

Ильгиз
Валинуров

Рекрутинг на 100% Н R



72 часа,
чтобы начать
действовать

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

УДК 658.3
ББК 65.291.6-18
В15

Валинуров, Ильгиз
В15 Рекрутинг на 100% / Ильгиз Валинуров. — М. : Манн, Иванов
и Фербер, 2016. — 208 с.

ISBN 978-5-00100-109-6

В этой книге специалист по рекрутингу с многолетним опытом делится лучшими кейсами из своей практики. Вы узнаете, как найти идеальных кандидатов, стать привлекательным работодателем, грамотно проводить интервью и многое другое. Технологии и методики рекрутинга, описанные в этой книге, не один раз показывали свою эффективность и могут с успехом применяться в любой компании.

УДК 658.3
ББК 65.291.6-18

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

VEGAS LEX

ISBN 978-5-00100-109-6 © Валинуров И., 2013
© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

Содержание

От автора — 7

Ваша компания готова к разговору с кандидатом? — 13

Формирование HR-бренда — 15
Переговорная: ваш рабочий инструмент — 16
Портрет вакансии — 19
Планирование и утверждение процедуры отбора — 21
Презентационные материалы для кандидатов — 31

Поиск кандидатов — 35

Как писать объявления — 37
Кратко о поиске в социальных сетях — 50
Резюме — 51
Критерии поиска — 67
Где искать успешных и редких кандидатов — 70
Подбор топ-менеджеров. Охота за головами — 72

Собеседование — 77

Кто на собеседовании главный — 79
Приглашаем на собеседование — 81

Основные этапы собеседования — 85
12 основных способов получения фактов — 99
Конкурсный, или массовый, подбор — 102
Стили проведения собеседований — 110
Групповое собеседование — 122
Метод домино — 124
Кандидат-звезда — 127
Как вести себя рекрутеру — 128
Метод лейтенанта Колombo — 137
Как использовать проективные вопросы — 140
Модель собеседования — 142
Закрытая поза — 147
Про деньги — 148
Как сделать предложение,
от которого кандидат не сможет отказаться — 151
Закрытие контакта — 158
Как формулировать отказ — 159

После собеседования — 163

Получение рекомендаций — 165
Если надо переманить — 167
Контроффер — 184

Заключение — 193

Отзывы — 195

От автора

Книга, которую вы держите в руках, посвящена рекрутингу — системе действий, связанных с поиском и отбором специалистов. По моему мнению, самый главный в этом процессе — рекрутер. Все остальные лишь участники. Если рекрутер говорит: «Эту вакансию невозможно закрыть», — то это его проблемы и ответственность. Если он взялся за вакансию, которая не закрывается, значит, она ему не по силам. Если он решил работать с заказчиком, который не может грамотно дать обратную связь, значит, рекрутер не в силах им управлять. Это всегда его проблемы, и именно он должен их решать.

Не всегда хватает опыта, умений, навыков. Чтобы выработать автоматизм, быть профессионалом, в деле нужно прожить, проработать 5000 «полетных» часов, как принято в авиации. Легко сосчитать для себя,

сколько мы работаем в день, сколько в год, сколько вообще в этой индустрии и сколько нужно времени, чтобы называться профессионалом.

Я с 1999 года занимаюсь профессиональным рекрутингом, в 2001-м открыл Business Connection — агентство по подбору персонала. Вхожу в Топ-5, Топ-15 и другие списки лучших рекрутеров России. Я провожу бизнес-тренинги, мастер-классы и обучаю специалистов, считая ключевым занятием все же управление собственным агентством.

В этой книге я с удовольствием делюсь с вами опытом, технологиями, «фишками». Здесь нет общих фраз. Все мои знания — результат обширной практики: поэтому текст изобилует примерами из жизни.

Вы узнаете:

- как выглядят идеальные кандидаты;
- как выявить их во время встречи;
- как их правильно оценить;
- как мотивировать кандидатов;
- как стать привлекательным работодателем;
- как работать с резюме;
- как собирать рекомендации;
- как проводить интервью от А до Я: его цели, типы, сложности, поведение участников;

- как работать с контрофферами*;
- какие «фишки» существуют в рекрутинге и т. д.

Вот прямо с «фишки» и начнем. Она универсальна и касается всех.

Многие бизнес-тренеры предпочитают ей не делиться: это невыгодно и даже опасно.

