вас, а вы на кандидата. В случае с Интернетом это делается так: вы набираете в поисковике ключевые слова, например «торговый представитель по работе с розничными сетями». И получаете массу ссылок, причем не только на резюме на сайтах по поиску работы, но и на форумы, рекомендации, ссылки на различные ресурсы, социальные сети, где могут быть указаны профессиональные интересы (а такие есть). Далее ваша задача – выйти на контакт с найденными людьми и заинтересовать их своим предложением.

Преимущества:

- Максимальный охват интересующих вас кандидатов.

Недостатки:

- Не факт, что найденным таким образом людям интересна работа в вашей компании.
- Нужно стать «продавцом», а не «нанимателем».

Нюансы использования:

- Необходимо максимально точно (и неоднократно) использовать поисковые слова.
- Следует настроиться на роль «продавца».

## При дефиците кандидатов

### 40. База рекомендателей

Не буду, с вашего позволения, повторять начало предыдущего пункта. Суть метода такова: вы просите любого кандидата (подчеркиваю, любого, даже если вы точно понимаете, что он сам вам не интересен) указать на специальном бланке двух-трех человек, которые могли бы его порекомендовать, причем один-два должны быть его коллегами по нынешней или предыдущей работе, а один человек – стоять выше на карьерной лестнице. Потом вы заносите эту информацию в специально созданную базу данных. Всё, база для контактов для прямого поиска готова. Осталось только подготовиться морально к контакту.

Преимущества:

- Бесплатно.
- База кандидатов наготове.
- Есть кандидаты того же уровня, что и тот человек, который был у вас на интервью, и кандидаты уровнем выше.

Недостатки:

- Придется идти на «холодный» контакт (вам придется объяснять, кто вы и с какой целью обращаетесь).

Нюансы использования:

- Никаких.

### 41. Прямой поиск

Порой случается так, что даже довольно обыденные линейные позиции вроде первостольника в аптеке (человека, который через окошко продает вам лекарства) или менеджера фронт-офиса банка вдруг оказываются дефицитными. И тогда рекрутер вынужден заниматься прямым поиском. В таком случае, в отличие от классической «охоты за головами», прямой поиск осуществляется не посредством телефонного контакта или контакта по почте, а методом разведки на местности и личного контакта. Например, я неоднократно сталкивалась с тем, что рекрутеры и даже руководители специально ходят по магазинам конкурентов и под видом покупателей общаются с продавцами. Если кто-то особенно понравился, то делают предложение. В одном городе мне рассказали о дефиците первостольников. Менеджеры по персоналу ходили по аптекам конкурентов и под видом покупки аспирина раздавали листовки с завлекательной информацией, а если народу не было, то и напрямую делали предложение. Аналогичный опыт был и в ресторанных сетях, и в банках.

Преимущества:

- Можно переманить того, кто не будет искать работу сам.
- Можно предварительно оценить, как человек работает.
- Оперативность: сегодня пошел – сегодня и привлек.

Недостатки:

- Временные затраты.
- Психологически не всем просто превратиться, условно говоря, из покупателя в продавца.

Нюансы использования:

- Необходимо психологически подготовиться.
- Следует подготовить листовки с завлекательной информацией, если не будет возможности сделать предложение напрямую.
- Нужно оценить риски (не будут ли «бить», если поймут, кто вы).
- Стоит подготовить грамотную легенду, если вы собираетесь выступать под видом покупателя или клиента.



## **Рекомендации и посредники**

### **42. Рекомендации клиентов**

Этот метод актуален только при подборе продающего персонала в сфере B2B (работа с юридическими лицами, то есть компаниями). В данном случае с помощью коллеги из отдела продаж или руководителя этого отдела нужно обратиться к клиентам со следующим тезисом: «Мы ищем торгового представителя, который будет работать именно с вами. Для нас очень важно как ваше мнение, так и чтобы вам было комфортно работать с этим человеком. Возможно, вы могли бы нам порекомендовать кого-то, с кем у вас есть позитивный опыт работы?»

Преимущества:

- Позитивный PR для клиента.
- Получение сотрудника, с которым у клиента уже сложились отношения.
- По сути, получение рекомендаций заранее.
- Облегчение процесса адаптации.

Недостатки:

- Не все клиенты откликнутся.
- Предстоит переманить сотрудника (а не факт, что он хочет сменить работу).

Нюансы использования:

- Необходимо грамотно установить контакт с клиентом и обосновать просьбу.
- Требуется умение вести переговоры.

### **43. Рекрутинговые агентства**

Этот способ используется при большом бюджете на подбор персонала.

Преимущества:

- Предварительная фильтрация потока, как следствие – экономия времени.
- Использование базы данных агентства помимо активной рекламы, как следствие – ускорение поиска и получение большего количества кандидатов.
- Ответственность агентства (гарантийный срок).

Недостатки:

- Денежные затраты.
- Не всегда качественная работа агентства.

Нюансы использования:

- Нужна четкая и неформальная постановка задачи перед агентством. Стоит не просто заполнить стандартную заявку, а оговорить неформальные требования, связанные с культурой компании, спецификой руководителя и команды и т. д.

- Обязательно нужно встретиться именно с тем сотрудником агентства, который будет вести ваш проект. Дело в том, что нередко на переговоры приезжает кто-то из руководителей или специалистов высокого уровня, а реально вести проект будет студентка, у которой опыта два месяца. Это, безусловно, далеко не всегда случается, но такой риск тем не менее есть.

- Замотивируйте агентство. Да, конечно, вы клиент, а клиент всегда прав, однако у агентства всегда есть несколько проектов, и расстановка приоритетов (на чей проект бросить все

силы) зависит и от мотивации. Замотивировать можно перспективами дальнейшего сотрудничества, потенциальным эксклюзивом, рекомендациями, которые вы готовы предоставить при успешной реализации проекта.

#### **44. Службы занятости и агентства по трудоустройству**

Не комментирую, так как сама никогда таким образом не работаю, а позитивных отзывов об этом подходе слышала крайне мало. Думаю, в службы занятости и агентства по трудоустройству компании обращаются только от безысходности.

## Правила проведения интервью и работы с инструментами оценки кандидатов

Очевидно, что ни один инструмент оценки не будет универсальным. Более того, можно сказать, что нет ни одного метода, который обеспечил бы абсолютную достоверность информации и исключил социально желательные ответы. Однако есть ряд правил и приемов, которые позволяют приблизиться к идеалу в достоверности оценки. Давайте их обозначим и рассмотрим.

- *Возьмите на вооружение отсекающее интервью.* Мы рассмотрели данный метод в главе «Оптимизация времени рекрутера». Суть такова: начинаем с самого важного, после чего принимаем решение – стоит ли продолжать интервью или кандидат однозначно нам не подходит.

- *Используйте разнообразные методики.* Ни один метод не будет абсолютно эффективен. Некоторые лучше в определении мотивации и системы ценностей, а также выявлении рисков в поведении людей, другие хороши в определении способностей и навыков. Только наличие нескольких методических подходов обеспечивает эффективность оценки.

- *Проверяйте предположения.* Важно понимать, что всегда есть риск получения социально желательных ответов. Кроме того, вы способны ошибиться или домыслить что-то при интерпретации ответов кандидатов. Поэтому стоит следовать следующему правилу: все, что очень важно и критично, нужно проверить как минимум дважды.

- *Ведите интервью в быстром темпе.* Важно, чтобы кандидат давал ответы, которые ему приходят в голову сразу, а не пытался вычислить «правильный» ответ. Поэтому стоит сразу оговорить, что давать ответы нужно как можно быстрее, так как и в работе вы ожидаете высокого темпа.

- *Четкое следуйте теме, если кандидат уходит от ответа.* Бывает, что кандидат отвлекается и уходит от темы либо сознательно уводит интервью в сторону – подальше от неудобных для него вопросов (это наиболее характерно для людей, которые работают в сфере продаж). Не так уж важно, почему это произошло, главное – вежливо и корректно вернуть кандидата к первоначальному вопросу и добиться ответа.

