

КАК НАНЯТЬ ЛУЧШИХ СОТРУДНИКОВ ЗА МЕНЬШИЕ ДЕНЬГИ?

Семен Лесков

Миллионы статей и авторских методик по привлечению и отбору персонала написано, миллионы часов тренингов на эту тему проведено, а нужных людей с каждым днем все меньше... В чем реальная причина?

*«Люди, как свечи: либо горят, либо в ж**у их».*

Фаина Раневская

Сотни раз я слышал истории от бизнесменов и руководителей различных компаний о том, как им тяжело быть незаменимыми в своем бизнесе, как сложно доверять сотрудникам, когда уже знаешь, что они сделают хуже. Слышал тысячи размышлений на тему, что лучше нанять обученного сотрудника или научить самому. Видел, как люди шепотом делятся тем, где каких из их сотрудников им удалось добыть. Сотни раз мне звонили и просили кого-нибудь порекомендовать на какую-нибудь должность... И не одно из этих размышлений и действий практически никогда не приводило к желаемому результату – выводу бизнеса на новый уровень! Почему? Ответ прост – прочитайте еще раз внимательно – НИЧТО ИЗ ЭТОГО НЕ ИМЕЕТ ОТНОШЕНИЯ К ЦЕЛИ сделать работу с персоналом такой, чтобы ВЫВЕСТИ БИЗНЕС НА КАЧЕСТВЕННО НОВЫЙ УРОВЕНЬ. Практически всегда, когда мы задаемся такими вопросами, мы рассматриваем сотрудников как элемент выживания компании. Мол, нужны люди, чтобы работали. А ведь это бизнес-процесс такой же, как и лю-

бой другой в компании. И эффективность этого бизнес-процесса вы можете измерить самыми разными показателями: средняя стоимость нового сотрудника, конверсия с испытательного срока на постоянную работу, окупаемость и т. д. А если вам удалось сделать этот процесс эффективным, вы получаете очень весомое конкурентное преимущество – лучших людей дешевле!

Многие говорят, что «мотивированных сотрудников нет», «где найти профессионалов», а выходит, мало кто пробует что-то новое, чтобы их найти и привлечь. И тем более мало кто считает стоимость привлечения нового сотрудника и рассматривает эти деньги как инвестиции.

Если же все написанное не имеет к вам отношения или вы уже решили изменить навсегда свой подход к отбору персонала, то раскроем для вас пару наших секретов.

Для начала давайте еще раз разберем ключевые проблемы работодателя, их причины и восстановим дорогому работодателю связь текущих действий с имеющимся результатом. Не воспринимайте мой сарказм на свой счет, ибо все, что я пишу в этой статье, я прожил на собственном опыте и пишу по факту про себя и свои ошибки.

Проблема работодателя № 1.

Дефицит подходящих сотрудников.

Скорее всего, к вам чаще всего приходят откровенно слабые, проблемные сотрудники, либо нереально дорогие и с нежеланием работать в малом и среднем бизнесе. Особенно это касается рядового персонала: менеджеров по продажам, официантов, сотрудников call-центров и пр. специалистов: маркетологов, IT-шников, линейных руководителей.

Причина: вы пытаетесь конкурировать как работодатель с крупными компаниями и учиться у известных брендов. А зря, гораздо ценнее и для вас, и для соискателя было бы, если бы вы выделили свои собственные преимущества и недостатки как работодателя и вместо безликих описаний вакансий донесли бы их до соискателя.

Проблема работодателя № 2. Большие затраты времени.

- По 10 минут на чтение резюме каждого человека, из которых с каждым годом все меньше можно сказать о человеке. Люди учатся писать хорошие резюме, жаль, не все так же хорошо умеют работать.
- По статистике в среднем до собеседования доходит 20 % соис-



Семен ЛЕСКОВ

бизнес-тренер и консультант компании Up Business Coaching. Специализация: создание и внедрение внутренних систем обучения и программ, направленных на нематериальную мотивацию персонала.

