

Екатерина Стародубцева

ОХОТА *за* ТАЛАНТАМИ

Оружие
и **77** способов
его применения



Екатерина С. Стародубцева

Охота за талантами. Оружие и 77 способов его применения

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=39488346

Охота за талантами. Оружие и 77 способов его применения: ООО

«Медиа группа «Ресторанные ведомости»; Москва; 2019

ISBN 978-5-6040952-4-9

Аннотация

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

Содержание

Предисловие от автора	10
1. Введение в рекрутмент	12
1.1 Рекрутмент сегодня	12
1.2 Основные термины и понятия	16
1.3 HR или рекрутер: в чем разница?	21
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Екатерина Стародубцева

Охота за талантами.

Оружие и 77 способов его применения

© ООО «Медиа группа «Ресторанные ведомости», 2019

© Екатерина Стародубцева, 2019

* * *

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

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

ный бизнес-фактор в развитии организации.

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

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

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

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

Общий процесс отбора и найма сотрудников гораздо сложнее, чем может показаться. Системный рекрутмент – это всеобъемлющая стратегия, ориентированная на создание конкурентного преимущества за счет эффективного поиска, привлечения, отбора и найма персонала всех уровней. Эта книга – практическое руководство к действию, которое поможет создать или повысить эффективность системы рекрутмента именно в вашей компании. И это не советы изда-лека, это советы с передовой рекрутмента в индустрии гостеприимства. Автор щедро делится опытом, проверенным

на практике. Инструменты, рекомендации, лайфхаки, представленные в книге, будут полезны как для начинающих специалистов в области рекрутмента, так и для тех, кто имеет опыт работы в этой сфере и стремиться к совершенству. А также для управляющих и владельцев бизнеса.

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

Максим Коновалов, совладелец ресторанный холдинга Welcome Group

С проблемой подбора персонала сталкивается любой владелец предприятия индустрии гостеприимства. Если у вас классический ресторан с официантами, то возникает проблема поиска официантов. Если ваш формат предполагает продажу блюд через стойку, вы все равно сталкивались с проблемой поиска хороших продавцов и поваров. И даже если у вас продвинутый автоматизированный формат, когда гости покупают еду в полностью автоматизированном зале (где-то в Азии такие форматы уже обкатываются), все равно нужно думать о подборе поваров. Вы освобождаете себя от рекрутинга официантов, поваров, барменов, если у вас полностью автоматизированное производство и продажа еды – что, наверное, является относительно недалеким будущим. Но вот в чем проблема. Даже в этом случае необходимо

нанимать программистов или кого-то, кто будет управлять всем рестораном. В общем, вряд ли удастся обойти важнейшую функцию управленца – поиск, привлечение и отбор людей, которые захотят стать членами вашей команды.

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

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

руководителя и понедельник, а пишу я эту рецензию в воскресенье вечером.

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

Анна Акулич, руководитель школы ресторанного менеджмента Novikov School

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

Книга отвечает на вопросы:

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

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

тературы для наших студентов.

Предисловие от автора

Дорогие мои читатели,

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

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

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

ментах в найме и многом другом. Поэтому охота за талантами – это целое искусство.

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

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

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

Наслаждайтесь!

1. Введение в рекрутмент

1.1 Рекрутмент сегодня

Немного об истории рекрутмента

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

Если изначально основными каналами поиска и привлечения кандидатов были личные связи, реклама в газетах и на досках объявлений, а вся информация хранилась только на бумаге, то с развитием технологий, появлением компьютеров и затем интернета рекрутмент вышел на новый уровень. Сегодня в нашем распоряжении разнообразные возможно-

сти для оптимизации процессов поиска и подбора персонала с точки зрения временных и финансовых затрат: базы данных, CRM-системы, онлайн-каналы, социальные сети – инструменты рекрутмента постоянно меняются и совершенствуются, следуя за технологическими, социальными и экономическими изменениями в обществе.

