

прочти
за
60 мин

К НАЙМУ ГОТОВ!

для руководителей отделов



18+

Виктория Зайцева

Прочти за 60 минут. О бизнесе просто

Виктория Зайцева

К найму готов!

«ЛитРес: Самиздат»

2021

Зайцева В.

К найму готов! / В. Зайцева — «ЛитРес: Самиздат»,
2021 — (Прочти за 60 минут. О бизнесе просто)

«Как найти «своего» сотрудника? Как проводить собеседования так, чтобы это не заняло все мое рабочее время? Какие вопросы лучше всего задавать?» - такие вопросы возникают в голове большинства руководителей, которым приходится участвовать в найме. Поэтому, учитывая высокую загруженность руководителей, мы создали эту книгу, которая позволит вам за час получить всю необходимую информацию для качественного найма. Из первой части вы поймете, как определить компетенции, которые вам необходимо будет оценить на собеседовании, чтобы понять, «ваш» ли это человек. Из второй части вы узнаете методы, которыми можно выявить и оценить эти компетенции. Из третьей - по какой структуре наиболее эффективно проводить собеседования, чтобы не тратить лишнее время на неподходящих кандидатов. В конце приведены советы, что можно сделать, чтобы чувствовать себя при разговоре с соискателем более уверенно, и чек-лист по найму для руководителя. Подготовьтесь к найму за час!

© Зайцева В., 2021

© ЛитРес: Самиздат, 2021

Содержание

Введение	5
Две стратегии найма – выберите свою	6
Сколько времени стоит выделить на найм сотрудника? Эффективнее «ударный» найм или вялотекущий?	7
Если мне нужно нанять 1 сотрудника, сколько примерно резюме мне придется просмотреть и сколько собеседований провести?	9
Типичные причины сбоев при найме и методы решения	10
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Виктория Зайцева

К найму готов!

Введение

Для начала давайте определимся с самим словом «найм». На самом деле такого слова не существует в русском языке. Именительный падеж этого слова пишется как «наем». Но! Говоря о найме все, кроме филологов и сотрудников службы персонала, использую слово «найм». Об этом свидетельствует и статистика поисковых запросов – она в два раза больше для несуществующего слова «найм», чем для официально правильного «наем».

Так как эта книга написана для руководителей, и ее цель – максимально сжато и доступно рассказать минимальную, но достаточную информацию, необходимую для успешного найма, мы будем использовать в ней народное слово «найм».

Две стратегии найма – выберите свою

Когда мы принимаем решение о том, какими компетенциями должен обладать человек, чтобы мы приняли его на работу, важно помнить о следующем: необходимо выбрать одну из двух стратегий. Первая – вы берете опытного сотрудника, который уже обладает необходимыми вам навыками, и тогда вы готовы предложить ему высокую зарплату, так как такие люди на рынке нужны всем и поэтому стоят дорого. Вторая – брать кандидатов без опыта или с небольшим опытом, но на меньший оклад, и дообучивать необходимым компетенциям внутри компании.

То есть еще до начала найма вам стоит принять решение: вы должны быть готовы либо предложить опытному кандидату хорошую зарплату (ваши деньги), либо неопытному кандидату обучение и наставничество (ваше время). Если вы им этого не дадите, то опытный уйдет от вас еще на собеседовании, а неопытный либо уйдет во время испытательного срока, так как не сможет достигнуть поставленных на адаптации целей, либо будет долго не приносить нужного вам результата, и вы сами уволите его через 3-6 месяцев. И найм придется запускать заново.

Сколько времени стоит выделить на найм сотрудника? Эффективнее «ударный» найм или вялотекущий?

Во-первых, найм в любом случае требует времени. Если вам нужен сотрудник, вам не удастся заполучить его, параллельно выполняя все прежние дела. Для найма нужно время, важно смириться с этим и выделить его самостоятельно.

Потому что все равно найм будет отрывать вас от работы, и лучше это заранее учесть и запланировать, чтобы идти на собеседования и отвечать на звонки в доброжелательном настрое, а не в состоянии «только собрание началось, а тут кандидат пришел, сейчас быстренько с ним разделаюсь и вернусь». С таким отношением кандидат не вернется к вам на работу, он выберет ту, где ему уделили время, а значит, в организации присутствует планирование, расстановка приоритетов и комфортная для работы атмосфера.

Помните, на собеседовании вы продаете кандидату три вещи:

- свою компанию как надежного работодателя
- его будущую должность, как интересную / стабильную / с перспективами роста (важное для кандидата – подчеркнуть)))
- себя как его потенциального начальника

Согласитесь, если будущий начальник – усталый, нервный, разговаривает с вами впопыхах, не может выделить вам и 20 минут, не очень вежлив, отвечает на ваши вопросы только кратко – вы захотите с ним работать? Скорее всего нет. Ваше первое свидание провалилось, и вряд ли вы захотите связать с таким начальником свою дальнейшую рабочую жизнь.