- *Определите, куда «копать».* Все ответы, которые вызывают сомнения неопределенностью или противоречивостью, необходимо «копать», то есть перепроверять другими вопросами и инструментами оценки. Именно поэтому для оценки одной характеристики я предлагаю вам использовать несколько разных инструментов.

- *«Копайте» всегда через некоторое время после возникновения у вас вопроса или сомнения.* Если начинать уточнять сразу, то сообразительные кандидаты продолжают давать социально желательные ответы. Если же вы возвращаетесь к вопросу через некоторое время, то, забыв свой прежний ответ, кандидат даст реальный, а не социально желательный ответ.

- *Всегда чередуйте вопросы из разных тематических блоков.* Это необходимо для достижения той же цели, что и в предыдущем пункте. Отвечая на несколько схожих вопросов подряд, кандидат четко следует определенной линии. При чередовании вопросов из разных тематических блоков он даст вам больше информации для оценки.

- *Всегда чередуйте разные методики оценки.* Отвечая на вопросы похожего типа, сообразительный кандидат начинает подстраивать свои ответы под одну и ту же модель или даже вычисляет, на что направлены инструменты оценки.

- *Адаптируйте вопросы к уровню образования и общего развития кандидата.* Очевидно, что вопросы должны быть предельно простыми и понятными, если образовательный уровень кандидата невысок, но не стоит чересчур упрощать, если у кандидата хороший уровень общего развития и эрудиции.

В отличие от большинства других моих книг, здесь вы получаете *готовые* инструменты для оценки тех факторов и компетенций, которые наиболее востребованы и актуальны при подборе линейного персонала и массовом подборе. Однако правильно заданный вопрос не всегда достаточен для оценки. Надо еще и понять, как именно интерпретировать ответы. Для этой цели в данном разделе мы с вами очень кратко рассмотрим правила интерпретации ответов на основные методики оценки кандидатов. Если вы хотите более глубоко вникнуть в методики оценки, обратитесь к моей книге «Искусство подбора персонала».

## Метод «Три плюса и три минуса»

Метод «Три плюса и три минуса» – один из наиболее простых, но в то же время изящных и легко осваиваемых в сфере оценки кандидатов в ходе интервью. Он позволяет понять, как человек относится к тому или иному фактору в содержании работы или в условиях труда.

Этот метод очень прост: вы просите кандидата назвать три плюса и три минуса определенного фактора. Давайте попробуем вывести правила интерпретации ответа на этот тип вопросов. Проанализируйте несколько вариантов ответа одного и того же человека:

1. «Назовите три плюса и три минуса плавающих выходных по сравнению с фиксированными».

*Плюсы – можно сделать какие-то дела в более удобное время, отдохнуть, когда на природе не так много народу, сходить в кино на более дешевый дневной сеанс в будни. Минус – иногда может быть неудобно встречаться с друзьями, если у них выходные в субботу и воскресенье.*

2. «Назовите три плюса и три минуса работы в женском коллективе».

*Плюсы – общие темы для разговоров, не приходится стесняться при обсуждении некоторых вопросов, можно и моду обсудить. Минусы – сплетни, нет такого, как в мужском коллективе, коллектив более конфликтный.*

3. «Назовите три плюса и три минуса раннего начала рабочего дня».

*Минусы – рано приходится вставать, не высыпаясь, темно, когда встаешь. Плюс – меньше народу в транспорте.*

4. «Назовите три плюса и три минуса необходимости физических усилий на работе».

*Плюсы – тренировка, здоровье, переключаешься от одного вида деятельности к другому. Минусы – устаешь, если слишком большая нагрузка, нет работы для мозга.*

5. «Назовите три плюса и три минуса работы с людьми».

*Плюсы – общение, интерес, можно чему-то научиться, почерпнуть идею или информацию.*

Итак, анализируя ответы, можно было заметить следующие особенности:

1. В большинстве случаев ответы начинались с плюсов (в соответствии с логикой вопроса и позитивным мышлением), но в вопросе 3 ответ начинался с минусов. Если при ответе на несколько вопросов меняется последовательность, то это отражает приоритеты: то, с чего человек начинает, более важно для него.

2. В ответе на вопрос 5 были названы только плюсы, в вопросе 2 плюсов и минусов было одинаковое количество, в остальных случаях – преобладали то плюсы, то минусы. Это говорит о том, что в случаях нейтрального отношения человек называет одинаковое количество плюсов и минусов, если же доминирует положительное или отрицательное отношение к ситуации, это проявляется в разном количестве плюсов и минусов.

Эти закономерности можно вывести из письменного анализа. В устной речи (а именно в такой форме вы будете получать ответы в ходе интервью) проявится еще одна важная особенность. В ответах кандидатов могут встречаться как оценочные рассуждения (то, что было в наших примерах), так и некоторые факты (например, минус командировок – необходимость расставаться с семьей, плюс командировок – возможность увидеться с друзьями в других городах). В таком случае необходимо уточнить, имеет ли данный факт отношение к самому кандидату либо он вспомнил ситуацию кого-либо из своего окружения.

Интерпретация ответов будет выглядеть следующим образом:

1. *Количество плюсов и минусов.* Чего больше, к тому кандидат и тяготеет. При одинаковом или близком количестве ответов обратите внимание на скорость: когда плюсы и минусы близки человеку, они быстро приходят в голову и скорость ответа высокая. Если же плюсы или минусы приходится, что называется, вымучивать, то скорость падает, появляются заметные паузы. Конечно, читая книгу, научиться оценивать скорость речи и характер пауз нельзя. Для этого лучше посетить соответствующий тренинг или попрактиковаться с коллегами вашей же специализации.

2. *Последовательность ответа.* Оцените, с чего кандидат начинает – с плюсов или с минусов. Если все ответы начинаются с плюсов, то мы никак это не интерпретируем, если все ответы начинаются с минусов, это, скорее всего, говорит о том, что у человека негативный взгляд на жизнь, то есть он склонен в первую очередь во всем видеть плохое. Такие сотрудники очень хороши в контрольно-ревизионном труде, но совершенно не подходят для работы с людьми или креативной деятельности. Если же часть ответов начинается с плюсов, а часть с минусов, то это указывает на отношение кандидата к данному фактору. То, с чего он начинает, ему ближе.

3. *Значимость упомянутого плюса или минуса для кандидата.* В ответах кандидата могут быть как универсальные моменты, которые мы засчитываем в любом случае, так и конкретные факты, которые могут как иметь отношение к кандидату, так и не иметь. В этом случае стоит задать прямой вопрос, который позволит понять, засчитывать ли этот плюс или минус.

## Метод «Провокация»

Человек гораздо лучше делает то, что ему нравится, либо он относится к этому фактору хотя бы нейтрально. Если значительная часть работы вызывает негативные эмоции, раздражает, то выполняться будет плохо, а то и вовсе не будет делаться. Если же работа связана с людьми (секретарь в приемной, менеджер по продажам и т. д.), то можно ожидать следующего: негативное отношение будет чувствоваться, даже если сотрудник стремится его скрыть (неискренняя улыбка, невербальные проявления, раздраженные интонации).

Большинство компаний при подборе персонала этот фактор абсолютно не учитывает, что в результате приводит либо к некачественному выполнению сотрудником его обязанностей, либо к необходимости постоянной дополнительной мотивации и/или контроля. А это – лишняя трата труда и время руководителя.

Метод «Провокация» я придумала в период работы в компании Johnson & Johnson, когда при отборе кандидатов на позицию системного администратора с функцией поддержки пользователей поняла, что именно общение с пользователями является критическим фактором в работе вполне квалифицированных с точки зрения информационных технологий молодых людей. В компании были приняты внутренняя клиентоориентированность и позитивный стиль общения, то есть именно компетенции, связанные с коммуникацией с пользователями, были весьма и весьма значимы. В качестве провокации я использовала такой вопрос: «Почему так много тупых пользователей?» И четко увидела три принципиально разных варианта реакции кандидатов:

- тема поддерживается с огромным энтузиазмом (один из кандидатов даже рассказал мне, что у него есть собственная классификация тупых пользователей);
- тема поддерживается, но частично, то есть кандидаты говорят о том, что пользователи бывают разные, среди них есть и хорошие (умные, вежливые...), а есть и другие (не понимают с первого раза, несколько раз переспрашивают об одном и том же, не очень вежливы...), то есть кандидат занимает компромиссную позицию;
- кандидат дает положительную оценку пользователям (пример такого ответа: «Каждый просто профи в своей области, бухгалтер не обязан отлично разбираться в информационных технологиях, как и я не должен разбираться в бухучете»). Кстати, молодой человек, давший этот ответ, был взят на работу и в деле действительно проявлял именно такой подход, то есть ответ не был социально желательным.