Ресторанный рекрутмент: вызовы

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

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

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

стижной карьерой.

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

Условия труда. К сожалению, физические условия труда в ресторанной индустрии в России часто оставляют желать лучшего: отсутствие раздевалок, душевых и мест отдыха, многочасовые рабочие смены, низкое качество питания для персонала. Другая очевидная проблема индустрии – низкий уровень заработных плат: согласно исследованию hh.ru¹, HoReCa занимает последнее место в зарплатном рейтинге среди 14 значимых отраслей, со средним уровнем зарплаты, почти в два раза уступающим ИТ-сектору (первое место).

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

Не забывайте: успех любого бизнеса в любой индустрии – это люди. Только мотивированные, профессиональные и вовлеченные сотрудники способны создавать качественные продукты и сервисы и повышать финансовые показатели

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

бизнеса. Компании, которые это понимают, действительно борются за таланты и вкладываются в их развитие. В противном случае бизнес движется в никуда. Грамотный рекрутмент позволит вам находить и привлекать лучших сотрудников на рынке – чтобы быть конкурентными и востребованными.

1.2 Основные термины и понятия

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

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

Виды рекрутмента

По типу организации процесса:

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

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

Когда нужен внешний рекрутмент

Привлечение внешнего агентства к закрытию вакансий эффективно, когда:

- в компании нет отдельного сотрудника, занимающегося только поиском и подбором персонала, и при этом открыто большое количество вакансий;
- у компании нет времени и экспертизы для поиска нужного сотрудника: специализированные агентства отличаются

ориентация на рынке и профессиональные связи, которые необходимы для быстрого поиска редких специалистов и топ-менеджеров;

- для сверхсложного поиска со специфическими параметрами: например, поиск на позицию шефа-сыроеда.

По типу взаимодействия с кандидатами:

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

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

По типу вакансий:

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

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

По типу привлечения кандидатов:

Социальный рекрутмент – поиск и подбор персонала через социальные медиа.

Graduate recruitment – это массовый рекрутмент студентов или выпускников вузов.

Профессиональный словарь

Аутсорсинг – это предоставление профессиональных услуг на основании договора подряда.

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

Бенчмаркинг – в классическом бизнес-понимании это сравнение процессов и показателей своей компании с аналогичными показателями ведущих игроков рынка. В рекрутменте используется для составления списка компаний, в которых работают потенциально привлекательные кандидаты, и определения критериев и стандартов, относительно которых будет оцениваться каждый рассматриваемый кандидат.

Джоб-оффер – предложение о работе.

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

Лидогенерация кандидатов – совокупность действий с целью создать поток кандидатов.

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

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

Прямой поиск – активная форма рекрутмента. Она от-

личается тем, что работа происходит с холодными либо условно холодными кандидатами.

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

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

Фидбэк – обратная связь.

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

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

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

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

Soft skills – «гибкие» навыки, универсальные, неспециализированные компетенции, которые не поддаются количественному измерению, но которые важны для карьеры и жизни.

ни (например, лидерство, критическое мышление, работа в команде).

1.3 HR или рекрутер: в чем разница?

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

Сотрудник HR	Рекрутер
Цель: создавать благоприятные условия для персонала.	Цель: поиск талантов, необходимых для компании. Рекрутер должен, используя мастерство переговоров, пригласить идеального кандидата на интервью и создать условия для принятия джоб-оффера.
Работает с внутренним персоналом.	Работает с внешним рынком кандидатов — должен хорошо знать индустрию.
Работает в знакомой корпоративной среде.	Работает с различными корпоративными культурами — должен понимать ценности и особенности разных компаний.

Разрабатывает и внедряет практики для уже нанятых сотрудников.	Ищет наиболее подходящих кандидатов внешнего рынка труда.
Является творцом и амбассадором HR-процессов.	Развивает бизнес с помощью привлечения талантов.

Позиции в рекрутинге

Рассмотрим основные корпоративные роли, связанные с рекрутментом.

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

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

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.