При этом, даже если кандидат вам не понравился, важно создать у него положительное впечатление о вас как о потенциальном партнере. Чем меньше ваш город, тем более значима эта задача. Ведь любой недовольный кандидат будет запускать негативное сарафанное радио о вас как о работодателе.

Итак, нужно выделить время, об этом договорились, да? Тогда возникает **второй вопрос: сколько его нужно и как его выделять – по паре часов в день или просто сразу два дня?**

Ответ прост – лучше ударный найм. В течение недели вы выделяете по полдня на найм, где в первый день просматриваете резюме и звоните кандидатам, приглашая их сразу на собеседование на следующий день.

А на следующий день снова просматриваете резюме и приглашаете новых, принимаете пришедших, понравившимся обещаете перезвонить на другой день. **Это позволит вам создать поток кандидатов, вы сможете сравнить их между собой**, что придаст вам уверенности в выборе, и позволит не упустить понравившихся людей из-за слишком большого временного разрыва между звонком-приглашением и самим собеседованием.

Помните, что если человек ищет работу, то ему обычно поступает по несколько звонков в день. Его расписание крайне изменчиво, и если между звонком и собеседованием или собеседованием и решением о работе ему надо ждать 2-3 дня, то он может выйти уже на другую работу (зачем ждать решения у вас, если его уже точно берут в другое место?) или уехать на более заманчивое собеседование.

В найме как нигде справедлива поговорка «куй железо, пока горячо». Вчера позвонил, сегодня провел собеседование, завтра сообщил о положительном решении и предложил выйти на работу на следующий день или через 1-3 дня.

При планировании своего времени под собеседования важно учесть два фактора:

- **собеседование в среднем длится 30 минут**
- на собеседование приходят примерно 50% приглашенных, которые пообещали прийти.

Поэтому **смело приглашайте людей на собеседования с перерывом в 15-20 минут.** Кто-то опоздает, кто-то не придет, а остальные увидят, что вакансия востребована, что есть конкуренция, и значит, должность – стоящая. Вы не будете иметь дыр в расписании из-за непришедших кандидатов. Подождать своей очереди 10 минут – не страшно. Если что, можно дать им заполнить анкету (как будто так и было задумано)))

Если мне нужно нанять 1 сотрудника, сколько примерно резюме мне придется просмотреть и сколько собеседований провести?

В целом «воронка» найма на каждом этапе уменьшается на 50%, что опять же связано с нестабильным графиком соискателей. **То есть, если вы просмотрели 50 резюме, вам предварительно понравятся 25, при звонке откликнутся и согласятся на собеседование 12 человек, на собеседование реально придут 6 человек.** При этом в России обычно люди не предупреждают, что не придут. Они просто не приходят, это факт. Не стоит переживать о невоспитанности современных людей, лучше просто заранее это учесть.

Из 6 пришедших вам понравятся 3, и вы сделаете им предложение, из них ваша вакансия понравится двум и 1 реально выйдет на работу. При этом еще важно учитывать, что есть только 50% вероятности, что он пройдет испытательный срок. Ведь он может не проявить себя так, как вам хочется, или может сам понять, что ваша работа – не для него (слишком сложная, или слишком много общения с людьми, или вдруг позвонили и предложили что-то лучшее ... ведь резюме-то с сайта никто не удаляет ...).

Какие из этой «воронки» можно сделать практические выводы?

1 Если есть возможность, **берите на испытательный срок двух кандидатов.** Таким образом, вы сэкономите время на адаптации, не будете вынуждены удерживать не оправдавшего надежд сотрудника, потому что «в него же так много уже сил и времени вложено!!!», вам не придется снова запускать колесо найма при непрохождении одним из потенциальных сотрудников испытательного срока.

Теоретически стратегия найма двух человек обычно нравится всем руководителям, но воплощение ее на практике упирается в два вопроса. Первый – как это объяснить сотрудникам, и второй – им что, платить обоим?

Ответы простые. Да, платить три месяца потребуется обоим, а объяснить можно наличием двух вакансий. Вы можете сказать, что планировали одну, но пришли два таких шикарных кандидата, что вы поменяли свое мнение. Если же они оба пройдут испытательных срок, вы можете выбрать лучшего или ... оставить обоих, предложив второму другую должность.

