

Светлана Иванова

**ПОИСК И ОЦЕНКА
ЛИНЕЙНОГО ПЕРСОНАЛА**

**Повышение эффективности
и снижение затрат**

Альпина Пабlishер, Москва 2014

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 (мы 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 дадите 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 соревновательности. 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 суперменеджер 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 некоторые кандидаты не приходят 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, которое 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 не интересна 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 нервозности. 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 заработок — 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 полтора-два с половиной раза быстрее. Экономия времени в этом случае зависит от скорости чтения (при высокой скорости она меньше).

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 вмещать 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 телефону...».

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 — это 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 завтра). 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 X. 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 (табл. 1).

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:

3. *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).

4. *Количество приглашенных.* Вы оцениваете точность попадания, то есть насколько отклики соответствуют вашим требованиям. Допустим, при использовании источника X 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

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

7. *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.