На основании этого опыта я стала пользоваться методом «Провокация» при подборе людей и на другие должности. Например, от IT-директора я узнала, что айтишники к одним видам софта относятся критически, а другие любят. Для меня было очевидным, что для продавца критично позитивное отношение к продукту или услуге, которые он продает (многочисленные примеры доказывают, что сложно вдохновенно продавать то, к чему сам относишься негативно), а также к типу клиента. Для руководителя важно позитивное отношение к людям вообще и к подчиненным в частности. Для бухгалтера важно положительное восприятие того участка работы, который он будет вести, и той программы, в которой работает компания. Список можно продолжать и продолжать. Обратимся к технологиям.

1. Мы выделяем критичные объекты взаимодействия для данной должности (это могут быть как люди, так и продукт, софт, оборудование). Иногда это может сделать сам рекрутер, иногда его понимания функционала должности может быть недостаточно, и тогда потребуется помощь непосредственного руководителя – заказчика подбора.

2. Создаем в форме вопроса или утверждения провокацию – негативную характеристику того самого критичного объекта взаимодействия.

### 3. В зависимости от ответа кандидата:

В случае негативных эмоций либо оправдания негативного поведения, особенно если это сопровождается большим энтузиазмом и эмоциональным подъемом, делаем негативный вывод о кандидате, помня, что изменить отношение взрослого человека к чему-либо можно, но крайне сложно. На это стоит идти только в том случае, если кандидат действительно выдающийся.

В случае компромиссной характеристики копаем глубже: какие нотки будут все-таки преобладать – позитивные или негативные.

В случае позитивной характеристики или отрицания негативного поведения со стороны кандидата делаем дополнительную провокацию, чтобы проверить, не был ли ответ социально желательным. Анализируем реакцию на провокацию: если кандидат обосновывает свою позицию весомыми аргументами, ответ засчитывается; если он не может дать реальных аргументов, то стоит проверить правдивость ответа другими методами (здесь можно использовать метод «Три плюса и три минуса» или проективные вопросы).



## Проективные вопросы

Методика основана на построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа.

Проективные методики основаны на том, что человек склонен проецировать, то есть переносить свой жизненный опыт и представления на интерпретацию (объяснение) действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т. п. Именно на этой закономерности основан целый ряд психодиагностических методик различного уровня сложности. Можно вспомнить широко известные тесты «Фантастическое животное», «Пятна Роршаха», а также, например, ТАТ (тематический апперцептивный тест, который весь построен на том, что человек должен описывать действия персонажей на специальных картинках, объяснять причины и следствия их поступков). Подобные тестовые методики дают чрезвычайно интересные и высоковалидные данные. Преимущество проективных методик перед стандартизированными опросниками (например, тест Кеттелла) состоит главным образом в том, что они в гораздо меньшей степени могут быть «просчитаны», меньше вероятность получения большого количества социально желательных ответов. Почему же не остановиться именно на таких методах оценки кандидатов в ходе интервью? Можно выделить две основные причины:

1. Подобные методы в большей степени ориентированы на *помощь* человеку, психокоррекцию в дальнейшем, нежели на оценку профессионально значимых компетенций. Кроме того, они дают в ряде случаев слишком личную информацию, получать которую в ситуации бизнес-интервью может быть не очень корректно;

2. И сам процесс тестирования, и интерпретация результатов, как правило, требуют довольно много времени, иногда нескольких часов. Условия подбора персонала в современной коммерческой организации обычно не дают такой возможности – нужно что-то, что даст результат быстрее.

Таким образом, мы приходим к следующим выводам:

- принцип проективных методик очень хорошо подходит к ситуации интервью благодаря меньшей вероятности социально желательных ответов;
- необходима адаптация проективных методик по двум параметрам: скорость тестирования и обработки результатов и направленность на диагностику компетенций, характерных для профиля должности сотрудника современной коммерческой организации.

Однако важно не только то, как составлены проективные вопросы, но и то, каким образом мы их используем в ходе интервью, что может весьма существенно влиять на валидность метода. Есть несколько правил, соблюдение которых дает нам возможность получить высоковалидный результат оценки.

- Вопросы задаются в быстром темпе, и отвечающего просят дать первый ответ, пришедший в голову, или несколько различных вариантов ответов. Первое, что приходит в голову отвечающему, является значимым для него фактором.
- Вопрос должен быть направлен на оценку других людей или их действий, что делает человека более раскованным и позволяет избежать социально желательных или заведомо ложных ответов, которые кандидат дает, исходя из желания понравиться.
- Форма вопроса должна быть открытой (то есть вопрос начинается с вопросительного слова и предполагает развернутый ответ или объяснение).
- Вопросы не должны задаваться подряд, тематическими блоками (например, друг за другом несколько вопросов, раскрывающих мотивацию), так как это повышает вероятность

попыток кандидата понять принцип интервью, «подстроиться» и дать социально желательный ответ.

- Желательно наличие смысловой связи проективных вопросов с предшествующим контекстом, так как в этом случае они звучат более естественно и не привлекают особого внимания кандидата (привлечение особого внимания к какому-то вопросу всегда снижает достоверность информации и повышает вероятность получения социально желательного ответа).

Если вы используете проективные вопросы («Что такое...», «Из-за чего...», «Почему...», «Зачем...»), в которых нет альтернатив, то просто оцениваете факторы, значимые для человека в определенных ситуациях или вызывающие определенные эмоции и приводящие к определенному поведению, а также соответствие мотиваторов и демотиваторов человека ситуации в компании. Например:

- «Что такое стресс?» *Вы узнаете, что человек считает стрессом, соответственно, оцениваете, насколько это критично для вашей ситуации, то есть станет ли кандидат постоянно сталкиваться с ситуациями, которые будут вызывать у него стресс.*

- «Из-за чего возникают конфликты?» *Вы узнаете причины возникновения тех ситуаций, которые человек считает конфликтными.*

- «Что такое допустимое опоздание? На сколько? Как часто? Куда?» *Вы узнаете допуски человека по опозданиям, степень его пунктуальности и дисциплинированности.*

Возможны и альтернативные проективные вопросы. Например, такой: «Почему одни да, а другие – нет?» Вместо «да» и «нет» может быть подставлена любая альтернатива (кроме вопросов о честности, ответственности и успехе – их мы рассмотрим чуть позже). Например:

- Почему одни готовы ездить в командировки, а другие – нет?
- Почему одни люди готовы при необходимости задерживаться на работе, а для других это проблема?
- Почему некоторые предпочитают долго работать на одном месте, а другие часто меняют работу?

С помощью подобных вопросов вы можете оценить предпочтения кандидата. Давая ответы, человек выбирает либо оба варианта сразу, либо один из них. И при этом либо позитивно характеризует альтернативу, либо ее осуждает. В зависимости от этого интерпретируются его ответы (см. табл. 3).