2 **Приглашайте на собеседование всех кандидатов, которые проходят по вашим минимальным требованиям.** Все остальное лучше проверить на собеседовании. Ведь если у вас небольшой бизнес или отдел, крайне важны не столько профессионализм, сколько удобство вашей работы с сотрудником, похожесть по духу и ЖЕЛАНИЕ работать и развиваться в вашей сфере. А это можно оценить только на собеседовании.

3 Для повышения эффективности найма **рекомендую такую воронку вести**, то есть записывать, сколько резюме вы просмотрели, сколько пригласили, сколько согласились прийти, сколько пришло, сколько вы пригласили на работу.

И если на каком-то из этапов у вас отсеивается значимо больше 50% кандидатов, поздравляю – вы нашли звено, в котором у вас идет сбой в найме. Именно его и нужно улучшать, чтобы побыстрее найти нужного человека.

Типичные причины сбоев при найме и методы решения

Если вы давно ведете найм, но не можете никого нанять – как определить, где именно идет сбой в найме и что нужно поменять?

Если вы хотите узнать причину, по которой найм не дает результатов, удобнее всего вести и анализировать воронку найма. Которую мы рассмотрели в главе выше. Если в какой-то из ее этапов вы теряете значимо больше 50% соискателей, то это и есть ваш сбой в найме.

Итак, типичные причины сбоев при найме и методы решения:

– если вам не нравятся резюме

Если вам некого пригласить, у вас либо завышенные требования к кандидату, либо вы смотрите резюме на неподходящем ресурсе. Изучите, кто где выкладывает резюме в вашем регионе. Такие сервисы набирают популярность в соцсетях, открытых бесплатных порталах и т.д. Не сосредотачивайтесь только на HeadHunter. Спросите, откуда откликнулись кандидаты на схожие вакансии у ваших друзей/коллег.

– если люди не соглашаются прийти на собеседование, когда вы их приглашаете

Обычно это связано с тем, что вы слишком много информации предоставляете при звонке, и кандидат, основываясь на ней, принимает отрицательное решение.

Решение – при приглашении просто уточняйте, ищет ли он еще работу, рассматривает ли он такую-то должность, говорите, что вы хотите его пригласить, чтобы более подробно рассказать о вакансии и условиях. **Главное – не озвучивайте зарплату!!!** Ведь человек еще не знает, что от него потребуется за эти деньги – как он может принять верное решение?

Обычно в резюме люди приписывают более высокую ЗП, чем ту, на которую они готовы реально выйти. Вы можете посмотреть его доход на прошлом месте работы и прибавить процентов 15-20. Это будет реальная цифра, которая может заинтересовать человека. Если этой информации нет, **можете скидывать 10-20% от озвученной «желаемой» суммы** и оценивать, готовы вы предложить такую сумму человеку или нет.

Второй вариант: если кандидат вам подходит по компетенциям, но требует слишком большую сумму, вы можете спросить его – какие результаты работы он готов гарантировать за такие деньги. Часто этот вопрос очень отрезвляет соискателей, и они отказываются от завышенных ожиданий. Если же кандидат проговаривает интересные вам показатели и результаты сверх тех, которые входят в изначальный функционал, вы можете предложить ему дополнительную премию, которую он будет получать в случае достижения описанных им результатов. В таком случае и вы получаете большие результаты от сотрудника, чем планировали, и сотрудник получает приемлемые для него деньги.

– если люди соглашаются прийти на собеседование, но не доходят

Это обычно вызвано двумя причинами. Первая – вы назначаете собеседования более чем через 2 дня после звонка. Это слишком большой срок, т.к. график соискателя не стабилен, и за два дня человек может получить другие приглашения по вакансиям или приглашения на второй тур собеседований. Обычно соискатель понимает, что чем дольше ему предлагают ждать собеседования, тем меньше в нем заинтересованы, поэтому при прочих равных условиях из двух собеседований на одно время он выберет то, которое назначено быстрее.

Вторая причина – вы нечетко объясняете схему проезда или не предоставляете легко доступную контактную информацию. Это звучит неожиданно, но нередко соискатели просто не могут найти потенциального работодателя, а из-за большого количества новых входящих звонков, телефон, по которому его пригласили на собеседование тоже может затеряться. Конечно, эта причина чаще встречается в больших городах и крупных организациях. Поэтому им рекомендуется высылать кандидатам письма с указанием времени и даты встречи, телефонном контактного лица, а также схемы проезда.

– если соискатели доходят до собеседования, но вам никто из них не нравится

Либо у вас завышенные требования, либо наоборот – есть одно важное требование, которое нужно отсматривать на этапе резюме или в виде теста до собеседования (пока человек ждет в коридоре). Это может быть тест по английскому, по техническим навыкам и т.д.

– если вы приглашаете кандидатов выйти на работу, а люди отказываются

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.