

Владимир ЯКУБА

КАК СОЗДАТЬ КОМАНДУ

НАЙТИ, ОЦЕНИТЬ, УДЕРЖАТЬ

 УНИВЕРСИТЕТ | ИЗДАТЕЛЬСКИЙ
СИНЕРГИЯ | ДОМ

2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОБ АВТОРЕ	5
Часть 1. НАЙТИ	7
Глава 1. HR-бренд и его влияние на привлечение кандидатов	8
Что такое бренд работодателя?	9
Эффективные механизмы повышения привлекательности компании для соискателей	20
Глава 2. Одиннадцать работающих методов найма	35
Рекрутинг-копирайтинг	35
Рекомендательный рекрутинг и использование реферальных программ	48
Хедхантинг по-русски	53
Бартер с кадровыми агентствами: рекомендательное письмо	110
Социальные сети	111
Креативный рекрутинг	122
Массовый подбор	129
Внутренний подбор (перераспределение)	132
Работа с фрилансерами	133
Логический поиск	134
Футур-подбор	135
Глава 3. Agile-рекрутинг	136
Agile — это разве про HR?	136
Четыре принципа Agile-манифеста	137
Технологии работы над проектом	139
ЧАСТЬ 2. ОЦЕНИТЬ	143
Глава 4. Интервью — основной метод оценки кандидата	144
Отбор кандидатов на основании резюме	144
Правила подготовки к интервью	148
Факторы оценки кандидата	149
Шестикластерная модель профессиональных компетенций	150
Глава 5. Семь этапов собеседования	152
Телефонное интервью	152
Приветствие и начальная оценка	153
«Продажа» вакансии	154

Интервью	158
Обратная связь	158
Правильное завершение собеседования	160
Проверка кандидата	161
Глава 6. Восемнадцать видов интервью	163
Три формата собеседования	163
Три типа очного интервью	166
Тринадцать методик эффективного собеседования	169
Часть 3. УДЕРЖАТЬ	187
Глава 7. Работа со встречными предложениями	188
До встречного предложения	188
Контрпредложение сделано	189
Встреча с кандидатом	189
Глава 8. Адаптация нового сотрудника	192
План адаптации	192
Знакомство с компанией	194
Глава 9. Наставничество и коучинг	196
Зачем сотруднику становиться наставником	196
Как работает система наставничества	198
Метод «ИКРА» в коучинге	199
Глава 10. Мотивация без бюджета	201
Мотивационные тренды XXI века	201
«Как заставить их улыбаться» с деньгами и без	208
Измерение мотивации сотрудника	216
Глава 11. Корректное увольнение	222
Сюрпризы от бывших сотрудников	222
Одиннадцать способов уволить нерадивого сотрудника	224
Типичные ошибки работодателей	227
Пять правил деликатного увольнения	229
Аутплейсмент	230
Глава 12. Самомотивация	234
Три правила подзарядки	234
Как заставить себя захотеть действовать	235
Техника достижения целей «КЕДР»	236
ПРИЛОЖЕНИЯ	239
Приложение 1	
Тест Белбина	240
Приложение 2	
Тест Томаса – Килмана	246
Приложение 3	
23 вопроса для интервью со сложными кандидатами	252

Об авторе

Владимир Якуба — один из ведущих бизнес-тренеров, дважды был признан лучшим в профессии (2014, 2016), предприниматель, работающий в шести направлениях бизнеса. Самый известный хедхантер в России. Автор девяти книг и 11 обучающих фильмов по работе с персоналом, лидерству и продажам. Проводил обучение в 98 городах, 12 странах.

Владимир родился в 1982 году в Киеве. Он окончил экономический и юридический факультеты Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского, а также программу «Управление персоналом» в Высшей школе экономики. На четвертом курсе вуза разместил в Интернете свое резюме и вскоре был принят в кадровое агентство RC Group. Затем работал в консалтинговой группе Human Power Strategic и компании МТС. На сегодняшний день является директором, старшим партнером кадровой компании Tom Hunt.