**Таблица 3.** Интерпретация ответов на вопросы типа «Почему одни да, а другие – нет?»

	Кандидат выбирает только одну из двух альтернатив	Кандидат выбирает обе альтернативы
Обоснование — кандидат позитивно характеризует саму альтернативу либо людей, ее выбирающих	Такой ответ означает, что кандидат отдает предпочтение именно этой альтернативе	Такой ответ означает, что для кандидата обе альтернативы приемлемы, то есть данный фактор не критичен. Если вы хотите увеличить уровень точности оценки, то стоит обратить внимание на следующее: а) количество аргументов в пользу первой и второй альтернативы (там, где их больше, чуть больше предпочтение); б) при одинаковом количестве аргументов, как правило, ближе кандидату то, с чего он начал ответ
Осуждение — кандидат негативно характеризует саму альтернативу либо людей, ее выбирающих	Такой ответ означает, что данная альтернатива находится в зоне избегания, то есть она нежелательна или неприемлема для кандидата. Как правило, в этом случае предпочтение отдается противоположной альтернативе, однако это не всегда так (человек может предпочитать что-то третье), так что, если сомнения у вас остались, лучше перепроверьте методом «Три плюса и три минуса»	Такие ответы встречаются достаточно редко. Они могут появляться в двух принципиально разных случаях: а) кандидат представляет собой типаж негативщика, который во всем видит в первую очередь плохое (кстати, это отличные ревизоры, СБ и т.п., тогда ответов с отрицанием будет больше, кроме того, будет много метапрограмм избегания); б) просто ни одна из альтернатив не подходит кандидату, так как он предпочитает что-то третье. Это может быть только в том случае, если вы предлагали не строго противоположные альтернативы (почему одни любят работать с людьми, а другие не любят), а условно противоположные (почему одни любят работать с людьми, а другие — с документами). В этом случае кандидат может отрицать обе альтернативы не потому, что он негативщик, а потому, что предпочитает нечто третье (например, работу с техникой). И если в ответах на вопрос подобного типа вы один или два раза получаете такие ответы, не делайте вывод о негативном настрое, а уточните, что лучше, чем работа с людьми и документами (имеется в виду, что такое уточнение будет уместно в конкретном примере, который мы разобрали)

### Обратите внимание:

1. Если в ответах кандидата упоминаются факты, которые не имеют отношения абсолютно ко всем людям, то необходимо уточнить, относятся ли эти факты к нему лично. Например:

«Почему одни готовы при необходимости задерживаться на работе, а другие — нет?» — «Если маленький ребенок, то задерживаться неудобно». — «А у вас есть маленький ребенок?»

«Почему одни готовы к командировкам, а другие — нет?» — «Это зависит от того, как человек переносит полеты». — «А вы как переносите?»

2. Иногда бывает достаточно сложно различить обоснование и осуждение.

«Почему одни стремятся к карьерному росту, а другие нет?» — «Чем выше должность, тем больше ответственность».

Некоторые люди, говоря о большей ответственности, вкладывают положительный смысл, имея в виду и большие полномочия, право принятия решений, а другие понимают большую ответственность как увеличение риска негативной оценки.

Все это означает, что если вы не на 100 % уверены в том, какую оценку вкладывает кандидат в суждение, то стоит задать прямой уточняющий вопрос. Например: «Скажите, а больше ответственности — это хорошо или плохо?»

## Модель, оценивающая социальную ответственность, честность, способность работать без надзора

Эта принципиально важная модель позволяет оценить социальную ответственность, способность работать без надзора, а также финансовую честность и порядочность.

Примеры таких вопросов:

- «Почему одни люди успешны, а другие – нет?» *Оценивается социальная ответственность* (вместо «успешны» лучше задать вопрос об успешности в той профессии или должности, к которой относится кандидат).
- Все остальные вопросы на тему успеха («Почему одним удастся сделать карьеру, а другим – нет?», «Почему одни могут реализовать себя, а другие – нет?» и т. п.).
- «Почему одни люди воруют (берут откаты, могут злоупотреблять представительскими расходами, совершают левые сделки), а другие – нет?»
- «Руководителя нет, а люди работают хорошо. Почему?»

Несмотря на то, что внешне эта модель несколько походит на предыдущую, основное различие состоит в том, что «одни да, а другие – нет» относится к тематике ожиданий, желаний и предпочтений, а это модель строго фиксируется на достижениях, честности, работе без надзора. Иными словами, вопрос «Почему одни хотят сделать карьеру, а другие – нет?» относится к предыдущей модели, а вопрос «Почему одним удастся сделать карьеру, а другим – нет?» относится к модели, которую мы рассматриваем в настоящий момент.

Различие заключается в том, что в данном случае вы не оцениваете, какую из двух альтернатив выбирает кандидат. Основной принцип интерпретации:

1. Кандидат дает объяснение, которое сводится к внутренним факторам. Из такого типа ответа вы можете сделать вывод, что кандидат преимущественно склонен брать ответственность на себя, рассуждая по принципу «в жизни в основном все зависит от меня». Безусловно, нельзя сказать, что так будет во всех случаях, однако подобная модель будет преобладающей. Примеры подобных ответов:

«Почему одни люди успешны, а другие – нет?» – «Это зависит от способностей, навыков, желания».

Все остальные вопросы на тему успеха («Почему одним удастся сделать карьеру, а другим – нет?», «Почему одни могут реализовать себя, а другие – нет?» и т. п. – «Карьеру могут сделать те, у кого есть лидерские качества и стремление к успеху».

«Почему одни люди воруют (берут откаты, могут злоупотреблять представительскими расходами, совершают левые сделки), а другие – нет?» – «Одни дорожат своей репутацией, а другие нет. Зависит от этики и воспитания».

«Руководителя нет, а люди работают хорошо. Почему?» – «Деньги зарабатывают».

2. Кандидат дает объяснение, целиком основанное на внешних факторах. Этот тип ответа говорит о склонности уходить от ответственности, а также о готовности оправдать негативное поведение внешними причинами. Примеры таких ответов:

«Почему одни люди успешны, а другие – нет?» – «Это зависит от того, оказался ли в нужном месте в нужное время».

Все остальные вопросы на тему успеха («Почему одним удастся сделать карьеру, а другим – нет?», «Почему одни могут реализовать себя, а другие – нет?» и т. п.) – «Зависит от везения и покровительства».

«Почему одни люди воруют (берут откаты, могут злоупотреблять представительскими расходами, совершают левые сделки), а другие – нет?» – «Там, где мало платят, люди неизбежно это делают».

«Руководителя нет, а люди работают хорошо. Почему?» – «Руководитель все равно вернется и все проверит».

3. В ответе присутствуют как внешние, так и внутренние факторы. Это нормально, так как большинство взрослых людей прекрасно понимают, что есть факторы, на которые мы можем активно влиять, а есть такие, которые от нас не зависят или зависят в минимальной степени. Получив подобный ответ, стоит поподробнее расспросить о прошлом опыте, чтобы оценить, какой подход у кандидата будет преобладать.

Внимание!!! Иногда нельзя однозначно понять, как именно интерпретировать ответ. При малейших сомнениях обязательно задайте дополнительные уточняющие вопросы.

## Кейс-интервью

Кейс-интервью, или ситуационное интервью, представляет собой метод, при котором кандидату предлагается либо в формате ролевой игры с интервьюером, либо в формате алгоритма решить сложную ситуацию, типичную для его функционала.

С помощью кейс-интервью при подборе линейного персонала или массовом подборе мы будем проверять преимущественно такие компетенции, как стрессоустойчивость, сообразительность, толерантность (терпимость) к клиентам или коллегам и эффективность решения сложных рабочих задач.

Оценка ответа на кейс определяется тем, насколько ответ кандидата соответствует ответам успешных сотрудников вашей компании. По сути дела, лучше всего спросить у внутреннего заказчика, какие ответы можно считать оптимальными, какие допустимыми, а какие недопустимыми.

В готовых инструментах, представленных в этой книге, кейсов относительно немного, так как они более эффективны при оценке кандидатов более высокого уровня.

Тем не менее давайте рассмотрим принципы построения кейс-интервью. В зависимости от того, какие компетенции мы хотим оценить, кейсы могут быть следующих типов.

## **Кейсы, проверяющие конкретные навыки (кейс-показы)**

В этом случае моделируется типичная деловая ситуация, в которой кандидату предлагается проявить те или иные профессиональные навыки. Стоит избегать избитых ситуаций (типа «продайте мне эту ручку»), а также адаптировать кейс к уровню кандидата, сложности стоящих перед ним задач и типу бизнеса. Существует три варианта таких кейсов:

1. Кандидату предлагается озвучить алгоритм действий (например, вам необходимо организовать деловую поездку руководителя за рубеж, опишите свои действия). Подобные кейсы актуальны в ситуациях, когда залог успеха – в понимании правильного алгоритма действий и не более того.

2. Интервьюер предлагает ролевую игру, в которой кандидат должен проявить конкретные навыки коммуникации, управленческого влияния или любые другие, которые проявляются именно в процессе общения (например, я ваш подчиненный, мотивируйте меня выйти на работу в выходной день без дополнительной оплаты). Такие кейсы нужны при оценке навыков продаж, презентации, коммуникации с клиентами. Обратите внимание на то, что некоторые кандидаты пытаются «соскочить» на показ алгоритма. Обязательно верните его к ролевой игре, так как в алгоритме проверить реальные навыки коммуникации невозможно.

3. Кандидат выполняет письменное или техническое задание (например, напишите деловое письмо по определенной схеме или были проведены следующие операции (указаны), какие проводки вы выполните в соответствии с этими операциями). В некоторых случаях это может быть задание, связанное с каким-то оборудованием, техникой, ПК, навыками письма или перевода. Важно, что это задание нельзя давать «на дом», так как в этом случае у вас не будет гарантии, что кандидат выполнил его сам.

## **Кейсы, проверяющие обучаемость и способность усваивать и быстро применять новое**

Здесь мы можем использовать тот же кейс-покази, что и в предыдущем случае, но наполнить его несколькими конкретными фактами, а затем оценить, использует ли их кандидат в ответе и насколько успешно. Кстати, некоторые кандидаты спрашивают, можно ли записать информацию, я обычно разрешаю, так как в реальности такая возможность, как правило, имеется. Приведу несколько примеров таких кейсов для разных должностей.

*Помощник руководителя.* Ваш руководитель – сова, приходя на работу к 10, он ранее 12 часов предпочитает не участвовать в важных встречах или совещаниях с топ-менеджерами. С 16 до 17 ему часто звонят особо важные партнеры организации, с которыми необходимо соединять немедленно. Во вторник и пятницу он должен уехать ровно в 18 часов, однако в другие дни он задерживается до 19–20 часов. Перед вами список дел, распланируйте среду для руководителя.

*Торговый представитель.* Ваша задача – убедить товароведа переместить ваше пакетированное вино на «золотую» полку. Сейчас на «золотой» полке только бутылочное вино. У вас в настоящее время маржинальность пакетированного вина выше, кроме того, начинается лето, а в это время, по статистике прошлого года, спрос на пакетированное вино возрастает на 12 %, а на бутылки снижается на 5 %. В следующем месяце вы готовы проводить промоушен в рознице, на это выделен бюджет. Итак, я товаровед, меня зовут Елена Петровна, убедите меня.



## **Кейсы, проверяющие стрессоустойчивость, вариативность, креативность, гибкость**

Это могут быть как кейсы, имитирующие реальные стрессовые ситуации, характерные для конкретной работы, так и игровые ситуации и ситуации поиска решений и аргументов. Если стресс является коммуникативным, то есть проявляется в первую очередь во взаимодействии с кем-то (клиентом, руководителем), то такое интервью лучше проводить в формате ролевой игры, но предупредить кандидата, что и вы, и он играете определенную роль и негатив ни в коем случае не направлен на кандидата лично.

Для того чтобы реально проверить поведение в ситуации стресса, цейтнота, агрессии, либо отвергаются первые два-три решения, либо интервьюер просит «еще – еще – еще» в достаточно быстром темпе.

## **Кейсы, проверяющие модели поведения, ценности и мотивацию**

Надо отметить, что все предыдущие кейсы исключают риск социально желательных ответов. Человек обладает проверяемым навыком либо нет, справляется со стрессом либо нет, проявляет необходимую креативность и версионность либо нет. Тот тип кейсов, который мы с вами обсудим сейчас, к сожалению, не исключает возникновения социально желательных ответов. В этом основной риск. Стопроцентно исключить его нельзя, однако мы обсудим с вами два условия – приема, которые позволяют его существенно снизить.

Во-первых, кейс должен быть составлен так, чтобы «правильный» или социально желательный ответ не был очевиден. Сравните для примера два варианта.

1. Вы пришли на новую работу и в силу предыдущего опыта можете предложить ряд инициатив, при этом вы знаете, что в этой компании инициатива поощряется. Как вы поступите?

2. Вы пришли на новую работу и в силу предыдущего опыта можете предложить ряд инициатив, но прекрасно понимаете, что к инициативам новичков относятся скептически, есть риск испортить отношения. Как вы поступите и почему?

Думаю, довольно очевидно, что социально желательный ответ на первый кейс просто напрашивается. А вот во втором однозначно позитивного ответа нет и не может быть: инициатива – это, конечно, хорошо, но и отношения в коллективе сохранять важно. Так что угадать правильный ответ невозможно. Итак, хороший кейс подобного типа должен изначально содержать некое противоречие, которое делает маловероятной возможность дать социально желательный ответ.

Во-вторых, после ответа кандидата должна следовать провокация со стороны интервьюера. Дело в том, что социально желательный ответ представляет собой попытку угадать тот ответ, который должен понравиться интервьюеру. Провокация же предполагает либо прямой спор с кандидатом, либо сомнение в его ответе в виде встречного вопроса: «Зачем вам это надо? Разве это правильно?»

На самом деле, чтобы добиться мастерства в составлении и проведении кейс-интервью такого типа, требуются значительная тренировка и оттачивание навыков.

## Приложения

### 1. Готовые инструменты оценки

#### Оценка склонности к алкоголизму

1. Коллега не вышел на работу без предупреждения. По телефону недоступен. Как вы думаете, что случилось? *(Оцените, будет ли в ответе фигурировать тема запоя или алкоголя.)*

2. Вы узнали, что ваш коллега попал в милицию. Как вы думаете, что случилось? *(Оцените, будет ли в ответе фигурировать тема запоя или алкоголя.)*

3. Коллега просит у вас болеутоляющую таблетку. Что болит? *(Если в ответе говорится о голове, то уточните, почему она болит. Оцените, будет ли в ответе фигурировать тема похмелья или алкоголя.)*

4. Как вы сталкивались в жизни с проблемой алкоголизма? *(Если на предыдущие вопросы ответы были как-то связаны с алкоголем, то ответ на данный вопрос покажет, проблема это самого кандидата или он просто с ней так или иначе сталкивался. Если спокойно скажет о том, что сталкивался на работе, в семье, в детстве или что-то подобное, то это не его проблема. Если начнет отрицать или оправдываться, то это его проблема.)*

5. Как вы относитесь к алкоголю? Почему? *(Оцените уровень волнения. Если человек спокоен, то алкоголь для него не проблема.)*

6. Какие напитки вы предпочитаете? *(Стоит насторожиться, если ответ будет сразу дан про алкоголь.)*

7. Когда неприемлемо употребление алкоголя? *(Стоит насторожиться, если собеседник, например, говорит, что никогда не употребляет алкоголь накануне рабочего дня. Ограничения должны быть разумными, но при этом реальными.)*

8. Как вы считаете, что чаще всего становится причиной конфликта в компании друзей или приятелей? *(Стоит насторожиться, если появится тема алкоголя.)*

#### Оценка внимательности к деталям

1. Дайте кандидату лист бумаги с напечатанными достаточно крупно цифрами от 0 до 9 в неправильном порядке. Задача – определенным образом выделить часть цифр. Например, все пятерки вычеркнуть, двойки – обвести в кружок, семерки подчеркнуть снизу, девятки заключить в квадрат. Первый раз кандидат делает это задание в комфортном для себя темпе – вы оцениваете его внимательность. Второй раз дайте ему лист такого же типа, но с другими установками (единицы в кружок, двойки зачеркнуть и т. д.). Попросите выполнить задание в полтора раза быстрее, чем в первый раз. Оцените, насколько изменились результаты при увеличении скорости выполнения задания. Если скорость не имеет значения, а важна только внимательность к деталям, то вторую часть задания можно не давать.