Участвовал в создании корпоративных университетов в 4 компаниях. Помимо этого консультировал в области развития персонала и внедрения внутренних систем обучения 5 российских и западных тренинговых компаний.

В соцсетях:

https://www.linkedin.com/profile/view?id=189606175&trk=nav_responsive_tab_profile_pic
<https://vk.com/semyonleskov>
<https://www.facebook.com/profile.php?id=100001941945451>

кателей, которые сказали, что придут. Приходится находиться в «режиме ожидания», сложно планировать свое время.

- По 30 минут в среднем тратится на собеседование, в том числе с заведомо неподходящими кандидатами, т. к. редкий работодатель может позволить себе в первые две минуты разговора сказать: «Спасибо, вы нам не подходите».
- С каждым сотрудником приходится «нянчиться», т. е. тратить уйму времени на то, чтобы ввести сотрудника в работу.

Причина: в бесконечных интервью у вас не хватает времени на то, чтобы оптимизировать сам бизнес-процесс отбора персонала. В лучшем случае вам удастся делегировать неэффективный процесс на HR-а, рекрутера или кадровое агентство. А чаще всего у вас нет времени, чтобы высвободить свое время. Получается, как в анекдоте про подростков: «Прыщи, потому что нет секса, а секса нет, потому что прыщи». Но нужно как-то выходить, если не самому, то хотя бы привлечь людей, которые помогут вырваться из замкнутого круга.

ПРОБЛЕМА РАБОТОДАТЕЛЯ № 3. БОЛЬШИЕ РИСКИ.

- Человек не достигнет результатов, уйдет, и компания впустую потратит время и деньги. Причина высоких рисков — необъективный отбор.
- Непонятно, как сравнивать кандидатов. Приходится очень субъективно сравнивать кандидатов в голове. Мысли при отборе примерно следующие: «Так... На той неделе в понедельник была девушка блондинка за 120 тысяч. В пятницу мужчина с бородой, нет, без бороды за 80. И вчера парень с девушкой по 50. Кого бы взять?» А это необъективно, и лучших сотрудников так не отобрать.
- Непонятно, кто принесет компании результат, а кто нет. Отсутствует какая-либо аналитика на этот счет. Найм сотрудников похож на игру в рулетку и происходит по принципу «пойдет/не пойдет» или «парень, вроде, хороший, дадим парню попробовать».
- Непонятно, когда ждать результатов от сотрудников. Месяц нет результатов — «дать еще времени или уволить», два месяца слабые результаты — «дать время или уволить» и т. д. При этом сотрудник может красиво говорить и плохо работать или наоборот. У большинства работодателей нет

критериев, по которым можно было бы понять, когда и каких результатов от сотрудников ждать.

ПРОБЛЕМА РАБОТОДАТЕЛЯ № 4. НЕМОТИВИРОВАННЫЕ СОИСКАТЕЛИ.

- В целом низкая мотивация людей. Т. к. для современного поколения вообще не модно работать. И людей с горящими глазами с каждым днем все меньше. Люди хотят получать и не умеют зарабатывать. Думаю, этот пункт можно не раскрывать, думаю, это боль каждого человека, кто хоть раз нанимал персонал.
- Соискатели находятся в позиции выбора. А в крупных городах появился вообще отдельный пласт сотрудников, которые кочуют из компании в компанию, ища место, где можно будет больше получать и меньше работать. Глазами соискателя, особенно толкового, поиск работы чаще всего выглядит следующим образом: отправил 100 резюме, из 50 компаний позвонил секретарь, пришел на 15 собеседований, взяли в 10 компаний, выбрал одну, где меньше работы и больше платят.
- Малому и среднему бизнесу чаще всего кажется, что у них мало преимуществ по сравнению с крупными компаниями.

Причина: вы ничего не сделали для того, чтобы соискатель воспринимал вас по-другому. Лично мне ситуация чем-то напоминает флирт: если вы отдались сразу, какой смысл человеку совершать ради вас какие-то победы, делать сюрпризы, стараться и напрягаться?

Итак, подведем небольшой итог. Предположим, что результат, который вы имеете, — результат ваших конкретных действий.

- Размещаем шаблонные и невнятные резюме в стандартных местах, пытаемся косить

под крупные компании, — получаем поток таких же невнятных соискателей.

- Пользуемся классическими технологиями отбора — получаем классические затраты времени.
- Относимся к сотруднику «все, что угодно, лишь бы работал хоть как-нибудь» — работает «как-нибудь» и постоянно чего-то от нас хочет.
- Сравниваем необъективно, без внятных критериев — получаем не пойми кого, не пойми зачем.
- Ничего не делаем, чтобы привлечь, заинтересовать соискателя и вдохновить соискателя — получаем незаинтересованных и немотивированных сотрудников.

Не обязательно, что именно так, но ход мыслей вы поняли и, уверен, сами сможете разобраться в деталях того, как пришли к текущим проблемам. А теперь пришло время подумать над тем, как из

этого выходить и как в принципе можно действовать. Опять же гарантий того, что это сработает в вашей компании, дать не сможет никто. Так как то, что я буду описывать ниже — это всего лишь набор инструментов. А результат всегда будет зависеть от мастера, от того, что, как, когда, где и зачем он будет применять. Но уверен, что хотя бы один новый полезный инструмент из нашей небольшой «сокровищницы» сможет извлечь каждый работодатель.

Инструменты эффективного найма сотрудников

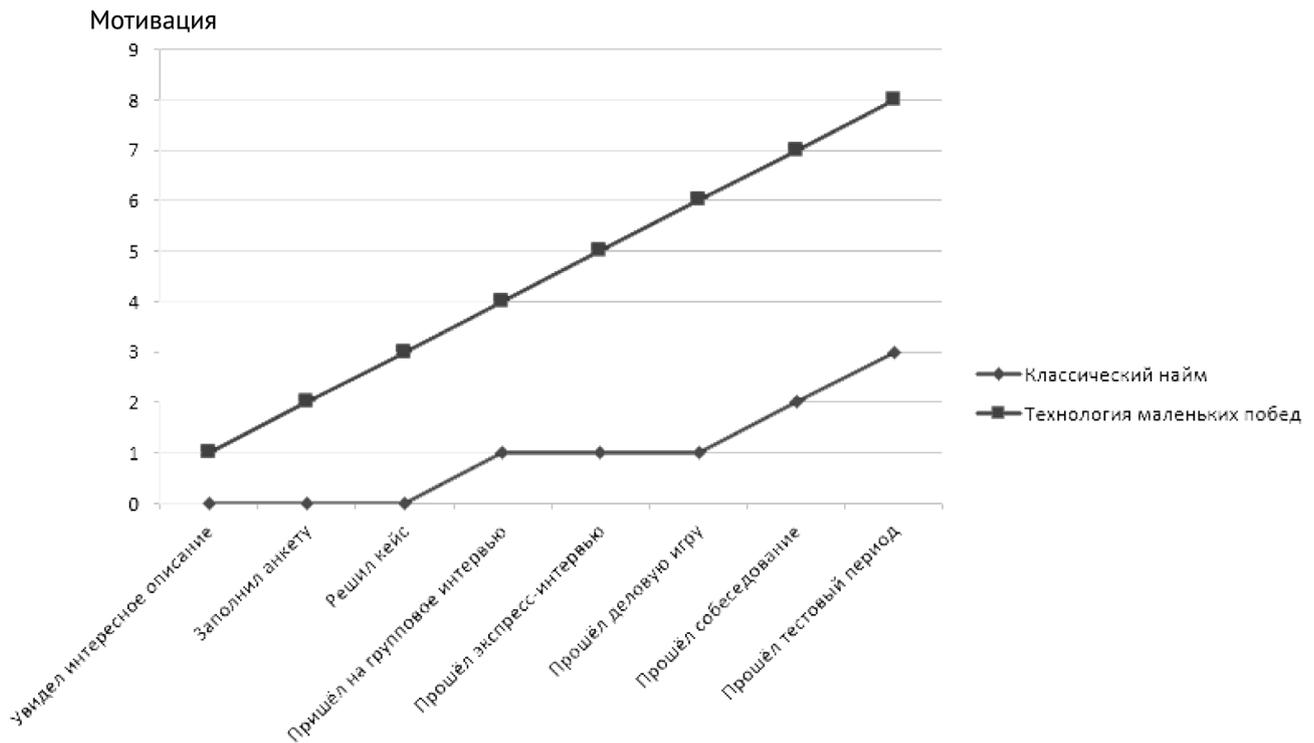
Начнем с сути процесса привлечения найма персонала. По факту найм персонала очень сильно напоминает еще один бизнес-процесс компании, а именно маркетинг. Только если цель маркетинга — очередь «целевых» клиентов, цель бизнес-процесса найма — очередь «целевых» со-