Владимир проводит открытые и онлайн-семинары, число участников которых достигает трех тысяч человек. Ведущий программы «Кадры решают», участник реалити-шоу «Кандидат с Владимиром Потаниным» на канале ТНТ (российский аналог шоу Apprentice с Дональдом Трампом). В разные годы преподавал в Высшей школе экономики, бизнес-школе Green City, на курсах МВА и Московском государственном университете им. М. В. Ломоносова.

Увлекается познанием нового через путешествия и любимую работу, занимается плаванием и бадминтоном.

Часть 1

НАЙТИ

Глава 1.

HR-бренд и его влияние на привлечение кандидатов

Знаете ли вы, какой из двух брендов дороже — Coca Cola или Pepsi? Несмотря на схожесть продукта, на удивление, стоимость бренда Coca Cola в 8,5 раза выше. Обе компании для производства напитков используют одинаковую подслащенную воду, но при этом позиционирование на рынке и стоимость активов существенно различаются.

За счет чего это происходит? За счет HR-бренда, также называемого брендом работодателя.

Зачем он нужен?

Наверняка многие из вас сталкивались с такой ситуацией: объявлен конкурс на вакансию, но желающих занять ее не очень много. И тем не менее из этих пяти-десяти соискателей вам необходимо кого-то выбрать. Закономерно кажется, что рынок труда просел и кандидатов, особенно достойных, нет. На самом деле они есть, но непросто создать их поток. Задача HR-бренда как раз и заключается в увеличении числа соискателей на вакансии вашей компании.

При поиске работы человек ориентируется на очень многие факторы. И одним из важнейших является именно HR-бренд: при прочих равных соискатель выберет работу у более брендового работодателя. Бывают ситуации, когда кандидат даже готов понизить свои требования и пожертвовать более высокой зарплатой ради работы в престижной организации с именем.

В компании Intel, к примеру, заработные платы не превышают средних по рынку, однако для многих кандидатов она является желанным работодателем благодаря своему имени. В результате Intel может позволить себе платить сотрудникам меньше, не уменьшая при этом поток соискателей.

Если вы хотите привлекать по-настоящему ценные кадры с минимальными затратами, займитесь HR-брендом своей компании! Несмотря на трудоемкость, это игра, которая стоит свеч.

Сначала вы тратите ресурсы на развитие бренда, а в дальнейшем он начинает работать на вас и значительно экономит ваши время и средства при поиске кандидатов. Чем привлекательнее компания для соискателей, тем легче увеличивать их поток.

Чем же поможет вашей компании при найме новых сотрудников развитый HR-бренд?

Он обеспечит вам:

- возможность выбирать из тех, кто сам пришел к вам, вместо того, чтобы тратить ресурсы на активный поиск кандидатов;
- изначальную мотивированность и готовность работать на ваших условиях большинства кандидатов;
- существенное увеличение выборки профессиональных кадров.

Что такое бренд работодателя?

Для начала необходимо определиться, что понимать под словами «бренд работодателя» (HR-бренд). В первую очередь HR-бренд — это имидж и репутация компании на рынке труда.

Имидж организации — это идеальный образ, который она позиционирует на рынке рабочей силы. Он складывается из множества деталей: корпоративных ценностей, условий труда, «белой» или «серой» заработной платы, красивого офиса или удаленной работы и т. д. Имидж компании выстраиваете вы сами, и, чтобы он работал, его необходимо постоянно поддерживать.

Репутация представляет собой оценку привлекательности компании со стороны. Все, что о ней думают, говорят и пишут другие люди (разговоры сотрудников в курилке, отзывы в Интернете, статьи в журналах и газетах, официальные рейтинги и негласная лояльность), характеризует репутацию. Репутацию, в отличие от имиджа, нельзя полностью сформировать, но ею можно управлять. Этим мы и займемся.