2. Второй тест строится по принципу рисунков «Найди все отличия». Рисунки лучше использовать черно-белые, отличий должно быть пять-восемь. Об их количестве кандидату говорить не стоит. Не ограничивайте время ответа, чтобы оценить внимательность к деталям и точность при условии комфортного темпа. Затем дайте два других рисунка того же уровня сложности и попросите выполнить задание в полтора раза быстрее, чем в первый раз. Оцените, насколько изменились результаты при увеличении скорости выполнения задания. Если ско-

рость не имеет значения, а важна только внимательность к деталям, то вторую часть задания можно не давать.

### **Вопросы для определения честности и порядочности**

1. Блок вопросов, в которых интерпретация основана на том, называет ли человек внутренние факторы (характер, воспитание, этика, личностные черты) или внешние (контроль, наказание, наличие возможностей, уровень компенсации). В первом случае кандидат честнее и порядочнее.

Почему одни люди воруют (берут откаты, злоупотребляют представительскими расходами, могут забрать себе подарки клиентам или что-то из канцтоваров в офисе), а другие – нет?

Почему одни признают свои ошибки открыто, а другие – нет?

Почему одни люди считают, что обман допустим для достижения цели, а другие – нет?

2. Блок вопросов, определяющий уровень честности – нечестности.

Какой обман (в каких случаях) допустим?

Что можно считать откатом, а что – подарком?

Допустимо ли распечатать в офисе личное письмо на две страницы? (*Каждый нормальный и честный человек скажет, что да.*) Приведите примеры границы между допустимым и недопустимым в подобной ситуации.

Можно ли взять себе фирменный пакет? Ручку? А какую? А где граница с недопустимым?

3. Блок вопросов, определяющих порядочность человека. Если при ответе собеседник явно волнуется, пытается оправдываться или становится агрессивен, тем выше риск, что он нечестен. Чем он спокойнее, тем меньше такой риск.

Были ли случаи, когда вы обманывали? Приведите пример.

Бывало ли, что вы использовали какие-то ресурсы компании в личных целях? Приведите пример.

Как вы относитесь к воровству (откатам, вознаграждению со стороны клиента)?

### **Оценка вероятности ухода, возможных причин этого и прогноз срока работы на одном месте**

Что оцениваем?	Инструменты оценки
Склонность к длительной работе на одном месте	<ul style="list-style-type: none"> <li>Почему одни люди долго работают на одном месте, а другие предпочитают часто менять работу? Что значит долго работать на одном месте?</li> <li>Назовите три плюса и три минуса длительной работы на одном месте. Что значит длительный период работы?</li> </ul>
Возможные причины увольнения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Из-за чего человек может уволиться?</li> <li>Что может заставить человека сменить работу вскоре после того, как он устроился в компанию?</li> <li>Из-за чего давно работающий сотрудник может уволиться?</li> </ul>
Возможные раздражители в работе	<ul style="list-style-type: none"> <li>Что раздражает на работе?</li> <li>Какие факторы в содержании работы могут вызывать негатив?</li> <li>Сколько времени нужно, чтобы адаптироваться к новым условиям работы?</li> <li>Что может вызывать сильный стресс на работе?</li> <li>Что может вызывать постоянный стресс на работе?</li> <li>Какие факторы на работе могут негативно влиять на физическое состояние человека и его самочувствие?</li> </ul>
Вероятные конфликты	<ul style="list-style-type: none"> <li>Из-за чего у сотрудника могут быть конфликты в коллективе? С руководителем? С клиентом?</li> <li>Какие конфликты могут привести к увольнению сотрудника? К его добровольному уходу?</li> <li>С чем нельзя мириться на работе?</li> </ul>
Желание работать в новой профессии или должности (для тех, кто не имеет аналогичного предыдущего опыта)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Назовите три плюса и три минуса работы...</li> <li>Почему некоторые люди комфортно чувствуют себя, переходя работать в другую сферу или по другой профессии, а другие переживают и испытывают дискомфорт?</li> <li>Какие у вас возникают ассоциации со словами (название профессии) (например, «торговый представитель» или «активный поиск клиентов») или основной ее составляющей?</li> <li>Прокомментируйте такое мнение: «Негативное высказывание о профессии или должности» (бухгалтерия — это рутинно, продажи основаны на обмане покупателя, выполнять распоряжение типа «принеси кофе» унижает, руководителю приходится все время иметь дело с неповоротливыми подчиненными и т.д.)</li> </ul>
Готовность работать в рамках значимых факторов и/или объектов работы (назовем условно X)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Назовите три плюса и три минуса X.</li> <li>Почему одни предпочитают X, а другие — Y?</li> <li>Что значит хороший X?</li> </ul>
Порядочность в соблюдении взятых на себя обязательств	<ul style="list-style-type: none"> <li>Почему для одних важно завершить начатый проект, а другие готовы в любой момент сменить работу?</li> <li>Почему одни люди успешны в работе, а другие нет?</li> <li>Почему некоторые люди, выйдя на работу, продолжают рассматривать другие варианты, а другие сразу прекращают?</li> <li>Почему одни выбирают место работы, имея в виду проработать там не менее двух-трех лет, а другие — как получится?</li> </ul>

## Оценка исполнительности

1. Что значит хороший сотрудник? (*Оцените, прозвучит ли слово «исполнительный», «дисциплинированный» и т. п.*)

2. Руководитель ставит задачу, смысла которой вы не понимаете, но понимаете, что и как делать. Ваша реакция. (*Должен выполнять.*)

3. Руководитель ставит задачу и говорит, как ее решать, но вы считаете, что ее лучше решать по-другому. Ваша реакция. (*Должен делать, как сказал руководитель.*)

4. Какие требования выполнять необязательно? (*Никакие или совсем небольшие.*)

5. Есть ли правила техники безопасности, которые вполне можно нарушить, так как нет никаких рисков? (*Нет категорически.*)

6. Как вы считаете, какие требования к дисциплине можно назвать излишними? (*Могут быть названы незначительные моменты.*)

7. Назовите три плюса и три минуса работы по четким инструкциям (правилам, скриптам).

8. Как вы считаете, все указания руководства стоит выполнять сразу же? (*Ответ оценивается в зависимости от требований компании.*)

### **Оценка клиентоориентированности, конфликтности, стрессоустойчивости**

С помощью данного опросника можно оценить клиентоориентированность (персонала розницы, кафе, ресторанов и т. п.); поведение в коллективе (рабочих, складских сотрудников), то есть конфликтность или ее отсутствие, готовность помогать, стиль общения. Также вы сможете оценить стрессоустойчивость и сообразительность кандидатов.

1. Назовите три плюса и три минуса работы с клиентами (коллегами).
2. Назовите три плюса и три минуса работы без общения с людьми.
3. Что значит хороший клиент?
4. Что такое сложный клиент? *После ответа:* Приведите конкретный пример из вашего опыта.
5. Чем обычно вызваны конфликты с клиентами?
6. Почему так много агрессивных и неадекватных клиентов?
7. В какой ситуации стоит отказать клиенту в обслуживании?
8. Зачем помогать коллегам?
9. Кто везет, на том и едут. Вы согласны? Все время помогая другим, вы просто начинаете работать за всех, не так ли?
10. Что такое конфликт?
11. Что вызывает конфликты с клиентами (коллегами)?
12. Опишите типичный для данной должности конфликт с клиентом (коллегой). Ваши действия? Не получилось. Ваши действия? (*Так два-четыре раза.*)
13. Ролевая игра «Типичное возражение» или «Типичный конфликт с коллегой». (*Повторить два-четыре раза. Главное – оценить невербальное поведение: раздражается кандидат или нет?*)
14. Что может стать залогом успеха в отношениях с клиентами (коллегами)?
15. Что недопустимо при общении с клиентами (коллегами)?
16. Что значит фраза «Клиент всегда прав»?