Вспомните свою практику. Вы заказываете корпоративный тренинг по продажам, приходит тренер, дает менеджерам какие-то знания, информацию. И ваши сотрудники пробуют их применять по мере усвоения — кто-то раньше, кто-то позже. Продажи начинают расти, а через месяц все возвращается на прежний уровень. Но почему люди не могут всегда работать в состоянии подъема?

Ответ простой: **есть только 72 часа**, чтобы начать превращать знания в навыки, переходить от информации к действиям. То, что вы узнаете из этой книги, сочтете нужным, ценным для своей компании, необходимо начать использовать **в течение 72 часов**. Тогда вы превратите знание в навык.

* Контроффер (от англ. counter offer — ответное предложение, контрпредложение) — встречное предложение сотруднику, который планирует уволиться. Это могут быть карьерный рост, увеличение зарплаты или другие изменения условий. *Прим. ред.*

Поэтому после получения полезной информации сразу засекайте время. В ближайшие 72 часа нужно начать использовать то, что вы узнали. Если этого не произойдет, вы останетесь обыкновенным читателем.

Но я верю, что будет по-другому.

Если у вас появится желание лично задать вопросы, встретиться, поделиться впечатлениями от прочитанной книги, напишите мне по адресу director@buscon.ru, позвоните по номеру мобильного телефона +7-903-260-25-51 или найдите мой профиль в социальных сетях.

**Ваша компания
готова к разговору
с кандидатом?**

Поиск кандидатов — это гораздо больше, чем просто закрытие вакансии. И начинается он вовсе не с размещения объявления.

Формирование HR-бренда

Начинать нужно с внутренней подготовки.

Собеседование — это не только способ найти сотрудника.

Продвижение самой компании тоже происходит через интервью, но об этом редко задумываются. При этом рекрутеры и HR-менеджеры зачастую больше общаются с потенциальными клиентами, чем ваши менеджеры по продажам. Если ваша компания проводит 50 собеседований в день, ежемесячно вы получаете больше 1000 контактов. В год — 10 000 контактов! Более того, эти люди сами пришли к вам в офис, заинтересованные вашей деятельностью. И раз уж пришли, им стоит узнать, какая у вас замечательная компания, чем вы привлекательны как работодатель, какой у вас супер-продукт и почему его надо покупать именно у вас!

Деятельность рекрутера — это и привлечение лояльных потенциальных клиентов, и построение HR-бренда. HR-бренды не создаются маркетологами, PR-менеджерами, копирайтерами. Они формируются именно вашими ежедневными усилиями во время собеседований. И каждый принятый на работу сотрудник вливается в этот сложный процесс.

В некоторых компаниях проходит не пятьдесят, а сотни или даже несколько сотен собеседований в день. И на каждом из них рекрутер должен быть готов правильно презентовать свою компанию, чтобы кандидат запомнил, что он был именно в этой компании и к нему, как к кандидату, замечательно отнеслись. Чтобы он захотел отдать все свои силы на ее благо.

Переговорная: ваш рабочий инструмент

Комната для собеседований, переговорная — назовите как угодно — это ваша территория, ваше поле, на котором вы играете.

ПРИМЕР

У клиента моего агентства по подбору персонала Business Connection, банка, входящего в Топ-20, была одна проблема. Кандидаты приходили

на собеседование, полностью устраивали рекрутера; банк делал им предложение о работе... и эти предложения в значительном проценте случаев соискателями отклонялись. Попросили разобраться.

По телефону понять причину невозможно, и я договорился о встрече в их офисе. Приезжаю. Захожу и вижу огромный опен-спейс. Множество людей шумят, кто-то хот-дог ест, кто-то кофе пьет, кто-то в телефонную трубку кричит. Я спрашиваю: а где HR-отдел? А вон там, отвечают мне, по диагонали до конца. Прохожу через этот бурлящий котел, дохожу до отдела, здороваюсь. Готов обсуждать проблему, только вот присесть бы... «А вы присаживайтесь на тумбочку», — приглашает девушка. Удивляюсь. «Вы знаете, — отвечает она, — у нас банк растет, все время появляются новые сотрудники, открываются новые офисы, мест не хватает, так что присесть только здесь можно, на тумбочке, под пальмой в кадке». Ага, думаю, места для собеседования нет, а для пальмы есть. Сел я на предложенную тумбочку, приготовился слушать и спрашивать. А у рекрутера входящие звонки один за другим, она постоянно отвлекается. Я говорю: «Где вы обычно проводите собеседования?» «Ну, вот здесь, — отвечает она, — и проводим». — «На тумбочке?» — «Ну да, а что не так?»

Других данных мне уже не понадобилось. Банк, оплот надежности, уверенности и стабильности! Как может кандидат захотеть работать здесь, когда собеседование проводится на тумбочке на колесиках, которая все время двигается?

Разобрались мы быстро, ситуация с переговорной комнатой вскоре была решена, а в самом ближайшем времени исчезла и проблема с кандидатами.

У вас должно быть место для проведения собеседований, отдельная переговорная. В общем помещении вы по-настоящему не узнаете кандидата: он будет чувствовать, что его может услышать посторонний человек. Психологически кандидат будет закрываться. И вы не получите нужной информации, допустим, о его зарплате. Это нереально. Человек должен чувствовать себя защищенно, потому что рекрутеру, как врачу, рассказывают все. Вы хотите лечить зубы в опен-спейсе? А более интимные болезни?

Мой коллега из Минска придумал крутую переговорную: увешал стены благодарностями — от мэра и президента, а также дипломами и сертификатами. Кандидата провожали в эту комнату и оставляли в ней на пару минут в одиночестве. Что он делал в это время? Очень внимательно все читал. И последующий рассказ рекрутера воспринимал уже совсем по-другому.

В собственном доме и стены помогают.

А у вас есть отдельная переговорная? Нет? Требуйте! Это ваш инструмент. К тому же после интервью нужно спокойно сделать пометки, осмыслить увиденное и услышанное.

Организуйте в переговорной рабочее пространство, один общий стол для вас и для кандидата. Это важно. Посиделки на мягком диване нельзя назвать собеседованием.

Собеседования «под пальмой» проводят до 50% всех HR-менеджеров. Так делать нельзя.

Бывает и так, что переговорная есть, но рекрутера туда пускают в последнюю очередь, а то и просят покинуть помещение прямо во время собеседования. Это вопрос выстраивания взаимоотношений с руководством, о нем мы поговорим ниже.

Портрет вакансии

Прибегает как-то директор по продажам к HR-менеджеру и кричит:

- Мне срочно нужны кандидаты — менеджеры по продажам! Срочно!
- Какие менеджеры по продажам?
- С горящими глазами! Ну что ты, не знаешь, какие нам нужны менеджеры по продажам?!

Знакомо?

Если мы, получив такой профиль вакансии, побежим искать кандидатов, то найдем их только случайно. К технологии поиска и подбора это не имеет никакого отношения. А глаза и от коньяка блестеть могут, не наливать же каждому. Поэтому директору по продажам надо «протрезветь» самому. А помочь ему в этом должен именно рекрутер.

Что такое горящие глаза?

Во-первых, этого понятия недостаточно, во-вторых, оно не измеримо количественно, в-третьих, кроме горящих глаз, хорошо бы что-то уметь делать, правильно?

Поэтому портрет вакансии нужно составлять после детального обсуждения, во время которого HR-менеджер выступает критиком. Например, директор по продажам говорит:

— Мне нужно, чтобы был диплом МГУ!

— Зачем МГУ?

— Там интеллигентные люди.

— А нам нужны именно интеллигентные менеджеры по продажам и только с дипломом МГУ?

— Да, наверное, просто интеллигентных будет достаточно.

— А еще институт благородных девиц выпускает вполне интеллигентных людей. Так что, будем брать выпускников других вузов?

— Вы правы, будем.

И так с каждым параметром. К требованиям нужно подходить с критической точки зрения и отсеивать все сверхтребования.

О портрете вакансии мы поговорим дальше, в главе «Поиск кандидатов».

Планирование и утверждение процедуры отбора

НАЧНЕМ С ПРИМЕРА, КАК НЕ НАДО ДЕЛАТЬ

Ко мне обратился владелец IT-компании из региона. Ему был нужен HR-директор. Какие требования, спрашиваю. «Когда приедет в Москву мой финансовый директор, он и расскажет».

Приехал финансовый директор. Мы встретились, начали разговаривать — и сразу перешли к стратегическим задачам их бизнеса: как компания будет развиваться, какие сотрудники понадобятся в дальнейшем. Требований к кандидату он даже не упомянул, о мотивации, образовании, поле-возрасте речь не зашла.

После разговора мне было достаточно трех минут, чтобы предоставить ему пять резюме. Все