искателей. И можно рассмотреть этот бизнес-процесс в виде воронки, ниже рассмотрим с вами на конкретных примерах. Кроме того, найм несколько сложнее маркетинга, т. к. вам, с одной стороны, нужна очередь, а с другой стороны, нужно отобрать из этой очереди лучших. Получается, вы, с одной стороны, привлекаете нужных людей, а с другой, создаете им большое количество препятствий, которые они должны преодолеть, чтобы работать у вас. И ваша задача «протащить» нужных людей через вашу «воронку найма».

Поэтому для эффективного найма вам нужны две принципиально разных группы инструментов: инструменты привлечения и инструменты отбора персонала.

Если вы пользуетесь только первыми, людям очень нравится взаимодействовать с вашей компанией, и они чувствуют себя очень хорошо, но без второго это

Развитие мотивации соискателей



переходит в крайность, которую я называю «облизывание» соискателей, которые очень расстраиваются, когда оказывается, что в компании им придется усердно трудиться.

Если вы пользуетесь только вторым набором инструментов, вы можете перейти в крайность, которую я называю «человековыжималка», соискатели сразу понимают, что у вас нужно вкалывать, и к вам не проходят люди, мотивированные самореализацией, профессиональным и личностным ростом и пр., т. к. ими у вас не пахнет. Для эффективного найма вам нужно совмещать обе группы инструментов. Пройдемся коротко по обоим группам.

1. Инструменты привлечения

1.1. Уникальное предложение работодателя (УПР)

Представляет из себя выделение преимуществ для потенциальных сотрудников. Методы могут быть разные. Чаще всего работают опросы высшего руководящего звена и опросы фокус-групп линейного персонала. В общении с первыми легко выявить ценности и перспективы компании, в общении со вторыми — массу приятных мелочей и возможных трудностей, на которые редко обращают внимание первые. Дальше ваша задача выявить вашу целевую аудиторию, которой это может быть интересно, и сформулировать в базовое описание вакансии. А чтобы на этом этапе вся выявленная информация не растворилась в безликом описании вакансии, вы зашиваете в описание ценности в виде драйверов. Например, если вы выявили такую ценность, как «предпринимательство», ваше описание обогащается словами «вызов», «реализовывать идеи», «достигать» и пр. Думаю, вы понимаете, что я имею в виду. Если нет, вам в помощь масса литературы по копирайтингу.

Итак, зачем нужно выявлять и формулировать УПР.

- Выделять реальные преимущества компании, а не пытаться походить на другие компании.
- Выделять ценности компании и привлекать людей этими ценностями, а не только \$.
- Находить и привлекать точно тех, кто нужен компании.

1.2. HR-маркетинг

Когда предложение сформулировано, самое время донести его до ваших потенциальных соискателей. Вспоминаем бизнес-процесс маркетинга... По аналогии ваши задачи на этом этапе: выделить среди потенциальных соискателей различные целевые аудитории, сегментировать предложения для разных аудиторий, протестировать различные описания, протестировать различные каналы продвижения вакансий, платное продвижение самых эффективных вакансий через самые эффективные каналы. Дальше — в зависимости от масштаба ваших задач. Понятно, что, если вам нужно найти одного помощника, вовсе не обязательно так заморачиваться.

Итак, зачем нужен HR-маркетинг:

- Получить много откликов ЦЕЛЕВЫХ соискателей за небольшие деньги.

В результате эффективно применения инструментов привлечения персонала вы получаете очередь из подходящих людей с минимальными затратами денег.

2. Инструменты отбора

Вот она, долгожданная толпа желающих работать в вашей компании, но вот как отобрать из них лучших и не умереть от «передо-

зировки собеседований»? На этом этапе вам в помощь инструменты отбора.

Инструменты отбора можно применять для разных целей. Мы выделяем 3 основных:

- Увеличение объективности и точности отбора.
- Оптимизация бизнес-процесса отбора.
- Повышение мотивации соискателей на работу в вашей компании в процессе отбора.

2.1. Инструменты для увеличения объективности и точности отбора

Если у вас нет статистики по тому, какие люди и благодаря чему чаще всего добиваются в вашей компании успеха, стоит начать с предположений и договориться с ключевыми сотрудниками о том, какие критерии являются наиболее важными при отборе, и каким образом вы можете их оценить. В результате у вас получится что-то наподобие модели компетенций. Пример упрощенной модели для экспресс-интервью на рисунке 1. Это модель одного очень небольшого инженерного бюро. На рисунке вы видите шкалы, в которых каждый участвующий в отборе сотрудник ставил свою оценку по соискателю. А далее по среднему баллу принималось решение о том, с кем из соискателей продолжать разговор дальше. Естественно, обычно, чем крупнее компания и чем четче понимание у компании связи действий сотрудников с результатом, тем сложнее модель компетенций. Опять же, при желании вы найдете в Интернете массу примеров.

Когда у вас есть более точное понимание знаний, навыков со-

Шкала / Уровень	1	2	3	4	5
Hard Skills — знания и опыт					
Soft Skills — навыки					
\$ — адекватность ожиданий					
PeFactor — мотивация					
Средний бал					



трудников, то вы можете использовать для отбора всевозможные тесты, кейсы, анкеты, деловые игры.

Итак, **инструменты для увеличения объективности и точности отбора позволяют вам:**

- отбирать именно тех, кто нужен, объективно, по понятным всем критериям;
- реально оценить соискателя. Оценить знания, навыки, способность быстро разобраться в больших объемах информации, опыт, отношение к работе вплоть до поведения человека в новом коллективе.

2.2. Оптимизация бизнес-процесса отбора

Когда отбор стал более понятным и прозрачным, приходит время для того, чтобы сократить трудовые затраты на него. Для оптимизации в различных ситуациях могут помочь различные инструменты. Пожалуй, самые популярные сейчас это: удаленное анкетирование и решение кейсов, экспресс-интер-

вью, групповые интервью. Чтобы не тратить зря ваше время посторонними рассуждениями на эту тему, в конце статьи вы увидите конкретный пример оптимизации бизнес-процесса отбора.

Стоит только сказать, что при грамотном подходе **эти инструменты позволяют сократить до 80 % затрат времени на отбор.**

2.3. Инструменты повышения мотивации соискателей

Когда ваше время высвободилось из бесконечной череды собеседований, самое время «добавить огня» соискателям. Для этого вы можете использовать: конкурсный отбор, проработать скрипты для продажи компании и вакансии в каждой точке контакта с соискателем, заняться предвосхищением возражений соискателя. Лучшее, что вам может помочь сделать это правильно, — ваше собственное отношение к соискателю как к клиенту. Опять же, думаю, станет понятней после того, как вы прочитаете пример в конце статьи.

В итоге с помощью этих инструментов вы сможете довести мотивацию соискателя до уровня, близкого к максимуму.

А в результате применения всех инструментов отбора вы получите лучших сотрудников с горящими глазами, мотивированных не только деньгами, и дешевле рынка.

Пример применения подобных технологий.

Найм менеджеров по продажам в оптовую компанию.

Было:

50 соискателей в месяц откликаются на вакансию.

Отбираются 30 резюме за 5 часов, в основном произвольно, т. к., сами знаете, понять что-то из резюме о человеке не всегда возможно. Поэтому все приглашаются на интервью.

Из 30 приглашенных на собеседование реально доходит 10, собеседование которых занимает у руководителя компании порядка

Оптимизация бизнес процесса отбора персонала

<p>Чтение резюме</p> <p>🕒 300*10 мин. = 3000 мин.</p> <p>Индивидуальные интервью:</p> <p>🕒 28*30 мин. = 600 мин. + 1200 мин в «режиме ожидания»</p>	<p>Анкетирование:</p> <p>🕒 200*1,5 мин. = 300 мин.</p> <p>Групповые интервью:</p> <p>🕒 180 мин</p>
<p>Итого: 3600 мин. = 60 часов</p>	<p>Итого: 480 мин. = 8 часов</p>

5 ч Еще 10 ч руководитель проводит в «режиме ожидания» соискателей и в рассуждениях на тему «какого черта» и «что вообще с людьми происходит».

Из 10 отбирается один по принципу «дадим парню попробовать»

Результат: в среднем месяца через 3 начинает зарабатывать каждый пятый нанятый подобным образом менеджер, кроме того, теряется масса времени на то, чтобы каждого внедрить и ответить в разное время на одни и те же вопросы.

Стало с технологиями привлечения и отбора:

Далее приведены рисунки, на которых показано, как выглядит воронка найма и результаты оптимизации бизнес-процесса отбора.

300 соискателей в месяц за счет отобранных в результате тестирования вакансий и площадок, а также платного продвижения описаний на эффективных площадках. После отклика каждый соискатель получает анкету.

100 человек не заполняют анкету. Они компании не нужны – слишком низкая мотивация.

200 человек заполняют анке-

ту с вопросами: на ожидания по заработной плате, на адекватность и отношение к работе, на знания и опыт, на уровень навыков. Руководитель открывает все анкеты в единой сводной таблице и отбирает 30 человек, потратив в среднем 1,5 минуты на соискателя (вместо 10 на чтение резюме, не читая информацию о заведомо немотивированных соискателях).

15–25 человек приходит на трехчасовое групповое интервью, на котором:

1. В заданиях на групповое взаимодействие руководитель видит, как люди будут вести себя в команде.
2. Соискатели получают задание подготовиться к деловой игре: им выдается информация о продукте, потребностях клиента и стартовых условиях для общения.
3. Пока соискатели готовятся, руководитель совместно с ключевыми сотрудниками компании проводит двухминутные экспресс-интервью с вопросами на ожидания по заработной плате, мотивацию, опыт и пр. **ОБЪЕКТИВНО** отбирая лучших за лучшие деньги.
4. Отобранные 6–8 человек

демонстрируют свои навыки коммуникации в деловых играх, и руководитель понимает, как соискатели будут общаться с клиентом и каковы уровень их реальных навыков, обучаемость и способность быстро разобратся в больших объемах информации.

5. Отобранные 2–4 человека вводятся на тестовый период в 1 месяц с интенсивным обучением и четким пониманием, что в результате будет отобран один лучший, а остальные получают стипендию.

Итого: 1 лучший сотрудник отбирается из 300 сильных и ПОДХОДЯЩИХ соискателей с суммарными затратами времени руководителя 8 ч, минуя сопротивление действующей команды, участвующей в отборе.

Результаты: 90 % отобранных сотрудников начинают зарабатывать в течение 1,5 месяцев, причем совсем другие деньги, ввод сотрудников требует в 2 раза меньше трудозатрат, т. к. сотрудники вводятся в работу группами.

Вы все еще сидите и размышляете?