### **Определение мотивации и приоритетов**

1. Зачем люди работают?
2. Что побуждает работать более эффективно?
3. Что раздражает в работе?
4. Представьте себе, что у вас достаточно денег (наследство получили). Чем вы будете заниматься?
5. Вам предлагают работу с очень высокой зарплатой, но контракт на десять лет именно в этой должности. Ваша реакция?
6. Почему некоторые люди при хорошем доходе стремятся зарабатывать еще больше, а другие – нет?
7. Зачем нужна карьера?
8. Из-за чего человек может уволиться?
9. Что важнее всего в жизни?
10. Что такое успех? Зачем к нему стремиться?

11. Представьте себе, что у вас есть выбор или место работы, где лучше X или Y (*заменяем: зарплата или карьера, близко к дому или интересно и т. д.*). Что вы выберете и почему?
12. При каких обстоятельствах человек может считать себя счастливым?

## Комплексная оценка ответственности

Компетенция	Инструмент оценки
Способность работать без постоянного надзора и контроля	Руководителя нет, а люди работают хорошо. Почему?
Умение брать на себя ответственность за свои ошибки	Чем были вызваны ваши ошибки в работе?
Социальная ответственность — «Мои результаты зависят от меня, а не от внешних факторов»	Почему одни (называем профессию или должность кандидата) успешны, а другие — нет?
Способность брать на себя ответственность в сложных ситуациях	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Назовите три плюса и три минуса, когда приходится брать ответственность на себя в сложной ситуации</li> <li>• Почему одни берут на себя ответственность в сложных ситуациях, а другие нет?</li> <li>• Руководитель в командировке, ситуация складывается так, что от вас требуют принятия решения, которые вы раньше никогда не принимали сами (лучше конкретизировать, исходя из профессии кандидата). Ваши действия (руководитель недоступен, другие не могут вам помочь)?</li> <li>• Возникла форс-мажорная ситуация (лучше конкретизировать, исходя из профессии кандидата). Ваши действия?</li> </ul>
Ответственность как готовность самостоятельно принимать решения и отвечать за них	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вы сталкиваетесь с ситуацией в работе, с которой ранее не сталкивались. Ваши действия? Провокация: «А если это неправильно?»</li> </ul>

## Оценка отношения кандидата к значимым факторам работы<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Данные факторы собраны на основе опыта различных компаний. — Прим. авт.

Значимый фактор	Инструмент оценки
Отношение к физическому труду	<ul style="list-style-type: none"> <li>Почему одни позитивно относятся к физическим нагрузкам, а другие негативно?</li> <li>Почему для некоторых людей необходимость работать физически унизительна, а для других нет?</li> <li>Назовите три плюса и три минуса физической работы</li> </ul>
Отношение к униформе (дресс-коду)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Назовите три плюса и три минуса униформы (дресс-кода).</li> <li>Назовите ваши любимые цвета; цвета, которые вам явно не идут; виды одежды, которые вам не нравятся или не идут.</li> <li>Согласны ли вы, что униформа (дресс-код) обезличивает и лишает индивидуальности?</li> </ul>
Отношение к плавающему графику выходных	<ul style="list-style-type: none"> <li>Почему одним удобны плавающие выходные, а другим — только суббота и воскресенье?</li> <li>Назовите три плюса и три минуса плавающих выходных.</li> <li>По какому графику работает ваш муж (ваша жена)?</li> <li>Любите ли вы проводить время в выходные с семьей или отдельно?</li> </ul>
Отношение к сменной работе или работе в разное время в разные дни	<ul style="list-style-type: none"> <li>Назовите три плюса и три минуса сменной работы.</li> <li>Что значит слишком раннее начало рабочего дня? Слишком позднее окончание?</li> <li>Почему одним просто переключать свои биологические часы, а для других это сильный дискомфорт, вплоть до болезни?</li> </ul>
Отношение к переработкам	<ul style="list-style-type: none"> <li>Почему одни готовы к переработкам, а другие нет?</li> <li>Что значит большие переработки? Что значит надолго задержаться на работе?</li> </ul>
Отношение к работе ночью	<ul style="list-style-type: none"> <li>Почему некоторые готовы работать ночью, а другие нет?</li> <li>Назовите три плюса и три минуса работы ночью</li> </ul>
Отношение к командировкам	<ul style="list-style-type: none"> <li>Назовите три плюса и три минуса командировок.</li> <li>Почему одни позитивно относятся к командировкам, а другие — негативно?</li> <li>Что значит много командировок? Что значит нормальное количество командировок?</li> <li>Что значит хорошие условия или обеспечение командировки (трансферы, отели и другие факторы, которые затем можно детализировать)?</li> </ul>
Отношение к жесткой дисциплине	<ul style="list-style-type: none"> <li>Что такое допустимое опоздание?</li> <li>Почему одни опаздывают часто, а другие — крайне редко?</li> <li>Согласны ли вы, что важнее результат, а когда пришел-ушел — значения не имеет?</li> <li>Правда ли, что жесткие требования к дисциплине снижают мотивацию и лояльность?</li> </ul>
Отношение к длительности и/или времени предоставления отпуска	<ul style="list-style-type: none"> <li>Почему одним критично уходить в отпуск летом, а для других время года не так значимо?</li> <li>Назовите три плюса и три минуса отпуска в такое-то время.</li> <li>Почему одним важно отдыхать целый месяц подряд, а другим больше нравится делить отпуск на части?</li> </ul>
Отношение к работе в открытом пространстве (open space)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Назовите три плюса и три минуса работы в открытом пространстве.</li> <li>Почему одни люди могут эффективно работать, находясь в окружении большого количества своих коллег, а другим это мешает?</li> </ul>
Отношение к шуму	<ul style="list-style-type: none"> <li>Почему одним шум сильно раздражает и препятствует эффективной работе, а другие работают совершенно спокойно, не снижая эффективности?</li> </ul>
Отношение к многозадачности (в различных вариациях)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Приведите пример многозадачности, которая для вас комфортна, а также пример ситуации, когда вы считаете многозадачность избыточной.</li> <li>Назовите три плюса и три минуса многозадачности в работе.</li> <li>Кейс, иллюстрирующий многозадачность применительно к конкретным условиям работы: от кандидата требуется спланировать и описать свою работу</li> </ul>



Отношение к работе в женском (мужском, разновозрастном, молодом и т.д.) коллективе	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Назовите три плюса и три минуса работы в таком коллективе.</li> <li>• Почему одни люди позитивно относятся к работе в таком коллективе, а другие — негативно?</li> <li>• Правда ли, что такой коллектив обязательно... (далее идет негативный комментарий — полон сплетен, конфликтов, несерьезен, консервативен и т.д.)?</li> </ul>
Отношение к разъездной работе по городу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Почему одним больше нравится работать в офисе, а другим — ездить к клиентам?</li> <li>• Назовите три плюса и три минуса разъездной работы.</li> <li>• Какое количество поездок (визитов) в день можно считать нормальным? Чрезмерным?</li> <li>• Правда ли, что разъездная работа вызывает стресс и раздражает?</li> </ul>
Отношение к работе вне офиса (home office)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Назовите три плюса и три минуса работы вне офиса.</li> <li>• Правда ли, что работа без офиса гораздо комфортнее?</li> </ul>
Отношение к удаленности места работы от дома	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Что значит: место работы находится слишком далеко?</li> <li>• Сколько времени нормально тратить на дорогу на работу в один конец?</li> <li>• Ради чего человек готов далеко ездить на работу? А далеко — это как? Какая удаленность не может быть оправдана другими факторами (зарплата, перспективы и др.)</li> </ul>

## Оценка потенциальной лояльности к компании

1. Назовите три плюса и три минуса компании X.
2. Что такое хорошее место работы?
3. Что такое хороший (*другие позитивные слова*) коллектив, руководитель, условия труда, содержание работы и т. д.? Что такое плохой (*другие негативные слова*)?..
4. Вы узнаете, что ваш коллега делает нечто, что наносит компании определенный ущерб (*конкретизировать применительно к типу кандидата*). Ваша реакция? А зачем вам это надо, это ведь не ваша обязанность?
5. Вы слышите, как один из ваших знакомых в компании друзей негативно говорит о вашей компании. Ваша реакция?
6. Из-за чего человек может уволиться?
7. Что значит быть лояльным к компании?
8. Попросите кандидата прокомментировать ситуации, связанные с корпоративной культурой (например, три плюса и три минуса общения по имени и на ты в коллективе).

