

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 Владимировна Иванова

Поиск и оценка линейного персонала. Повышение эффективности и снижение затрат

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8479392

Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат / Светлана Иванова: Альпина Паблшер; Москва;

2014

ISBN 978-5-9614-3453-8

Аннотация

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.

Содержание

Предисловие	7
Введение	10
Планирование потребности в персонале	11
Плановая потребность в персонале	12
Плановая потребность с небольшим запасом времени	13
Экстренная потребность в персонале	15
Прогнозируемая потребность в персонале	16
Профиль кандидата. Логический и прецедентный подходы	17
Будьте предельно конкретны	20
Конец ознакомительного фрагмента.	23

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 производим 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 спе-

циалист 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 специаль-

ный 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)¹. 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)²,

¹ 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), патриотический (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.*

² 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 *мотивационные* (факторы, непосредственно влияющие на стремление сотрудника добиваться больших резуль-

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.

Будьте предельно конкретны

Формулировки в профиле должны быть предельно конкретными и однозначно понимаемыми.

Пример – стрессоустойчивость. Стрессоустойчивость 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»³). 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.

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

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».

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.