Как мы обычно характеризуем известные компании? «Компания X — лидер по производству шариковых ручек», «Компания Y входит в топ-3 на рынке гипсокартона»... Казалось бы, такие показатели должны мотивировать кандидата работать именно здесь. Однако имя компании и доля на рынке харак-

теризуют ее рыночный бренд, но не HR-бренд. Первое — про лояльность клиентов и партнеров, второе — про лояльность сотрудников: действующих, бывших и потенциальных.

С практической точки зрения HR-бренд — это умение выстроить коммуникацию с сотрудниками и кандидатами так, чтобы вызвать их лояльность к компании.

Разумеется, компаниям, которые многие годы занимают существенную долю рынка, выстраивать свой HR-бренд гораздо легче, и сделать это они могут намного быстрее, чем те, кто начал деятельность несколько месяцев назад и практически никому не известен. Большинство кандидатов для трудоустройства рассматривают рыночные, а не HR-бренды. Недаром рейтинг работодателей от HeadHunter возглавляют такие гиганты, как «Сибур», «Газпром» и «Росатом».

Тем не менее формировать свой HR-бренд может не только крупная компания, занимающая существенную долю на рынке. Очень часто маленькие, семейные фирмы тоже поддерживают ценности, присущие известным работодателям: дружные отношения в коллективе, наем персонала по рекомендациям и т. д., что делает их привлекательными для кандидатов. В качестве такого примера можно привести небольшое агентство маркетинговых исследований Vector Market Research, которое в 2006 году стало лауреатом премии «HR-бренд» наряду с такими компаниями, как Microsoft Corporation, PricewaterhouseCoopers, Объединенная металлургическая компания, Shell, и другими.

Чтобы выстроить успешный HR-бренд, необходимо обратиться к самим кандидатам и поставить себя на их место. Подумайте, чего хотят ваши кандидаты, и развивайте бренд на стыке их желаний и ваших возможностей.

Составляющие HR-бренда

К составляющим HR-бренда относятся:

- известность компании на рынке труда;
- удовлетворенность персонала;
- условия труда;
- система адаптации и мотивации;
- атмосфера в коллективе
и отношение руководителя к подчиненным.

Известность компании на рынке труда. Осведомленность соискателей о существовании вашей компании является несомненным преимуществом для вас. Спросите любого студента, где он мечтает работать, — и он назовет вам один из успешных HR-брендов. Чем выше положительная известность вашей компании, тем больше шансов, что она попадет в список работодателей мечты. Позиционирование в СМИ и на карьерных сайтах, вирусные акции в социальных сетях, программы для молодых специалистов — все это ведет к повышению узнаваемости и, соответственно, увеличению потока кандидатов.

Удовлетворенность персонала. Готовность сотрудников рекомендовать компанию своим знакомым в какой-то степени сродни эффекту сарафанного радио. Причем для формирования положительного HR-бренда важно учитывать мнение как нынешних членов команды, так и бывших. Хорошие условия работы и корректные увольнения с соблюдением Трудового кодекса помогают сохранить компании лицо, что легко потом увидеть при проведении мониторинга отзывов о ней.

Условия труда. К привлекательным условиям труда относятся не только высокий уровень заработной платы и социальный пакет, но и многие дополнительные факторы. Среди важных критериев, влияющих на выбор, кандидаты указывают современный офис, удобный рабочий график, интересные задачи и т. д.

Система адаптации и мотивации. Адаптироваться в новой компании сложно как молодым специалистам, так и опытным руководителям. Видеоролики о жизни компании, традиции посвящения в коллектив и план адаптации на первое время помогают кандидату почувствовать себя увереннее. Известные мотивационные программы и интересные возможности для личностного и карьерного развития добавляют вам бонусов как привлекательному работодателю.