## Прогнозирование ухода в декретный отпуск

Инструмент оценки	Адресат вопроса
Некоторые женщины считают, что до тридцати надо заниматься карьерой, а потом уже дети. А другие полагают, что рожать надо до тридцати. Как вы думаете, кто прав и почему?	Женщины без детей до тридцати лет
Назовите три плюса и три минуса раннего рождения ребенка. А раннее — это в каком возрасте?	Аналогично
Назовите три плюса и три минуса ситуации, когда женщина рождает первого ребенка уже в достаточно зрелом возрасте. А зрелый возраст, по-вашему, это сколько лет?	Женщины без детей любого возраста
Кто-то считает, что мать должна быть для ребенка в первую очередь примером успешного человека, в том числе и в карьере, а другие — что важнее посвятить несколько лет ребенку полностью, сидя дома. Кто прав и почему?	Женщины без детей или с одним ребенком
Как вы считаете, сколько времени нужно обязательно провести в декрете?	Аналогично
При каких обстоятельствах можно побыть в декрете около полугода, а затем выйти на работу?	Аналогично
Назовите три плюса и три минуса ситуации, когда в семье только один ребенок	Женщины с одним ребенком
Почему одни считают, что в семье должно быть как минимум два ребенка, а другие думают, что одному смогут дать больше?	Аналогично
Назовите три плюса и три минуса ситуации, когда в семье трое или больше детей	Женщины с двумя детьми
Как вы считаете, какая разница в возрасте оптимальна между двумя детьми в семье?	Женщины с одним ребенком
Обязательно ли рожать ребенка в браке?	Незамужние женщины
Как вы считаете, каково должно быть материальное положение семьи, чтобы родить ребенка и обеспечить ему достойную жизнь? (Аналогично — второго или третьего ребенка.)	Все женщины
Кто отвечает за материальное благополучие семьи в случае, если есть ребенок или дети?	Все женщины
Зачем женщине карьера?	Все женщины
Зачем женщины работают?	Все женщины
Что значит быть успешным в жизни?	Все женщины
Во сколько лет не поздно родить первого (второго, третьего) ребенка?	Все женщины (в зависимости от выбранного варианта: у кого один ребенок — вопрос про второго и т.д.)
Как вы относитесь к такому высказыванию: «Планировать семью грешно, как бог даст, так и будет»?	Все женщины
Как вы считаете, кто принимает решение о том, что в семье должен появиться ребенок?	Все женщины
Есть такое мнение: жизнь женщины можно считать состоявшейся только в том случае, если у нее есть дети. Вы согласны?	Женщины без детей
Прокомментируйте такое мнение: мать должна не только дать жизнь ребенку, но и быть для него примером интересного и успешного в работе человека	Все женщины

## Оценка склонности к нарушениям дисциплины, чрезмерно частому уходу на больничный, наличия скрывааемых проблем

1. Из-за чего человек может не выйти на работу без предупреждения?
2. Почему человек может уйти с рабочего места, не поставив руководителя в известность?
3. Что такое допустимое опоздание?
4. Почему одни опаздывают часто, а другие почти никогда?
5. Можно ли сказать, что никакие опоздания не допустимы?
6. Вы согласны, что униформа (строгий дресс-код) совершенно не нужна?
7. Как вы считаете, за что руководители чаще всего делают замечания?
8. Что значит нормальное количество больничных листов в течение года?
9. Из-за чего оправданно уходить на больничный?

10. В какой ситуации можно выйти на работу и при плохом самочувствии? Насколько плохо? Приведите пример.
11. Из-за чего человек может плохо себя чувствовать в конце рабочего дня?
12. Какие условия труда (нагрузки) можно считать вредными для здоровья? А нормальными?
13. Ваш коллега просит болеутоляющую таблетку. Как вы думаете, что у него болит?
14. Из-за чего человек может уволиться, если зарплата устраивает?

## **Оценка стрессоустойчивости**

1. Из-за чего человек испытывает стресс?
2. Назовите три плюса и три минуса работы в сложных ситуациях (*стоит уточнить применительно к специфике работы*). Пример: «Назовите три плюса и три минуса работы в торговом зале, когда много покупателей».
3. Описываем типичную сложную ситуацию и в режиме алгоритма или ролевой игры проигрываем ее.
4. Как вы считаете, стресс в работе допустим или он однозначно вреден для здоровья?
5. Почему некоторые люди готовы к стрессовым ситуациям, а другие – нет?
6. Опишите наиболее стрессовую ситуацию из своего опыта и свои действия.
7. Как часто в работе допустим стресс?
8. Назовите максимум способов выхода из стресса. Как можно восстановиться?
9. Что значит эффективное поведение в стрессе?
10. Приведите пример человека, который, с вашей точки зрения, наиболее эффективно ведет себя в стрессе, и опишите его поведение.

## **Оценка склонности к монотонной работе**

1. Что можно считать монотонной работой, а что разнообразной?
2. Назовите три плюса и три минуса повторяющихся задач.
3. Почему одним нравится конвейер (одинаковый тип продуктов, клиентов, стандартное меню и т. д.), а другим – разные участки (разный тип продуктов, клиентов, смена меню и т. д.)?
4. Как долго люди могут заниматься одним и тем же?
5. Вам предлагают работу с очень высокой зарплатой, но контракт на десять лет именно в этой должности. Ваша реакция?
6. Были ли случаи, когда вы долго чистили картошку или что-то еще и начинали путать, куда кидать очистки и очищенное?
7. Почему у одних людей при одинаковых задачах скорость увеличивается, а у других – падает?
8. Почему у одних людей при одинаковых задачах количество ошибок увеличивается, а у других нет?

## 2. Популярные печатные издания и сайты

Для поиска линейного персонала хорошо работают печатные издания. Это могут быть как популярные СМИ, которые покупают многие жители города, так и бесплатные газеты – их можно обнаружить в любом почтовом ящике. В Москве на общегородском уровне, как мы уже говорили, таких изданий нет, но во многих городах это по-прежнему один из лучших источников поиска персонала.

В данном приложении перечислим конкретные источники поиска линейного персонала для нескольких крупных городов.

1. Популярное СМИ, которое покупают многие жители города.
2. Бесплатное печатное издание.
3. Наиболее популярные сайты.

### **Калуга**

1. Журнал «7 дней», газеты «Калужский перекресток», «Комсомольская правда».
2. «Ва-Банк», «Ярмарка».
3. SuperJob, HeadHunter, Rabota.ru.

### **Рязань**

1. «Родной город», «Новая газета», «Телесемь», «Панорама города».
2. Нет.
3. SuperJob, Avito, 62.ru, «Ярмарка» (<http://www.yarmarka-ryazan.ru>).

### **Санкт-Петербург**

1. «Панорама», «Телесемь».
2. «Мой район», «Центр плюс».
3. Job.ru, Rabota.ru, Avito.

### **Тула**

1. «Слобода».
2. Нет.
3. SuperJob, HeadHunter, Rabota.ru, Job.ru, RabotaVGorode.ru.

### **Челябинск**

1. «Телесемь».
2. «Работодатель», «Ва-Банк», «Соседи».
3. 74.ru, SuperJob, HeadHunter.

### **Ярославль**

1. «Комсомольская правда», «Родной город» (по понедельникам бесплатный), «Телесемь», «Моя семья», «Мир новостей».
2. «Ва-Банк», «Рико-Пресс», «PRO Город», «Родной город» (по понедельникам бесплатный).
3. HeadHunter, Rabota.ru, 76.ru.

# Marketing Business-Forums and Conferences

Master-Classes of the Chartered  
Institute of Marketing (London, UK)

Meeting point of top marketing managers  
Unique speakers  
Professional participants



[www.MarketingOne.ru](http://www.MarketingOne.ru)  
+7 (495) 649-0908