Атмосфера в коллективе и отношение руководителя к подчиненным. При переходе в новую компанию многие специалисты не без оснований боятся не влиться в коллектив и не поладить с руководством. Поэтому развитая корпоративная культура, сплоченность сотрудников и открытость руководства являются одним из важнейших элементов HR-бренда, который следует позиционировать для кандидатов.

На первый взгляд может показаться, что все вышенаписанное очень сложно. Но на практике это не так: все приведенные существительные (известность, удовлетворенность, система адаптации и пр.) помогают выстроить глаголы — действия. Мы побуждаем кандидата действовать: откликаться на вакансию, эффективно работать в компании и оставаться с ней долгое время.

Три измерения HR-бренда

HR-бренд — это многогранное понятие, включающее в себя три измерения:

- внешний HR-бренд;
- внутренний HR-бренд;
- ваш личный бренд.

Нельзя просто разработать систему мотивации и считать, что задача по построению бренда выполнена. Этого недостаточно. Для грамотного формирования успешного бренда необходимо действовать по всем этим направлениям.

ВНЕШНИЙ HR-БРЕНД

Внешний HR-бренд формирует лицо компании на рынке труда и помогает привлечь как можно больше потенциальных кандидатов. Его действие проходит через шесть стадий:

- описание вакансии;
- внутренняя страница компании на рабочем сайте;
- корпоративные ресурсы компании;
- отзывы сотрудников;
- звонок;
- собеседование.

Описание вакансии. Конечно, размещая объявление, мы преследуем цель закрыть вакансию, а не сформировать за счет нее HR-бренд. Тем не менее вакансия — это первая информация о компании, с которой сталкивается кандидат.

Соискатели оценивают вакансии в среднем за две секунды. Если за это время их взгляду удалось за что-то зацепиться, они с большей вероятностью заинтересуются и откликнутся. *(О том, как написать эффективный текст предложения, мы поговорим в следующей главе.)*

Внутренняя страница компании на рабочем сайте. Если вакансия заинтересовала кандидата, он в первую очередь за-

хочет узнать больше о самой компании. Очень многие переходят на соответствующую страницу прямо на рабочем сайте. Конечно, если вы не заполните этот раздел, кандидат, возможно, просто найдет официальный сайт компании. А может ведь и не захотеть искать. «Какая-то непонятная компания. Посмотрю-ка я лучше остальные вакансии, где будет хоть какая-то конкретика», — подумает кандидат.

Поэтому не игнорируйте корпоративную страницу. Она нуждается в привлекательном описании так же, как и сама вакансия.

Корпоративные ресурсы компании. Далее кандидат ищет корпоративный сайт компании. Если у вас есть карьерный сайт или странички в соцсетях, он также легко найдет их в поиске или на официальном сайте. Позиционирование с помощью этих ресурсов является важным инструментом развития HR-бренда. Как правило, на данном этапе у кандидата уже формируется полноценный образ вашей компании, и он понимает, хочет или не хочет он там работать.

Если все эти этапы не развеяли заинтересованности кандидата в работе, могу вас поздравить: вы выстроили правильный имидж компании.

Отзывы сотрудников. Далее в ход вступает репутация. Самые продвинутые кандидаты, прежде чем откликнуться на вакансию, смотрят отзывы нынешних и бывших сотрудников. Негативные отклики могут перечеркнуть все положительное впечатление, которое сложилось у кандидата на предыдущих стадиях. *(О том, как управлять ими, мы поговорим немного позднее.)*

Звонок. Данный этап может проходить в двух вариантах в зависимости от того, кто совершает звонок, — вы или кандидат. Правила телефонного интервью и сценарии разговора при исходящем звонке мы разберем в главе 5 — «Семь этапов собеседования».

Если же кандидат сам звонит в компанию, необходимо учитывать несколько моментов, чтобы поддержать его интерес. Во-первых, количество гудков, которые он услышит, должно быть не более четырех. Обязательно запишите автоответчик на случай, если никто не поднимет трубку. Текст примерно следующий: