

# 5, 2015

# Академия рекрутинга

Эксперты номера:

Ильгиз  
Валинуров

Владимир  
Тарасов

Игорь  
Манн





**«Академия Рекрутинга  
Ильгиза Валинурова» –  
это обучение рекрутеров  
и HR-профессионалов.**

Ильгиз Валинуров признан  
лучшим бизнес-тренером  
2013 в номинации «Обучение  
рекрутингу» и входит в ТОП-5  
лучших хедхантеров России

**Миссия Академии:**

- развитие рынка рекрутинга,
- популяризация профессии  
«рекрутер»,
- обучение HR-специалистов,
- повышение стандартов и  
качества их работы



## Новая линейка программ «Академии рекрутинга»

**30 марта** — тренинг «Executive Search. Охота за топ-менеджерами и редкими специалистами», г. Москва

**11 апреля** — «Sales-рекрутинг: Оперативный подбор эффективных менеджеров», г. Москва

**21 апреля** — тренинг «Рекрутинг без Бюджета», г. Москва

**15 июля** — тренинг «Инструменты и фишки рекрутинга через социальные сети», г. Москва

**31 июля** — тренинг «Рекрутинг на 100%», г. Москва

**Даты других тренингов утверждаются: Москва, Новосибирск, Омск, Красноярск, Сочи.**

**Расписание программ, условия участия и специальные предложения на сайте:** <http://academyrecruiting.ru/>  
**Отправить запрос на обучение:** [buscon@buscon.ru](mailto:buscon@buscon.ru)  
**Получить ответы лично:** +7(495) 729-2014



*Business  
connectioN*  
SMART RECRUITMENT

Хотите обучаться рекрутингу не выходя из офиса?

# Коллекция фильмов-тренингов для рекрутеров и HR на DVD от «Академии Рекрутинга Ильгиза Валинурова»

## Рекрутинг на 100%

Ильгиз Валинуров  
15 часов, 6000 руб.



В ПОДАРОК фильм-тренинг

## Искусство находить лучших

(автор и ведущий Валерий Поляков)

## Охота за головами & Профессиональный хедхантинг

Ильгиз Валинуров  
7 часов, 6000 руб.



В ПОДАРОК фильм-тренинг

## Охота за головами

(автор и ведущий Рустам Барноходжаев)

## Фишки и технологии поиска персонала через социальные сети

Ильгиз Валинуров  
7 часов, 6000 руб.



Заказать можно прямо сейчас +7 (495) 729-2014, [buscon@buscon.ru](mailto:buscon@buscon.ru)  
или через сайт <http://www.businessfilms.ru>

# Содержание



Игорь Манн



Владимир  
Тарасов



Вадим Дозорцев



Ицхак Пинтосевич



Игорь Вагин

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Уличить в достижениях:           |    |
| рецепты от Владимира Тарасова    | 8  |
| Тренды рекрутинга – 2015         | 10 |
| HR&Trainings EXPO назвала лучших | 14 |
| Топ-фармацевты                   |    |
| и жизнеспособность компаний      | 16 |
| Игорь Манн: сейчас отмерять      |    |
| будут четырнадцать раз           | 20 |
| Ицхак Пинтосевич: я покупаю      |    |
| сотрудников навыrost             | 21 |
| Вадим Дозорцев: придется что-то  |    |
| холодное или подогретое делать   | 22 |
| Игорь Вагин:                     |    |
| тесты, кейсы, интервью           | 23 |
| Александр Фридман:               |    |
| учись и не разводим будешь       | 24 |
| Сергей Макшанов: работодатели    |    |
| смогут перевести дух             | 25 |
| ОВI-действие: возьми и сделай    | 26 |
| Что дает кластеризация персонала | 27 |
| Нанимайте как Элон Маск          | 28 |
| Нагревать не зарплаты, а интерес | 30 |
| Рекрутинг без бюджета.           |    |
| Как сделать аудит подбора        |    |
| персонала своими силами?         | 32 |
| Зачем HR-бренд для отрасли       | 40 |
| Три дня, которые изменяют ваши   |    |
| продажи                          | 41 |

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| «HR-бренд» нашел обладателей                            | 42 |
| Как работать с поколением Y                             | 44 |
| Новые правила флирта с потребителем                     | 45 |
| 5 фишек в рекрутинге                                    | 46 |
| Sodexo: инвестиции в людей                              | 48 |
| Как UPS сократила стоимость найма в 10 раз              | 50 |
| Deloitte: гуманизация рекрутинга                        | 52 |
| ТОП-7 мобильных приложений для рекрутинга               | 54 |
| Максим Поташев: я не верю в рекрутинг без специализации | 56 |



**Александр  
Фридман**



**Сергей Макшанов**



**Иан Стрикланд**



**Олег Брагинский**



**Элон Маск**



**Ильгиз Валинуров**



**Евгений Никонов**



**Максим Поташев**



**издатель** Ильгиз Валинуров

**главный редактор** Галина Кузнецова

editor@academyrecruiting.ru, академиярекрутинга.рф

Отпечатано в типографии ООО «Альянс Профи» тираж: 5500

Москва, ул. Тверская, 22а, офис 60, тел.: +7 (495) 729-2014

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС 77 – 56767

# Три кита



Давным-давно ректор учил нас искать слабые места в менеджмента, его способ был очень простым и показала практика всех последующих лет – действенным. Он говорил, что есть всего четыре кита, из-за которых компания не работает – люди, деньги, процессы, материалы. И если вы хотите, чтобы фирма, отдел, департамент заработали, вам нужно найти самое больное, самое слабое место и сосредоточиться только на нем. "С чем у вас в компании хуже всего?" – спрашивал он. И 99,9% собравшихся выдыхали: "Денег мало". Он делал МХАТовскую паузу и говорил: "Денег вычеркиваем сразу. Ну или смотрим на них в последнюю очередь". И действительно. когда начинали разбирать практические ситуации, в половине случаев дело в людях, в половине – в процессах. Либо не те, либо не тем занимаются. Этот номер весь про людей, отчасти – о процессах, и совсем чуть-чуть о материалах. На вопрос, что нужно рекрутеру изменить в своей работе из-за сложившейся эконмоической ситуации,

рассказывают лучшие эксперты стратегического менеджмента и маркетинга. Об этом же анализа и исследования трендов. Как приложить тренды к конкретным процессам, например, к аудиту процесса поиска персонала или принципам формирования команды, рассказывают профессионалы рекрутинга. И какие новые ресурсы и материалы появились у рекрутеров (а софт – это тоже материал) – это третий кит номера.

Мы делаем это ради того, чтобы показать, что рекрутинг без бюджета не только возможен, но и даже эффективен.

Делайте с нами, делайте лучше нас, делитесь своим опытом.

главный редактор  
«Академия рекрутинга»  
Галина Кузнецова  
[editor@academyrecruiting.ru](mailto:editor@academyrecruiting.ru)  
+7 (962) 99-79-175  
skype: galina.kuznetzova  
[академиярекрутинга.рф](http://академиярекрутинга.рф)  
[www.facebook.com/galina.kuznetsova.10](http://www.facebook.com/galina.kuznetsova.10)



# Тренинг «Рекрутинг без Б»!



**Ильгиз Валинуров** более 16 лет занимается профессиональным подбором персонала, возглавляя сеть кадровых агентств «Business Connection». Входит в ТОП-5 лучших хедхантеров России и является бизнес-тренером №1 в номинации «Обучение рекрутингу». Автор бестселлера «Рекрутинг на 100%».

После тренинга «Рекрутинг без Бюджета» от Ильгиза Валинурова Вы сможете сами закрывать вакансию так быстро и результативно, что рекрутеров придется уволить!

**Стоимость участия в тренинге —  
5 900 рублей.**

**Как искать сотрудников  
если HR-бюджет на 2015 год  
равен нулю?**

**Как экономить бюджет на  
подбор персонала?**

**Как найти лучших сотрудни-  
ков без затрат на рекрутинг  
и кадровые агентства?**

**Ответы вы найдете на тре-  
нинге HR-гуру Ильгиза  
Валинурова «Рекрутинг без  
бюджета»**

**Ближайшая дата  
тренинга в Москве  
21 апреля 2015 г.**

## **Программа тренинга**

- 33 ресурса, где можно размещать объявления и не платить за это деньги
- Какие внутренние бесплатные ресурсы компании обычно не задействованы?
- Мифы об HR-бренде. Перестаньте платить маркетологам!
- Как качественно проводить собеседования за 15 минут?
- Видео-объявление. Как использовать бесплатные возможности YouTube?
- Аренда? 3 варианта снижения затрат.
- Как находить кандидатов в социальных сетях за один день и бесплатно?
- Реферальный рекрутинг. Что это и почему за это не надо платить?
- Российские и зарубежные фишки и примеры безбюджетного рекрутинга.

**Расписание программ, условия участия и специальные предложения на сайте:** <http://academyrecruiting.ru/>  
**Отправить запрос на обучение:** [buscon@buscon.ru](mailto:buscon@buscon.ru)  
**Получить ответы лично:** +7(495) 729-2014



**Владимир Тарасов** – известный социальный технолог, бизнес-тренер, автор и разработчик уникальных обучающих и оценочных технологий, деловых игр и тренингов, автор концепции «Бизнес-лагерь», «Управленческий поединок». Основатель и руководитель Таллиннской школы менеджеров (основана в 1984 г., Таллинн, Эстония). Президент Федерации управленческой борьбы. В 1984 году первым в СССР ввел в официальное обращение слово «менеджер» и открыл первую в СССР бизнес-школу.

# Работа как приключение

Легендарный бизнес-тренер Владимир Тарасов в эксклюзивном интервью «Академии рекрутинга» рассказал о важности деталей, плохом и хорошем рекрутере и двойном отрицательном наборе.

**– Владимир, как вы подбираете людей в свою команду?**

– У нас компания небольшая, но довольно необычная. Я говорю, что это компания технологий, а не людей. Многие работают по аутсорсингу, и набираем мы специалистов буквально «поштучно», потому что работа интенсивная и требует высокого качества выполнения. Проверяем, и если человек работает хорошо, поднимаем зарплату и даем другие бонусы. А если нет, то расстаемся к взаимному удовольствию. Никогда при расставании не бывает скандалов, если сотрудник не выдерживает нашего ритма, он сам уходит, нам не приходится его увольнять.

**– А на что вы обращаете внимание во время собеседования? Как вы понимаете, что человек выдержит ваш ритм?**

– Прежде всего через разговор. В крупных компаниях складываются технологии набора, у нас не так. Это не набор как таковой, а, скорее, знакомство с человеком.

**– Вы лично знакомитесь?**

– Обязательно.

**– Расскажите, что, в первую очередь проверяете на собеседовании?**

– «Проверяете» – не то слово. Я хочу понять, что это за человек. Очевидно, что во время собеседования до конца это сделать не удастся, поэтому надо, чтобы человек поработал. Издержки от того, что он какое-то время проработает, небольшие, зато я смогу увидеть детали. Как он этот вопрос решил, что в этом случае спросил, не спросил ли то, чего не должен был спрашивать. Или забыл спросить то, что должен. У нас много глаз наблюдают за новичком, потом коллективно обсуждаем, что за человек к нам пришел, насколько порядочный, насколько надежный – этическая сторона важна в первую очередь. Если человек непорядочный, он может быть суперпрофессионалом, но с нами работать не сможет.

**– Получается, у вас собеседование растягивается на несколько месяцев?**

– Мы можем себе это позволить, потому что набираем людей редко, по одному, и именно поэтому нехарактерны с точки зрения общих трендов.

**– А как сейчас развивается рынок рекрутинга в общем, на ваш взгляд?**

– Однажды меня пригласила поучаствовать в наборе одна большая компания. И некоторые проблемы рекрутинга благодаря этому опыту я понял. Одна из



них – неумение заказчика выразить свои требования.

Приведу разговор двух предпринимателей.

Один говорит:

– Слушай, мне нужен человек на работу. Если есть знакомый – скажи.

Другой спрашивает:

– А кто тебе нужен?

– Мужчина, до сорока, с техническим образованием, знающий английский. Ну и, конечно, чтобы деловые качества были.

– Нет, такого нет. Но у меня есть женщина, 45, знает немецкий, и у нее гуманитарное образование, но за ней как за каменной стеной.

– Слушай, познакомь.

И вот так вот всего лишь одна фраза «за ней как за каменной стеной» решила дело. А какой же заказчик это скажет рекрутеру? Он перечислит формальные требования, а ему нужен не тот человек. Он имеет в виду что-то другое. И вот то, что человеку трудно сформулировать заказ – это очень важно. Все равно, что послать мужчину выбирать для женщины платье. Поэтому первое требование к рекрутеру: не просто понять -почувствовать заказ. Формально как бывает? Мне дали такие-то требования, я нашел специалиста, платите мне. Это плохой рекрутер. Хороший рекрутер так переживает за заказчика, что лучше него самого понимает, кто ему нужен. Это первая проблема, и не такая уж маленькая – понять, кого искать.

Вторая проблема связана с дальнейшим путем кандидата. Я назвал ее для себя «двойной отрицательный отбор». В чем он состоит? Допустим, рекрутинговая фирма представила 5 кандидатов. С ними поговорил потенциальный руководитель, а потом выходящий. Как правило, они разговаривают по определенной схеме. А требуется говорить так, как говорят в хорошей полиции. Сейчас объясню, что имею в виду. Сначала вспомним, как обычно проходит собеседование.

– Где вы работали? Какие у вас достижения?

– Я подняла продажи на 10%.

– А что продавали?

– Чайники.

– Хорошо. А еще что делали?

Все – возможность раскрыть кандидата утеряна. Что бы на месте рекрутера сделал полицейский? Он бы сделал стойку: «Ага, чайники, говорите. А как именно подняли на 10%? Что произошло? За счет чего? Рекламу дали? И что – оригинальная была реклама? Расскажите! А почему другим вашим коллегам не удалось так поднять продажи? Или всем удалось, и это просто сезонный бум был?»

Так я спрашиваю, чтобы найти, что вы действительно сделали сами, и какие свои лучшие качества при этом проявили. Как в полиции хотят уличить подозреваемого в преступлении, так я хочу уличить вас, что вы что-то умеете делать хорошо. Это первый тур.

Дальше обычно на собеседование приходит непосредственный начальник и начинает крутить динамо. Почему? Потому что до тех пор, пока у непосредственного начальника есть отмазка, что не хватает кадров, у него всего будет возможность оправдать, к примеру, низкие продажи или низкое качество на производстве. Когда штат укомплектован, отмазка исчезает.

Но и ответить «мне кадры не нужны» непосредственный начальник не может. И тогда начинается бесконечная песня – приходите завтра, обязательно поговорим. И, кроме того, это компания нуждается в кадрах, а не начальник персонально. Ему хорошо, меньше кадров – меньше управлять – меньше спрос. То есть интересы заказчика и того, кто платит за заказ, расходятся. Если бы непосредственный начальник участвовал бы в заказе на рекрутинг хотя бы какими-то деньгами, то результаты были бы другими. А дальше в компании происходит отрицательный естественный отбор. Более толковый специалист просто соглашается на другую работу. Менее толковый – подождет, куда деваться. Так и остаются для нас худшие кадры.

**– А кого вы из хороших рекрутеров знаете лично?**

– Пожалуй, только Ильгиза Валинурова.



## Более 90% рекрутеров используют социальные медиа, чтобы проверить рекомендации на кандидатов

Intrepid Learning – это лишь первые ласточки. По данным Gartner, 25% всех предприятий скоро будут иметь свои собственные магазины корпоративных приложений. В компании Cognizant Technology Solutions таких приложений уже 50.

### Переносные гаджеты на работе

По Business Insider Intelligence, рынок носимых гаджетов к 2018 г. достигнет \$ 12 млрд, часть из них будет использоваться на рабочем месте, чтобы повысить производительность.

### Социальный HR

Поставщики HR-софта – Culture Amp, SyncHR или Fairsail позволят автоматизировать максимальное количество процессов. Culture Amp идеально под-

ходит для адаптации новичков и исследования вовлеченности. SyncHR – отличный инструмент для ведения бонусно-премиальных систем.

### Технологичный рекрутинг

Рекрутинг переходит от ручной обработки данных к автоматизированным процессам.

### Отношение кандидатов к HR-бренду компании (Россия)

(по версии LinkedIn)

Насколько важен HR-бренд компании при решении о согласии выйти на работу? И какие конкретно параметры HR-бренда действительно имеют значение? Ключевой вывод – пока HR-бренд тесно связан с продуктовыми брендами компаний.

45% – репутация отличного места для работы;

27% – репутация марки товаров или услуг;

21% – репутация топ-менеджеров;

7% – престиж.

## Главные мотивы для смены работы в России (по версии LinkedIn)

|                                                          | Активные кандидаты* | Пассивные кандидаты** |
|----------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|
| Возможности для продвижения                              | 50%                 | 37%                   |
| Более сложные проекты                                    | 47%                 | 24%                   |
| Более высокий доход                                      | 46%                 | 68%                   |
| Задачи, лучше подходящие для навыков                     | 27%                 | 12%                   |
| Улучшение баланса работы и личной жизни                  | 15%                 | 22%                   |
| Лучшая корпоративная культура                            | 12%                 | 10%                   |
| Лучшая должность                                         | 11%                 | 15%                   |
| Неудовлетворительное руководство                         | 10%                 | Нет данных            |
| Более инновационная компания                             | 10%                 | 11%                   |
| Больше возможностей для самостоятельных решений          | 10%                 | 14%                   |
| Увеличение безопасности работы                           | 7%                  | 7%                    |
| Возможность получать большее признание                   | 7%                  | 5%                    |
| Обучение                                                 | 7%                  | 13%                   |
| Корпоративная культура не совпадает с личными ценностями | 5%                  | 5%                    |
| Личные причины (семья, здоровье и т.д.)                  | 2%                  | 3%                    |

\*Активные кандидаты – 12% занимаются поиском ежедневно, 13% – несколько раз в неделю.

\*\*Пассивные кандидаты – 45% обсуждают смену работы с друзьями, 15% – готовы к разговору с рекрутером, 15% – не хотят ничего менять.

# Цифры & Тренды



В 2015 г. компании не планируют сокращать персонал, чаще используют иные способы оптимизации: не индексируются зарплаты, не выплачиваются бонусы и премии.

В 2015 г. замедлится процесс разработки долгосрочных мотивационных схем для сотрудников.

74% компаний не планируют увеличивать бюджет на зарплаты новых сотрудников.

77% не хотят снижать планку, принимая на работу менее квалифицированных сотрудников за меньшие деньги.

С 52% до 56% в 2014 г. выросло число компаний, прибегающих к релокации. Основная причина – нехватка на рынке труда высококвалифицированных специалистов. Чтобы заинтересовать сотрудника переездом, компании компенсируют расходы на переезд работника и членов его семьи, оплату аренды жилья, выплату единовременного пособия.

Самые популярные регионы для релокации – Краснодар, Ханты-

Мансийский и Ямало-Ненецкий автономные округа, Новосибирская и Тюменская области, Татарстан.

В среднем затраты работодателя на привлечение работника из другого региона составляют около 300 тыс. руб., 225 тыс. из них государство готово компенсировать. Из федерального бюджета до 2018 г. выделят 6 млрд руб. на программы трудовой мобильности россиян. Эти деньги будут перечислены в виде субсидий субъектам РФ, чтобы они компенсировали работодателям затраты.

С 58% до 60% в 2014 г. выросло число компаний, предоставляющих гибкий график

До 27% увеличилось число компаний, привлекающих к работе фрилансеров

Средняя стоимость закрытой вакансии в крупных компаниях в 2014 г. выросла на 33% и составила 251 567 руб. Стоимость вакансии в средних компаниях выросла на 68% по сравнению с 2012 г. (124 472 руб.), в мелких – 40% (32 693 руб.)

75% работодателей планируют поднять зарплаты в 2015 г. Наибольшее повышение планируют компании электронной коммерции (на 11,3%), в индустриальном секторе (на 10%), медиа (9,7%), химпроме (на 9,4%), розничной торговле товарами класса люкс (9%). Об этом сообщает РБК по итогам опроса 412 компаний из 18 отраслей.

В феврале 2015 г. число активных резюме увеличилось на 20%, что на 10% больше в сравнении с февралем 2014 г., – сообщает Superjob.

На одну вакансию приходится 4,6 резюме. В январе 2015 года на одно предложение от работодателя в среднем приходилось 3,9 резюме. За год конкуренция выросла на 24% (в феврале 2014 года было 3,7 резюме на одну вакансию), по данным Superjob.

Самыми востребованными специалистами остаются sales-менеджеры (32% от общего числа предложений), много вакансий в сфере производства и медицины.

53% IT-компаний планируют набирать новых разработчиков, специалистов, занимающихся техническим обслуживанием, монтажом оборудования и сервисом, продажами и обслуживанием клиентов.

Самая безнадёжная ситуация ожидается в индустрии гостеприимства, где 80% компаний собираются сокращать число сотрудников на 10-20%.

В розничных сетях 50% компаний планируют сокращать персонал, а 43%, наоборот, увеличивать штат, по данным «Ведомости».

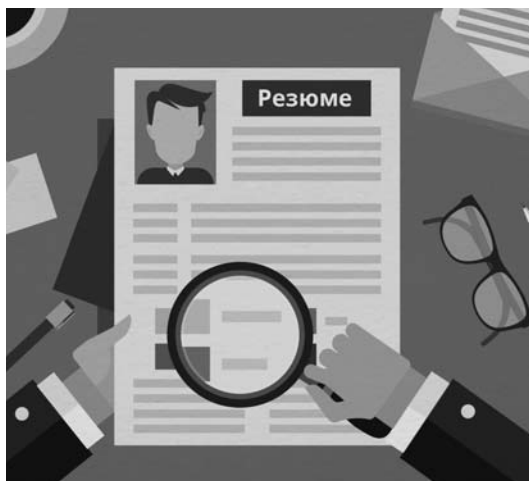
Большинство компаний (35-38%) планируют изменение численности персонала в ту или иную сторону в пределах 10%. Лишь 4% компаний намерены сократить более 30% сотрудников.

Особенно трудно найти работу сейчас юристам, менеджерам, журналистам и госслужащим. По данным HeadHunter, в сфере государственной службы на одну вакансию приходится 22,3 резюме, в сфере высшего менеджмента – 14,4, в медиа – 12,8 и в юриспруденции – 10. При этом количество доступных вакансий по сравнению с прошлым годом уменьшилось на 7%, а желающих найти или сменить работу выросло более чем на 30%.

Работодатели сейчас не готовы рассматривать соискателей даже с невысокими зарплатными ожиданиями, если их опыт не дотягивает до уровня позиции. Если раньше они готовы были доучивать кандидатов, то теперь нужны люди, которые придут и в сжатые сроки смогут показать результат, измеримый в деньгах.

В некоторых крупных российских компаниях ликвидировали соцпакет, перестали оплачивать мобильную связь, корпоративное питание, автомобиль, медстраховку ради оптимизации финансовых ресурсов.

Одна из главных сложностей уволенных специалистов – они не пытаются изменить стратегию поиска работы. И не стремятся вдумчиво изучить описание вакансии, вычленив из него приоритеты работодателя и с учетом этого скорректировать свое резюме. «»



# HR&Trainings EXPO назвала лучших

Больше 6000 человек посетили 15-ую выставку HR&Trainings EXPO 2014, которая прошла в Москве в начале октября. Это крупнейшая в России и странах СНГ выставка в области управления персоналом, развития карьеры и технологий. Выставку с 2000 года проводит компания «Амплуа».

По словам организаторов, в 2014 году выставка сильно расширилась: в качестве экспонентов появилось множество новых, молодых компаний и провайдеров, а также стартапов. Например, в этом году речь шла о консалтинге, конных тренингах для развития лидерства, роботах и технологиях. Но все-таки большая часть компаний предлагала проверенные временем услуги, адаптированные под современного потребителя. HR&Trainings EXPO 2014 объединила в себе еще два проекта – выставку дистанционного обучения eLearn Expo и презентацию выставки здорового образа жизни HEY!

Во время первого VIP-дня конференции состоялось финальное шоу и награждение победителей Премии Trainings 2014. Лауреаты боролись за награду в четырех номинациях. Уникальность финала заключалась в том, что впервые победитель определялся по итогам выступления, а решение о присуждении премии принимали не только профессиональные жюри, но и зрители.

Победителями стали:

– компания года – «Тренинг-Бутик»;

– открытие года – Mango!Consulting;  
– бизнес-тренер года – Карина Олейник;  
– HR-отдел/корпоративный университет года – Академия бизнеса EY.

В первый день прошла серия мини-тренингов и мастерских. Некоторые из них, такие как «Работа с Тенью как фактор развития», «Искусство интегральной жизни», были в большей степени посвящены личностному развитию. Другие – «Изменения в организациях: гештальт-подход», «Точная настройка e-learning» давали участникам знания и навыки необходимые для решения бизнес-задач. В этот же день состоялся круглый стол «Профессиональное развитие: организация, инструменты, взаимодействие с учебными заведениями». «Северсталь» собрала коллег из компаний «ДТЭК», «СИБУР», «ЕВРАЗ», «РусГидро», чтобы обсудить вопросы организации наставничества, использования компетентностного подхода в обучении и развитии, взаимодействия с учебными заведениями.

Посетители конференции, которая прошла на следующий день, услышали из первых уст практики и лучшие кейсы «ДИКСИ», DHL, «ЕВРАЗ», «Тетра Пак», КПМГ, «Салым Петролеум Девелопмент», «Кредит Европа Банк», PwC, «Ростелеком», «Базэл» и многих других компаний. Традиционным вниманием пользовались выступления компаний Mars, Сбербанк, «ЭКОПСИ Консалтинг» и «Институт Тренинга – АРБ Про».

## Несколько цифр:

6143 специалиста  
117 городов и 9 стран  
316 спикеров  
222 провайдера HR-услуг  
140 презентаций, дискуссий, выступлений  
20 часов с западными экспертами





## Премия – 2015

В 2015 году организатор Премии Trainings компания «Амплуа» получила рекордное количество заявок на участие в конкурсе – 155! География номинантов также произвела впечатление: Барнаул, Белгород, Владивосток, Йошкар-ола, Иркутск, Казань, Киев, Москва, Омск, Пермь, Рязань, Самара, Санкт-Петербург, Севастополь.

Впервые в 2015 г. появится номинация «HR-мнение года». «Создавая номинацию «HR-мнение года», мы хотели показать, насколько яркие и многогранные люди работают в сфере управления персоналом на российском рынке, – говорит Наталья Толстая, управляющий партнер компании «Амплуа». Я благодарю HR-ов, которые заполнили анкеты, за смелость и внимание к нашему конкурсу. Уверена, что сами они получат удовольствие от участия, а нас поражают интересными мнениями».

Организаторы предложили участникам рассказать о ценности конкурса. Вот лишь некоторые ответы.

**Дмитрий Белоусов, Head of Training Department Commercial Excellence, Abbott**

*(номинация «HR-отдел/Корпоративный университет года»):*

«В развитии нашего Корпоративного университета наступил этап осознания объема и разнообразия сделанного.

Одной из целей нашего участия в Премии Trainings является возможность увеличить вовлеченность внутренних клиентов в процесс обучения, подняв статус Корпоративного университета».

**Мария Егорова, директор консалтинговой компании «Человеческий капитал»**

*(номинация «Открытие года»):*

«Участие в конкурсе даст нам интересный новый взгляд на свою работу, команду, организацию в целом. Позволит задать себе важные вопросы и получить на некоторые из них ответы: Что я делаю? Для чего все это? А туда ли я и моя команда идем? Есть другой путь или нет? В тренде ли мы? Насколько в тренде?»

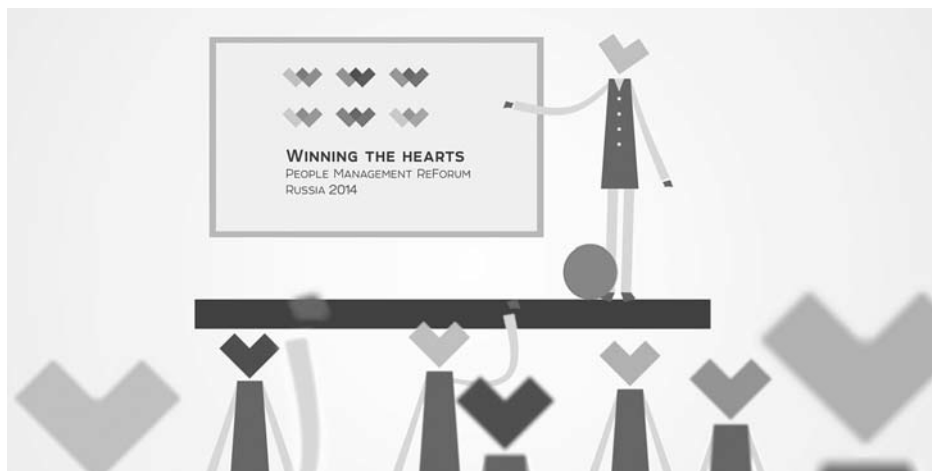
**Сергей Кулыгин, начальник отдела формирования и развития кадрового резерва ОАО «Международный аэропорт Шереметьево»**

*(номинация «HR-мнение года»):*

«Премия Trainings привлекает меня прежде всего интересными заданиями, выполняя которые ты развиваешься как профессионал и как личность, волея-неволей запуская саморефлексию и начиная видеть то, чего не замечаешь за повседневной рутинной. Также ценна обратная связь от экспертов. А в случае выхода в финал – это ещё невероятная возможность общения с уникальными людьми, профессионалами высокого класса, у которых многому можно научиться». Ведь нет предела совершенству!».

# Топ-фармацевты и жизнеспособность компаний

Хорошая новость для соискателей – масштабы организации больше не являются самым важным фактором создания стоимости, то есть карьеру можно сделать и в небольшой компании. Отличная возможность для рекрутеров, превращающихся в карьерных коучей, – эту новость до соискателей нужно, во-первых, донести, во-вторых, обеспечить легкое вхождение кандидатов в инновационные компании. Подробности «Академия рекрутинга» выясняла на второй бизнес-конференции ReForum: Wininnig The Hearts, которая проходила осенью 2014 г. в Москве.



Директор по развитию бизнеса McKinsey & Company Михаил Благутин вписал создание HR-бренда в общий экономический контекст.

## Глобальный тренд №1: сокращение размера успешных компаний

Суть конкуренции изменилась: теперь она связана не с масштабами и стабильностью, а с инновациями и преобразованиями. Порывы «созидательного разрушения» актуальны, как никогда, потому что большая часть попыток преобразований заканчивается провалом – и чаще всего это происходит по организационным причи-

нам, хотя это не отменяет принципиальной возможности успешных преобразований.

С точки зрения чистого дохода на работников в сотне лучших компаний мира большая часть приходится на фирмы, где работает до 100 человек – таковы данные Compustat и Global Vantage, обработанные McKinsey.

## Глобальный тренд №2: сокращение срока жизни успешных компаний

Если в 1935 г. успешной компании было 90 лет, то в 2009 г. ей было уже 17 лет. И тенденция к сокращению сроков



существования компаний продолжится. Это значит, что критически важной становится способность компаний к преобразованиям и гибкость сотрудников, готовых к этим изменениям приспосабливаться. То есть в ближайшем будущем HR-директора окажутся между молотом и наковальней – сопротивлением персонала изменениям и неготовностью топ-менеджмента к преобразованиям.

Что делать?

Михаил Благутин советует уделять внимание не только эффективности работы, но и жизнеспособности компании.

Жизнеспособность компании определяется как способность организации управлять своей деятельностью, выполнять поставленные задачи и обновлять себя.

Для понимания ценности такого подхода приведем несколько цифр.

Прибыль на сотрудника, работающего с корпоративными клиентами в

жизнеспособном банке составляет 19% – по сравнению с 8% в обычном.

Соотношение объема продаж и количества сотрудников в розничной торговле составляет 31% – в обычной, и 53% – в жизнеспособной.

Жизнеспособная телекоммуникационная компания может сократить отток абонентов на 65% (по сравнению с 35% в обычной).

### Что такое жизнеспособность?

Она определяется через 8 основных критериев:

- Ответственность и подотчетность
- Взаимодействие с внешней средой
- Руководство
- Возможности организации
- Рабочая среда и корпоративные ценности
- Координация и контроль
- Инновации и освоение нового
- Мотивация персонала

Результаты исследования показали, ►



что для получения хороших результатов организации достаточно сосредоточиться на 6-7 аспектах.

В России управление эффективностью реализуется особенно слабо, когда дело доходит до оценки результатов работы. Причина этого в неоптимальном выборе KPI, «испорченном телефоне», а также в том, что решения о продвижении или премировании часто не соотносятся с плановыми показателями, согласованными заранее.

### **Марсианские хроники**

Одним из самых ярких примеров готовности к изменениям стал кейс компании Mars о строительстве HR-бренда для сотрудников и клиентов компании, которым поделилась менеджер по построению бренда работодателя Mars в СНГ Ирина Спиридонова.

Компания выделила для себя три целевых аудитории, интересных для привлечения молодых талантов и составила для них ценностное предложение компании (EVP) – Make It Mean More.

В 2013 г. компания ввела новый фор-



мат общения с представителями поколения Y: Mars Academy, на базе которой реализуется различные образовательные программы для молодежи. В результате в рейтинге лучших работо-

## 10 лучших работодателей России 2014 (по версии AXES Management и Aon Hewitt)

10 место. ELI LILLY, фармацевтика.

9 место. AbbVie, здравоохранение.

8 место. Okko, развлекательные продукты для smart-TV.

7 место. Альметьевский трубный завод.

6 место. Novartis Pharma, фармацевтика.

5 место. Avito, сайт объявлений.

4 место. Takeda, фармацевтика, здравоохранение.

3 место. OBI, розница.

2 место. British American Tobacco, табачная индустрия.

1 место. Microsoft, информационные технологии.

дателей для молодежи компании Universum позиция Mars поднялась со 104-го места (2008 г.) до 18-го места (2014 г.).

За это время компания организовала 110 встреч с потенциальными сотрудниками, включая конференции «Тайны FMCG», игры с разбором бизнес-кейсов и мастер-классы. Их участниками стали 9000 человек в 9 городах, от Москвы до Иркутска. Компания наладила отношения с 20 целевыми вузами.

Центральным ядром этой системы стал сайт, который был связан со всеми возможными социальными сетями, синхронизирован с системой Taleo, и на котором находили (и находят!) отражение все события академии.

И это лишь самый яркий пример нового подхода к человеческому капиталу. Скоро появятся еще более впечатляющие. Генеральный директор «Леруа Мерлен Восток» Венсан Жанти заявил на ReForum, что к 2024 году хочет заслужить для компании звание лучшего работодателя России. «»







Игорь Манн – маркетер №1 в России, консультант, бизнес-тренер, издатель, автор корпоративных и открытых программ – на его тренингах уже побывало более 500 000 человек. Практический опыт в маркетинге превышает 20 лет. Автор 10 книг, после выхода книги «Маркетинг на 100%» его стали называть «русским Филипом Котлером». в настоящее время консультант по маркетингу и партнер группы компаний «Сила ума».

# Игорь Манн: сейчас отмерять будут четырнадцать раз

Игорь Манн – гуру маркетинга – в эксклюзивном интервью для «Академии рекрутинга» ответил на вопрос, как находить лучших сотрудников на сжимающемся рынке труда.

**– Какие рекомендации вы дадите по поиску и найму профессионалов?**

– Сейчас такая ситуация, что если компания кого-то будет нанимать, то ей достаточно об этом сказать. И для этого достаточно использовать собственные ресурсы – размещать вакансии на своих сайтах, сейчас многие специалисты ищут работу именно там, или в блогах топ-менеджеров – где они могут написать о том, что в компании открыта вакансия.

**– Но лучших сотрудников компания хочет удерживать, и не факт, что эти люди сильно интересуются внешними позициями.**

– Это действительно так. И поиск таких людей будет похож на охоту. Ты знаешь, где найти, ты берешь соответствующее снаряжение, и идешь туда.

Предположим, нужен директор по маркетингу. Находим лучшие компании по активностям, по качеству коммуникации, по яркости ходов и выходим к ним. Всем понятно, где работает хороший коммерческий директор, хороший директор по маркетингу и хороший директор по персоналу – там, где счастливые сотрудники, довольные клиенты и большие продажи.

**– Как сейчас должно измениться поведение рекрутеров и HR-директоров, что они должны начать делать по-другому?**

– Я думаю, уходить из компании в такие тяжелые времена, как сейчас – это авантюра, поэтому, если нет сказочного предложения в виде двукратного роста зарплаты, то начинается чистая вода маркетинг – умение продавать позицию или вакансию. И рекрутеры превратятся в маркетологов, продающих историю. Но цена ошибки высока, с одной стороны, ты должен выполнять свои обязанности и находить сотрудников, с другой стороны, понимать, что, предложив не того человека, ты создашь много сложностей для компании. Помните поговорку – семь раз отмерь, один раз отрежь, сейчас отмерять будут четырнадцать раз. <sup>612</sup>

Всем понятно, где работает хороший коммерческий директор, хороший директор по маркетингу и хороший директор по персоналу – там, где счастливые сотрудники, довольные клиенты и большие продажи



**Ицхак Пинтосевич.** Бизнесмен, который в 26 лет управлял торговым бизнесом с оборотами в миллионы долларов. Бизнес-тренер, который основным принципом работы сделал изучение и моделирование самых успешных личностей и компаний мира.

# Ицхак Пинтосевич: я покупаю сотрудников навырост

Известный эксперт в системном развитии личности и бизнеса Ицхак Пинтосевич знает, как минимум, четыре способа совершенствоваться, не вставая с кровати. Способ номер один – читать\*. Специально для «Академии рекрутинга» Ицхак Пинтосевич поделился пятым способом – создать среду для роста.

**– Что, по вашему мнению, важнее всего для рекрутера?**

– Умение четко понять запрос и работодателя, и соискателя – это базовые вещи, которые важнее всего.

**– У вас есть знакомые среди хороших рекрутеров?**

– Думаю, что кроме Ильгиза Валинурова, нет.

**– А чего обычно не хватает рекрутерам, чтобы стать хорошими?**

– Я обычно работал с компаниями, которые редко привлекают со стороны людей, а выращивают профессионалов внутри. Для меня это идеал.

**– А что для вас важно при найме сотрудников для вашей компании?**

– Человеческие качества – насколько человек хочет расти и развиваться. Я покупаю сотрудников навырост и внутри компании создаю условия для роста. Человек растет, вместе с ним растет и компания, вот почему для меня так важно создавать мотивирующую среду.

## Для справки

Ицхак Пинтосевич. Бизнесмен. Легкоатлет (и бронзовый призер чемпионата мира по легкой атлетике). Автор 12 книг и уникальных тренинговых программ, основанных на синтезе культур и практик. Все, чего Ицхак Пинтосевич добился в жизни, – результат его уникальной программы по самосовершенствованию, не случайно среди клиентов Ицхака Пинтосевича самые успешные компании мира – Deloitte, Danon, Leo Burnett, PSB – Films, MasterCard, «Приват Банк», олимпийские чемпионы и «звезды» шоу-бизнеса.

*\*Способы №2–4 можно найти в книгах Ицхака Пинтосевича: «Действуй! 10 заповедей успеха», «Живи! 7 заповедей энергии и здоровья», «Влияй! 7 заповедей лидера».*





**Вадим Дозорцев** – создатель и управляющий партнер консалтинговой группы Berner & Stafford, совладелец ряда успешных компаний. В рамках консультационной деятельности занимался внедрением технологии сбыта SFM (Sales Forces Management).

# Вадим Дозорцев: придется что-то холодное или подогретое делать

Вадим Дозорцев, гуру в продажах, создатель и управляющий партнер консалтинговой компании «Berner&Stafford» специально для «Академии рекрутинга» поделился своими правилами продажи услуг подбора персонала.

## – Вадим, как лучше всего продавать услуги рекрутинга?

– Во-первых, понять, что рекрутинг – это процесс. И ключевый момент этого процесса, как в любых профессиональных услугах, – определение потребностей, ответ на вопрос – а что, собственно, люди хотят. Как только ты клиента понял, ты или твои люди в состоянии его спрос удовлетворить. Однако с ростом конкуренции глубина проникновения в боль и ожидания клиентов должна увеличиваться. И второй важный момент – создание воронки продаж, чтобы ты не зависел от одного клиента, от одной сделки, а чтобы у тебя всегда было десять клиентов в работе. Один-два обязательно покупают, и тогда возникает важный психологический эффект – когда воронка заполнена, продажник чувствует себя уверенно. Он хочет продать услуги, но не нуждается в деньгах. Такой подход работает лучше всего. Правильный процесс и

правильная воронка – вот мой рецепт.

## – Можно ли продать консалтинг и рекрутинг холодными звонками?

– Холодные звонки – это один из инструментов заполнения воронки. Если у компании воронка наполняется другими, менее стрессовыми инструментами, не надо мучиться. Но если не наполняется, то альтернативы нет, придется что-то холодное или подогретое делать.

## – Рекрутер должен быть продажником?

– Он не должен быть продажником, но элементы техник продаж у него должны быть. Почему? Он участвует в ценообразовании, он обсуждает риски и ожидания, и он говорит в итоге – я это сделаю за такой-то срок и за такие-то деньги.

## – Ваш главный совет рекрутерам и HR-менеджерам на этот год?

– Ребята, бизнесом надо управлять! И начинать надо прямо сейчас! Лучшее – враг хорошего! Пусть у вас будет простенькая система управления, без замашек на чемпионат мира по менеджменту, но пусть она будет. Иначе – или мы управляем, или нами манипулируют. ❄

И тогда возникает важный психологический эффект – когда воронка заполнена, продажник чувствует себя уверенно



**Игорь Вагин** – эксперт в области бизнес-коммуникаций, управления персоналом, эмоционального интеллекта и личной эффективности. Владелец тренинговой компании, преподаватель Высшей международной школы бизнеса при Правительстве России, академик МАИ при ООН, эксперт по психологии Минобрнауки и Науки РФ. За 23 года провел лично свыше 1500 тренингов. Создатель 42 авторских тренинговых программ.

# Игорь Вагин: тесты, кейсы, интервью

Бизнес-коуч Игорь Вагин знает не только, как превратить зайца в тигра, но и почему рекрутеры перестают развиваться. Об этом он рассказал специально для «Академии рекрутинга».

**– Игорь, скажите, что нужно рекрутерам для блестящей работы?**

– Структурированное интервью – это основа основ, то есть нужна подготовка, чтобы интервью было максимально четко расписано.

Батарея кейсов – два. И обязательно нужно проверять, работают ли кейсы, и если работают, то как.

Тесты – три. Это хороший инструмент. Над некоторыми вещами не стоит напрягаться, уже много всего до нас сделано и отработано, и нужно этим пользоваться.

**– А почему рекрутеры перестают следить за новыми технологиями в работе и останавливаются в развитии?**

– Здесь тоже есть три причины. Рекрутеры начинают считать, что все знают. Во-вторых, заедает текучка и рутина, когда идет непрерывный поток. И, наконец, мешает негативный эмоциональный фон. ☹️



---

Тесты, кейсы и структура интервью  
– все, что нужно рекрутеру

---



Консультант и бизнес-тренер, специалист по регулярному менеджменту и профессиональной эксплуатации персонала. Автор программы «НомоBoss: Человек Управляющий», 6 базовых курсов, 19 семинаров. Кредо: «Да» – технологиям, «Нет» – волшебным таблеткам. С 1993 года в качестве консультанта и бизнес-тренера реализовал более 100 проектов.

# Александр Фридман: учись и не разводишь будешь

Управляющий партнер консалтинговой компании Amadeus Group Александр Фридман поделился с «Академией рекрутинга» представлением о различиях между технологией и мифологией.

**– Какими качествами должен обладать рекрутер, чтобы находить подходящих кандидатов?**

– Он должен быть профессионален в методиках поиска и отбора в зависимости от того, что ему поручается, потому что бывает так, что создают поток одни люди, а отбирают другие. Я не считаю, что рекрутеру нужна хорошая интуиция. Методики оценки и тестирования, на которые интуиция может ложиться, намного важнее.

**– Чего, по вашему мнению, не хватает современным рекрутерам?**

– Профессиональных знаний. Ни в одной из профессий нет такого количества шаманов, как в маркетинге и HR. А это профессии и мощные, и тонкие одновременно, однако, к сожалению, туда идут либо укушенные, либо решившие, что для эффективной работы достаточно пяти мантр, чтобы скакать вокруг костра, поднимая флаги.

Вторая проблема в том, что HR часто путают с какими-то ритуальными песно-

пениями. Говорят, что HR должен заботиться о климате в коллективе. Да, но откуда этот климат появляется? Он же рождается совсем не потому, что в компании устраивают дни рождения или создают какие-то еще традиции. Суть в том, что в зависимости от выбранной операционной системы управления в компании прославляют разные традиции.

**– Какие вопросы должен задать генеральный директор при найме директора по персоналу?**

– Я бы на месте генерального директора сначала понял, чем должен заниматься HR-директор. Потому что на HR и маркетинг часто сваливают все, что непонятно, от закупки подарков до рисования визиток. Но как я всегда говорю: учись и не разводишь будешь. Если я генеральный директор, и у меня в голове есть миф про то, что сейчас придет HR, взмахнет крылами, и персонал, воодушевленный, начнет работать днями и ночами, то сначала нужно избавиться от этого мифа. ❧

Ни в одной из профессий нет такого количества шаманов, как в маркетинге и HR



**Сергей Макшанов** – один из самых авторитетных российских экспертов в области развития бизнеса. Консультант по стратегическому управлению большинства крупнейших российских компаний и представительств западных корпораций. Ежегодно Сергей Иванович проводит порядка 30 тренингов (открытых и корпоративных) и более 15 проектов по стратегическому управлению и планированию. Работал с компаниями Coca-Cola HBC Eurasia, Wrigley, Nestle, Интерпайп, Талосто, ГК Руян, Эмпилс, Русская Содовая Компания.

# Сергей Макшанов: работодатели смогут перевести дух

Консультант по стратегическому управлению Сергей Макшанов специально для «Академии рекрутинга» рассказал о том, как должна измениться работа рекрутера.

## – Какую пользу могут извлечь из сложившейся экономической ситуации работодатели?

– Они смогут перевести дух, потому что развитие ситуации сопровождается еженедельным ростом лояльности персонала. Факторов, которые раньше побуждали сотрудников ориентироваться на поиски более выгодных для себя условий, сейчас меньше. Ключевая задача для большинства – сохранить источник дохода.

Вторая возможность – начиная с марта, можно садиться за стол переговоров и честно корректировать уровень фонда оплаты труда как альтернативу сокращению, потому что на данный момент времени мы не можем назвать ни одного системного фактора в российской экономике, который бы улучшался. В растущих отраслях, где есть неудовлетворенный спрос на персонал, а такие есть, будет просто стабильность с точки зрения условий работы.

## – О каких отраслях идет речь?

– Стабильность или слабый рост будет характерен для телекома, рост – для частной медицины. Для них это шанс улучшить качество персонала, к примеру, за счет высвобождающихся трудовых ресурсов из банковской бухгалтерии или клиентских отделов банков.

## – Что еще можно сделать в изменившихся условиях?

– Можно поднять планку для тех, кто только начинает работать. Прежний критерий – больше денег при меньшей головной боли – сейчас перестал работать, молодым нужна в первую очередь качественная профессионализация. И еще один момент – сейчас поступает много сигналов о том, что возможно ухудшение в экономике развитых стран, что даст возможность снизить цену для технологического сервисного персонала производственных и IT-компаний, работающих с зоной Евросоюза.

## – Как в связи с этим должна измениться работа рекрутера?

– Первое – надо навести резкость по целевым группам и по отраслям, и внутри отраслей. Как сказал Уоррен Баффет, «тут-то мы и увидим, кто без плавок». Резко выделяются компании, которые продолжают нанимать, нацеленные на развитие.

Второе – скорректировать предоплачиваемые услуги, потому что для большинства компаний это неприемлемо, они просто будут работать на своих ресурсах. Перейти от схемы «больше денег за ту же услугу» к схеме «такие же деньги за большую пользу» – таким будет основное направление в условиях, когда почти все компании поставили найм на стоп. *Е.В.*



**Иан Стрикланд**, управляющий директор OBI в России, ценит в людях четыре качества: открытость, честность, уважение к людям и понимание того, каким должен быть результат работы. Начал карьерный путь в 17 лет в компании B&Q в Великобритании. В 32 года получил назначение в Китай, где был удостоен двух престижных наград – «Топ 10 молодых управляющих директоров» и «Серебряная магнолия города Шанхай» за значительный вклад в развитие бизнеса в регионе. К работе в OBI приступил в мае 2008 г. на позиции директора по продажам OBI Россия. В ноябре 2009 г. Иан стал генеральным директором OBI Россия.

# OBI-действие: возьми и сделай

Поддается ли корпоративная культура изменениям? Управляющий директор компании OBI в России Ян Стрикланд поделился своим опытом.

В 2009 году ключевые показатели в HR-департаменте были грустными.

Вовлеченность персонала – 58%.

Текущность кадров – 68%.

Карьерные возможности – 29%.

За 6 лет вовлеченность выросла до 84%, текучка упала до 34%, а штат компании удвоился – теперь в ней работает 5500 человек.

Затраты на рекрутмент и адаптацию нового сотрудника, которые в 2011 году составляли 27 000 руб. на человека, в 2014 г. снизились на 11% – до 24 500 рублей. Общая экономия составила около 50 млн рублей.

Что было сделано для получения таких впечатляющих результатов?

Разворот мышления произошел, когда компания посчитала, сколько стоит невовлеченный сотрудник в масштабах всей России – получилась астрономическая цифра – \$ 7 916 стоимость одного невовлеченного сотрудника (!), то есть ежегодные потери страны из-за невовле-

ченности сотрудников составляют \$228 млрд или \$6,8 млн в масштабах одной компании (цифры были рассчитаны на основе методологии, базы данных и экспертизы компании AON Hewitt).

Главный секрет – в компании настроили внутренние коммуникации, так как «срок годности» информации при нашем ритме жизни составляет от 1 часа до 1 дня, то есть решающими становятся именно внутренние коммуникации. Дополнительные секреты – поддержка первого лица, информационная открытость и комплексный подход.

В 2012 г. HR-аналитики провели исследование отношения сотрудников и кандидатов к HR-бренду OBI, в том же году было разработано ценностное предложение (EVP) компании. Нам важно не просто закрывать вакансии, а находить единомышленников, разделяющих философию OBI – таким было ключевое сообщение будущим сотрудникам.

В 2013 г. все HR-коммуникации были заточены под EVP, и компания разработала recruitment kit, включая рекрутмент по ценностям. Ключевыми ценностями для компании стали открытость, результат, уважение, ответственность.

В 2014 г. компания начала пожинать плоды своей работы. ☺

Высокую вовлеченность определяют три ключевых модели поведения сотрудников : ГОВОРЮ, ОСТАЮСЬ, СТРЕМЛЮСЬ



**Олег Брагинский** – независимый директор ряда крупных предприятий, ментор нескольких стартапов. Эксперт в области математического и ситуационного моделирования, DataMining и Business Intelligence, сегментации и кластеризации клиентских баз, программ лояльности и много-партнерских коалиций, продаж в интернете и offline. С 1995 г. по 2014 г. работал в «Альфа-Капитал» и «Альфа-Банк».

# Что дает кластеризация персонала

Как помочь вашему департаменту продаж обеспечить взрывной рост продаж только за счет смены расстановки персонала? Советами с «Академией рекрутинга» поделился экс-топ-менеджер «Альфа-Банка» Олег Брагинский.

Свой подход он назвал кластеризацией персонала. По сути, это объединение людей в команды не по соцдему, а по ценностям. В «Альфа-банке» подобными расстановками занимаются уже три года, и принцип легко переносится на все другие компании. Суть в том, что продавцов объединяют в смены, рабочие группы, филиалы не произвольно, а по результатам анкетирования. В анкетах много вопросов, связанных со стилем жизни, к примеру, есть вопрос «С кем бы вы хотели отдыхать?» И дальше объединяются люди со сходным подходом к жизни (всего для кластеризации используется 22 параметра – см. внизу). С помощью линейной математики параметры накладывают друг на друга, в результате легко может получиться, что в одной группе те, кто любят зеленое и лысое, а в другой – скользкое и соленое, то есть каждый отдел (или кластер) имеет свои признаки, нерелевантные по отношению ко всей сети. Понятно, что собрать такую объемную информацию о продавцах – это большой труд. Но это труд разовый, а овчинка действительно стоит выделки. Когда в «Альфа-банке» применили кластеризацию, продажи выросли на 240%, а текучесть с 40% снизилась до 8%. Для сравнения и понимания: команды, которые собираются традиционным или интуитивным способом,

план продаж превышают на 0,7%, а команды, собранные по принципу кластеризации тот же план превышают в 4,5 раза.

## Параметры для кластеризации персонала

1. Уровень иерархии должности
2. Срок работы в в текущей должности
3. Предыдущая должность
4. Уровень иерархии должности
5. Время нахождения в должности
6. Пол
7. Возраст в месяцах
8. Номер цикла в семейном положении (разведен во 2-й раз, замужем в 3-й раз)
9. Количество детей в численном выражении (0 – детей нет)
10. Двое коллег, с кем бы хотел работать в смене
11. Двое коллег, с кем бы не хотел работать в смене
12. Двое коллег, с кем бы хотел отдыхать
13. Двое коллег с кем бы не хотел отдыхать
14. Двое коллег-ближайшие соседи
15. Предыдущее место работы
16. Последнее учебное заведение
17. Последняя специальность
18. Любимый вид спорта
19. Хобби.





**Элон Маск (Также Илон Маск, англ. Elon Musk)** — американский инженер, предприниматель, миллиардер, и соучредитель SpaceX. Добился значительных успехов в сфере информационных технологий. Участвовал в ранней стадии создания системы PayPal, которая была продана в 2002 году за 1,5 млрд долларов. Возглавляет совет директоров Tesla Motors и SolarCity.

## Нанимайте как Элон Маск

Принимая душ в колледже в начале 90-х годов, Элон Маск понял, что на будущее повлияют три вещи – интернет, возобновляемые источники энергии и межпланетная жизнь. И с тех пор он посвятил свою жизнь достижению этих целей. Он уже создал и продал две компании, которые улучшили способ работы интернета – PayPal и Zip2. На очереди источники (и электрокары Tesla) и колонизация планет (с его компанией SpaceX). Кому Элон Маск готов платить, чтобы сделать свои амбиции реальностью? Что он ищет в кандидатах, желающих работать в его компании?



И в Tesla, и в SpaceX процесс найма начинается одинаково – кандидаты предоставляют резюме и проходят телефонное интервью с рекрутерами и с лучшими людьми из команд, где им предстоит работать. Во время интервью они задают специфические вопросы о прошлом опыте и загадки для определения интеллектуального потенциала. О некоторых из них рас-

сказывают кандидаты на Glassdoor:

- если бы вам пришлось строить надежный мост от одного здания к другому, как бы вы это сделали?

- вы находитесь в каное в бассейне. Вы отметили уровень воды на бортике. У вас есть камень в каное, вы бросаете его за борт, он опускается на дно. Что происходит с уровнем воды?

Дальше в Tesla кандидаты должны написать эссе, например, о своей роли в трех успешных проектах. А в SpaceX Маск интервьюирует каждого кандидата лично. На минуточку, в компании уже работает 500 человек. И он хочет сохранить эту практику, потому что это дает кандидатам понять, что разрыва между ними и руководителями, не будет. Маск добавляет, что команда будет отчитываться непосредственно перед ним.

Он обязательно задает вопрос о самом сложном проекте, в котором участвовал кандидат: «Когда вы боретесь с проблемой, вы понимаете, что делаете во всех деталях и легко можете объяснить, что делали с разных уровней сложности. То, кто решал тяжелую проблему, никогда не забывает о том, как решил ее. А если

---

Чтобы понять, как Маск нанимает, нужно сначала понять культуру в его компаниях. Ключевое слово для понимания – «интенсивность».

---



таких проектов не было, кандидаты застревают».

Второй важный принцип – позитивный настрой человека. «Это очень важно, чтобы вам нравились люди, с которыми вы работаете, в противном случае ваша жизнь будет несчастной», – считает Маск.

Но главный секрет и магнит для кандидатов в другом. «Мое видение позволяет мне нанимать и удерживать лучших людей, – говорит Маск, – Они будут умнее, они будут работать усерднее, и они будут дольше оставаться в компании. Таким образом, мои люди всегда будут позволять мне идти на шаг впереди. Видение притягивает талант, талант создает конкурентное преимущество».

Долли Сингх провела пять лет, работая на SpaceX в качестве руководителя департамента рекрутинга. Она обобщила принципы культуры, которую создает Маск: «Он никогда не доволен собой. Он никогда не бывает доволен кем-либо рядом с собой. Он толкает себя на все более трудные и трудные вещи. И делает с другими то же самое. Трудность в том, что он машина, а остальные – нет. Так что, если вы работаете на Элона, вы должны принять как факт, что работать с ним дискомфортно. Но такого роста как здесь, вы не получите нигде. И он стоит каждой унции крови и пота».

#### **О компаниях какого масштаба идет речь?**

Tesla Motors – американская автомобильная компания из Кремниевой долины, ориентированная на производство электромобилей. Названа в честь всемирно известного электротехника и физика Николы Теслы. Среди инвесторов компании – основатели Google Ларри Пейдж и Сергей Брин, Элон Маск, Джеффри Сколл, основатель и президент компании eBay, Daimler AG. В США производство электрокаров и создание сети заправок уже началось. В планах расширение серийного производства автомобилей Tesla в Европе. К концу 2014 Tesla Motors удвоила штат – с 5859 до 10 161 человек ради расширения бизнеса.

SpaceX была основана в июне 2002 создателем известной платежной системы PayPal Илоном Маском. Рост численности сотрудников – от 160 в ноябре 2005 года к более чем 500 человек к июлю 2008 года. Малое количество сотрудников, по сравнению с другими компаниями, запускающими ракеты подобного класса, связано со стремлением максимально удешевить запуски. Компания SpaceX является частным разработчиком серии ракет-носителей Falcon. Компания надеется, используя данные ракеты, существенно удешевить запуск спутников на околоземную орбиту.

# Нагревать не зарплаты, а интерес

«Что происходит с рынком труда в ИТ-индустрии?», «Как директора по персоналу крупнейших ИТ-компаний России встречают новые вызовы на рынке?», «Меняется ли HR-политика компаний?», «Какой зарубежный опыт можно взять на вооружение?» – эти вопросы были главными на февральской встрече HR-клуба АПКИТ (Ассоциации предприятий компьютерных и информационных технологий).



«Рынок информационных технологий очень чутко реагирует на внешне-политические и экономические риски: мы все помним очень существенное падение ИТ-рынка на 32,3% в 2009 кризисный год, в то время как ВВП снизился на 7,9%. При этом уже в следующем году, когда ВВП вырос на 4,3%, ИТ-рынок практически восстановился — его рост тогда составил 33%. Какими будут цифры по итогам 2015-го, сказать сложно, эксперты прогнозируют падение ВВП на 3-5%, вероятно спад на ИТ-рынке будет существенно более резким», — сказала директор по персоналу ГК «ЛАНИТ» Надежда Шалашилина. Она разделила факторы, влияющие на российский ИТ-рынок, на общеэкономические и отраслевые.

К отраслевым факторам риска относится растущая конкурентная борьба между компаниями. Платежеспособный спрос отстает от предложения, заказчики в условиях кризиса снижают расходы на ИТ-проекты, что провоцирует демпинг и ведет к банкротствам слабых игроков. Слияния и поглощения станут одной из характеристик отечественного ИТ-рынка в ближайшие годы.

Тенденция к снижению числа вакансий в сфере ИТ, по мнению специалистов КРОК, наглядно показывает кризис на рынке. Заместитель генерального директора по работе с персоналом КРОК Полина Хабарова отметила, что ситуация усугубится из-за демографической ямы, то есть выход из кризиса не избавит HR-менеджеров от проблем. Поэтому нельзя прекращать набор стажеров и молодых специалистов.

ЛАНИТ уже несколько лет самостоятельно оценивает динамику спроса на ИТ-специалистов. При этом за основу берется статистика 40 крупных отечественных и иностранных ИТ-компаний. По оценкам ЛАНИТ, пик числа ИТ-вакансий наблюдался в мае 2013 г. – более 5400 предложений. В январе 2015 г. число вакансий составило немногим более 2100 – то есть падение двукратное.

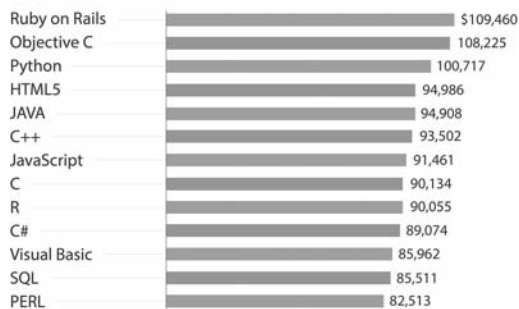
Изменение соотношения ИТ-вакансий и резюме сказалось и на динамике ИТ-окладов. «До середины 2013 г. рост зарплат в ИТ-компаниях превышал средний по стране рост зарплат по всем отраслям. Однако затем ситуация стала меняться. Если говорить о Москве, то в 2013 г. средние зарплаты в ИТ-компаниях увеличились на 14%, в то время как в среднем по стране они выросли

---

Большинство игроков на ИТ-рынке переходят от модели агрессивного роста к консервативной модели

---

Средняя зарплата в зависимости  
от владения конкретным языком программирования



Источник: Burning Glass/Bookings

INSIDER

лишь на 9%. В 2014 г. данные показатели составляли 3% и 6%, соответственно», — отметил руководитель компании AMT Consult Олег Козлов.

«Мы уже наблюдаем усиливающийся отток специалистов за рубеж, причем не только в США и Европу, как это было раньше. Специалисты из СНГ, много лет работавшие в России, возвращаются домой, где ИТ-профессионалам сейчас предлагают зарплаты в привязке к курсу доллара. Правда, наметился и обратный тренд – возвращение наших дауншифтеров из стран Юго-Восточной Азии, модель заработка удаленным фрилансом в сфере ИТ становится менее привлекательной», – говорит Надежда Шалашилина.

Аналитики Hay Group обратили внимание на интересный факт: по темпам повышения зарплат (7,5% в январе 2015 г.; 6,8% в июне 2014 г.) Россия вполне конкурентоспособна. А вот по среднему уровню заработных плат в крупных ИТ-компаниях наше государство от экономически развитых стран сильно отстает. Согласно оценкам Hay Group, в США, Германии и Сингапуре эти уровни сейчас составляют 6821, 5192 и 4090

евро соответственно. В то время как в России в июне 2014 г. данный показатель составлял 2546 евро, а в январе 2015 г. – 1634 евро.

Анализ ситуации логично привел HR-директоров и других топ-менеджеров к вопросу «Что делать?»

«Режим выживания, при котором режутся зарплаты и приостанавливаются перспективные проекты – не лучшая стратегия для периода кризиса, — считает HR-директор «SAP СНГ» Ольга Згурская. – Мы, например, в ответ на изменившуюся экономическую ситуацию посчитали необходимым обеспечить финансовую уверенность сотрудников, а также стали более открыто обсуждать распределение бюджетов. Люди должны понимать, почему принимаются те или иные финансовые решения. Мы также считаем, что в непростых условиях необходимо более четко ставить задачи, и более жестко контролировать ход их выполнения».

Директор по персоналу SAS Institute C.I.S. Юлия Санина считает, что в нынешних условиях рискованно сильно повышать фиксированные расходы, поэтому компания, оставляя расходы на компенсацию инфляции, обучение персонала (в том числе за границей) и покрытие социального пакета, урезает расходы на рекрутинг и повышает переменную часть доходов, давая возможность сотрудникам за счет собственных усилий и хорошего результата покрыть потери, вызванные девальвацией рубля.

Наряду с финансовыми рычагами рассматриваются и изменение подходов к мотивации. HR-директор Parallels Юлия Белова считает, что главным мотивирующим фактором для высококвалифицированных, творческих и инициативных специалистов остаются интересные задачи. «Нагревать нужно не зарплаты, а интерес к работе», – уверена она. Нужно отметить, что в самой компании Parallels (около 70% продаж которой сейчас приходится на рынки США и Европы) в настоящее время подбор персонала не заморожен. В этом году компания планирует принять на работу около 60 новых сотрудников, то есть расширить свой штат примерно на 10%. 64

---

Нагревать нужно не зарплаты, а интерес к работе. Для лучших всегда найдется место, даже если подбор заморожен

---



# Рекрутинг без бюджета. Как сделать аудит подбора персонала своими силами?

Рекрутинг присутствует в каждой компании. И в каждой компании есть HR-бюджеты. Где-то за них отвечают целые отделы подбора персонала, а где-то это ответственность линейных руководителей. Все они используют разные способы поиска кандидатов, по-разному проводят интервью, предъявляют разные требования к будущим сотрудникам... И все делают одинаковые ошибки.

Избежать всех ошибок при поиске персонала ни под силу никому. Но можно хотя бы частично минимизировать потери времени, сил, денег. Для этого существует специальный аудит – аудит системы рекрутинга.

Именно об этом читайте специальный материал Ильгиза Валинурова – лучшего бизнес-тренера России по обучению рекрутингу и входящего в ТОП-5 лучших хэдхантеров в рейтингах журналов «Карьера», «Компания» и «Профиль», автора актуального тренинга «Рекрутинг без бюджета».

Чтобы понять, что в компании не все хорошо с рекрутингом, достаточно позвонить в компанию в роли кандидата, попробовать пообщаться с рекрутерами или лицами, принимающими решения, получить более четкое описание вакансии. В большинстве компаний это плохо организовано. Вот и весь аудит, скажете вы! О чем еще говорить и что аудировать?! Однако не стоит торопиться.

Начнем с цели аудита. Если в бухгалтерии ключевая цель аудита понятна и регламентирована законом об аудиторской деятельности (целью аудита является выражение мнения о достоверности финансовой (бухгалтерской) отчетности аудируемых лиц и соответствии порядка ведения бухгалтерской отчетности законодательству РФ), то подобного закона о рекрутинге нет. И, думаю, не будет. Поэтому цель аудита рекрутинга в наших руках.

### Цели аудита

1. Повышение эффективности поиска и подбора персонала и выявление наиболее слабых мест в системе рекрутинга.

2. Соблюдение корпоративных и профессиональных стандартов поиска кандидатов и соответствие существующей системы рекрутинга бизнес-задам компании-работодателя.

Говоря другими словами: что можно/нужно изменить в нашей системе рекрутинга, чтобы за те же деньги и время делать больше, или как делать, то что необходимо, но с меньшими затратами ресурсов, соблюдая при этом долгосрочные цели компании-работодателя.

Вы можете сами придумать для себя свои цели аудита. Думаю, этот материал позволит вам найти инструменты для его реализации.

### Инструменты аудита

Когда мы определились с целями аудита можно перейти к инструментам.

Их немного, они понятны и доступны. Это наблюдение за рекрутером, анализ документов, изучение открытых источников и скрытые проверки.

1. Скрытые проверки или мистеришоппинг (mystery shopping) – это прохождение потенциальным кандидатом этапов от отправки резюме до получения предложения или обратной связи по итогам собеседования.

2. Мониторинг сайта компании, интернет-пространства и социальных сетей.

3. Наблюдение за рекрутером, проводящим собеседование, его записями.

4. Изучение места проведения собеседования и условий для него.

5. Изучение системы автоматизации процесса подбора и хранения данных о кандидатах и сотрудниках на испытательном сроке.

6. Анализ каналов привлечения кандидатов, объявлений о найме.

7. Анализ статистики проведенных собеседований, принятых кандидатов.

8. Анализ внутренних документов, используемых рекрутером, его переписки с кандидатом и работодателем.

9. Анализ требований к кандидату со сторону работодателя.

10. Анализ этапов адаптации принятого кандидата на рабочем месте.

Эти 10 пунктов являются важными, но пока не очень понятен алгоритм аудита, если вы захотите сделать его самостоятельно, верно?

### Алгоритм аудита

#### Шаг первый

Определяем актуальную, реальную вакансию. Лучше, чтобы это была распространенная в вашей компании вакансия, и чтобы на нее нужно было найти нескольких сотрудников. В таком ◀

---

Плохо то, что вы не знаете, какой источник дает вам кандидатов. И кандидатов, которые потом приживаются и приносят прибыль бизнесу

---



случае оптимизация будет максимальной, плюс у нас будет больше статистики для обработки. Например, менеджер продаж. Он есть практически в каждой компании. И иногда их количество может доходить до сотен и тысяч сотрудников. Представляете, какая экономия для бизнеса, если каждого из них мы сможем находить на 10 дней раньше, чем до аудита? При наборе всего 100 сотрудников в год – это 1000 дней. Почти 3 года.

Как это сделать? Прийти к директору и спросить – «по какой должности в компании самые большие проблемы?». Это и будет тестовой должностью для аудита. Для повышения релевантности можете выбрать несколько.

### Шаг второй

Изучаем требования и мотивацию кандидата, сравниваем с рыночными. Поиск сотрудников может занять много времени, но будет совершенно бесполезен, если кандидатам ваша вакансия и компания совершенно не интересны. Ваша вакансия – это товар. И ее надо продать. А покупатели-то на ваш товар есть на рынке?

Как это понять? Самый простой способ – дать объявление и ждать, будет отклик или нет? Другие способы – спросить у знакомых рекрутеров (специализирующихся на этой должности или индустрии), HR-менеджеров, посмотреть аналитику заработных плат, пообщаться с кандидатами и спросить, что им предлагают в других компаниях. Самый шпионский способ – под видом кандидата прийти в компанию-конкурент. Я лично его не рекомендую. Во-первых, маловероятно, что-то, что делает конкурент, подходит вам, во-вторых, займет много времени. Всю ту же информацию (если понадобится) вы добудете и быстрее. Самый правильный способ узнать о вашем товаре – общаться с покупателями, то есть с кандидатами.

### Шаг третий

Надо разобраться, как описание вакансии передается от заказчика к

---

## Как понять, где теряются бюджеты, потраченные на привлечение кандидатов?

---

рекрутеру. Например, ваш заказчик – начальник отдела продаж, а вы – внутренний рекрутер. Если вам по телефону сообщили, что нужен супер-продажник и чтобы у него глаза горели, то я вам сочувствую. Непонятно, чем меряет этот руководитель горенье глаз. Амперметром? А куда он его засовывает? Требования, во-первых, должны быть формализованы, как минимум, на двух страницах. Те описания, которые вы вешаете на рабочих сайтах – это демоверсия. На самом деле, о вакансии вы должны знать в 5 раз больше! И плюс, вам необходимо обязательно лично с будущим боссом кандидата обсудить потенциального сотрудника. На 80% успех поиска – это личная совместимость с руководителем и корпоративной культурой компании.

Как проверить, что вы понимаете, кто нужен компании? Проведите собеседование на вакансию с... руководителем потенциального кандидата. После этого он сообщит вам все, что думает о вашем понимании вакансии. Вы потратите всего час и нервы, но сэкономите много дней поиска «идеального» кандидата для компании.

### Шаг четвертый

Важно правильно, грамотно и привлекательно формулировать описание вакансии, которое вы размещаете в открытых источниках. Вам нужно не

---

А кандидат после «идеального» собеседования или попадет в компанию или будет ее рекомендовать друзьям. И не только как работодателя, но и как поставщика товаров или услуг

---

только описать, что вы хотите от кандидата и каковы его обязанности, но и сообщить о его выгодах как получателя этой работы (вы еще помните, что вакансии – всего лишь товар, который надо продать?). Вы пишете в объявлении «зарплата по договоренности»? Ждите, что будет негатив от тех, кто сегодня получает 150 тысяч рублей, а вы на собеседовании предложили 70. А те, кто сегодня получает 40, очень активно будут присылать вам свои резюме. А они вам нужны? Заявляя реальную заработную плату, вы привлечете реальных кандидатов, а не тех, которые будут занимать ваше время! В вашем описании вакансии есть ваш телефон, личный мэйл и ваше имя? Если нет – исправьте это прямо сейчас. Вы сами предпочитаете общаться с объявлением или конкретным человеком?

---

## Что сделать, чтобы понять, что не так в вашем «рекрутинговом государстве»? Просто примите участие в нескольких встречах рекрутера с кандидатом

---

Как сделать адекватное объявление? Покажите описание вакансии сотруднику, который сейчас работает в вашей компании на этой должности. Уверен, вы узнаете кое-что новое об этой вакансии через несколько минут. Исправьте и покажите еще раз!

### Шаг пятый

Вы используете для поиска резюме разные источники. Работные сайты, рекомендации друзей, социальные сети, объявления в газетах, собственный сайт, конференции, сайты конкурентов... Это все правильно и отлично! Но плохо то, что вы не знаете, какой источник дает вам кандидатов. И кандидаты, которые потом приживаются и приносят прибыль бизнесу. Можно ли анализировать, сколько откликов кандидатов дал каждый источник? Конечно! И будет красивая статистика. И некоторые компании даже это

делают. Но ведь вам нужно не количество кандидатов, которые заняли ваше драгоценное время, рассказывая о себе? Вам важнее количество успешных сотрудников, верно? Но я пока не встречал компании, которая бы регулярно мониторила – из каких источников пришли самые нужные, самые успешные кандидаты.

### Шаг шестой

Проверьте, можно ли попасть попасть в вашу компанию? Ваш работодатель тратит много денег на заработную плату HR-отдела, их отпуска, обучение и участие в различных конференциях и доступы на рабочие сайты. Что он получает за это? Какой путь продвигает кандидат, чтобы стать сотрудником? Мы провели исследование компаний с лучшими HR-брендами и выяснили, что 80% из них не имеют на своем сайте внятной информации для кандидатов, в 50% случаев звонок кандидата в компанию не доходит до отдела персонала, на отправленное резюме отвечает 1 работодатель из 20... ну и так далее...

Как понять, где теряются бюджеты, потраченные на привлечение кандидатов? Просто попросите 2-3 ваших знакомых пройти все этапы трудоустройства как кандидата в вашу компанию. Пслушайте и запишите его историю. И главное – не просто записывайте, а исправляйте те моменты, которые от вас зависят. Если от вас ничего не зависит, увольняйтесь сами.

### Шаг седьмой

Аудит собеседования. Многие считают, что рекрутер занимается именно собеседованием. Но как вы уже поняли, это всего лишь одна из его функций. Итак, после бега с препятствиями кандидат попадает на собеседование с рекрутером. Какое впечатление произведет эта встреча на потенциального сотрудника? Можно предсказать на 90%. Попробуйте найти положительные и отрицательные отзывы о собеседованиях и рекрутерах. Каких больше? После идеального собеседования рек-

рутер может качественно обосновать работодателю, почему он рекомендует или не рекомендует данного кандидата, ответит на вопросы работодателя. А кандидат после «идеального» собеседования или попадет в компанию или будет ее рекомендовать друзьям. И не только как работодателя, но и как поставщика товаров или услуг. Ваши рекрутеры на такое способны? Не знаете? Запишите их собеседование на видео. Ваше удивление начнется тогда, когда они вначале даже не представятся, про компанию скажут пару слов в стиле «мы лидеры», не смогут внятно рассказать о требованиях к кандидату, а собеседования начнут не с предложения «чая-кофе», а с вопроса-допроса «расскажите о себе». И встреча будет проходить не в переговорной, а в офисе, в котором находится еще несколько человек. Вы помните, что вам надо продать свою вакансию? Вам нравится вести переговоры и убеждать купить ваш товар, когда за соседними столами вас слушает еще десяток человек? Собеседование не только должно быть правильно построено, но и проходить в располагающей обстановке.

Итак, что сделать, чтобы понять, что не так в вашем «рекрутинговом государстве»? Просто примите участие в нескольких встречах рекрутера с кандидатом. Или отправьте «тайного покупателя» и попросите заполнить анкету по итогам встречи.

Бонус! Если работаете на рынке b2b или корпоративных продаж, вы знаете, сколько усилий и времени занимает у менеджера продаж, чтобы лично вручить визитку представителю потенциального клиента. Так вот, в вашем отделе рекрутинга в день может проходить несколько десятков собеседований. Умножьте это на 24 рабочих дня и 12 месяцев. И кандидаты – это тоже ваши покупатели. А у ваших рекрутеров есть в правилах давать визитку каждому кандидату?

#### **Шаг восьмой**

Рекрутер, который рекомендует

кандидата своему работодателю, сделал немало. Но! Почему из 10 рекомендованных кандидатов только 1-2 реально выходят на работу? Ну потому что кандидат нанимается не к рекрутеру, а к конкретному руководителю. Что это означает? Все, о чем мы говорили на шаге седьмом. Проверьте еще раз, но на уровне собеседования кандидата с лицом, принимающим решения.

#### **Шаг девятый**

Кандидат сказал «Да», и вы договорились о дате его выхода. Хорошая новость? Да, но только в том случае, если вы будете контролировать, что происходит в этом промежутке времени в голове у кандидата. В это время он может ходить на другие собеседования, собирать дополнительные сведения о вашей компании, получать контрпредложения от нынешнего работодателя... Можем ли мы ему это запретить? Нет. Можем ли мы сделать так, чтобы именно наше предложение было для него лучшим? ДА. Для этого просто надо с ним поддерживать связь, задавать вопросы, как идет увольнение, все ли хорошо. Возможно, вы это не делаете. Но не говорите, что в вашей истории рекрутинга не было ситуации, когда вы подготовили для нового сотрудника стол, стул, компьютер, завели корпоративную электронную почту, даже приготовили задачи на первую неделю, а он... утром в назначенный день просто не пришел. Было такое? Если да, то вы просто забыли о нем на период между увольнением и выходом на рабочее место к вам. Если в вашей рекрутинговой биографии такого не было, значит, вы начинающий рекрутер и работаете в профессии совсем недавно, верно?

---

Что сделать, чтобы понять, что не так в вашем «рекрутинговом государстве»? Просто примите участие в нескольких встречах рекрутера с кандидатом

---

Рекрутинг – это не только работа рекрутера по проведению собеседования, но и усилия всей компании по продаже ваших вакансий лучшим кандидатам!

#### Шаг десятый

Новому сотруднику нужно адаптироваться в компании. Это тоже частично работа рекрутера, но это уже материал другой статьи.

Уверен, что, проведя такой аудит, в чем-то вы узнаете себя и своих сотрудников, получите подтверждение в том, что вы «и так знали», но что все-таки пришло время сделать, и вы спрячете этот материал от работодателя (сами знаете, почему). И самое главное – вы сможете объяснить работодателю, что

рекрутинг – это не только работа рекрутера по проведению собеседования, но и усилия всей компании по продаже ваших вакансий лучшим кандидатам!

#### Что дальше?

Вы провели аудит, и теперь необходимо презентовать его результаты – себе самому, своим сотрудникам, своему руководителю. Решайте сами. Но из презентации должно быть понятно, что стоит исправить уже сегодня, а что в ближайшее время. Материал стоит систематизировать по уровням принятия решения. На что можете влиять именно вы, а на что нужно одобрение, участие других сотрудников и отделов и, возможно, бюджеты. Аудит без рекомендаций по улучшению не имеет смысла. Можно даже его не проводить.

Успехов вам в оптимальном, систематизированном, экономном рекрутинге! 



*Другие фишки улучшения вашего подбора персонала в тренинге Ильгиза Валинурова «Рекрутинг без бюджета».*

*Запрос на корпоративную программу по адресу [director@buscon.ru](mailto:director@buscon.ru), телефонам в Москве +7(903)2602551, +7 (495)7292014.*

*Для участия в открытых про-*

*граммах в Москве и других городах России и СНГ следите за анонсами на сайте [ilgizvalinurov.ru](http://ilgizvalinurov.ru), подписывайтесь на «Хорошие новости от Ильгиза Валинурова» на сайте [академиярекрутинга.рф](http://академиярекрутинга.рф)*

*Если вы организатор семинаров или хотите им стать, то спланируйте возможные даты семинаров на 2015-2016 год и свяжитесь с нами.*

# Hey!Expo 2015

II-я ежегодная конференция и выставка по мотивации, корпоративному здоровью и эффективности

В течение двух дней 2 и 3 апреля 2015 конференц-центре премиум класса Amber Plaza в Москве станет территорией эффективных решений в области мотивации для роста показателей бизнеса российских и международных компаний.

Вместе мы будем искать новые подходы, получать новые знания, приобретать умения и навыки, которыми раньше не обладали, делиться наработками и обмениваться опытом. И это все, чтобы получить очевидные и неоспоримые доказательства, что вложения в персонал финансово выгодны.

## Кому будет полезно и интересно:

- Руководителям отделов компенсаций и льгот, которые разрабатывают и внедряют работающие системы материальной и нематериальной мотивации.
- Директорам по персоналу, которые понимают, что здоровье, удовлетворенность и энергичность сотрудников – это ключ к росту показателей бизнеса.
- Руководителям, которые заинтересованы в увеличении прибыли за счет повышения вовлеченности и мотивации сотрудников.
- Менеджерам отделов персонала/ компенсаций и льгот, которые реализуют программы, связанные с мотивацией, корпоративным здоровьем и эффективностью сотрудников.

В программе – конференция, вручение премии, мастер-классы (участие

бесплатное) и выставка поставщиков (посещение бесплатное)

## Основные темы

- Нематериальная и материальная мотивация
- Компенсации и льготы
- Поощрение и признание, корпоративные подарки, премии
- Баланс работы и личной жизни
- Карьерные возможности и программы по работе с ценностями
- Социальные пакеты, страховые и пенсионные планы
- Культура здоровья и спортивные программы
- Корпоративная социальная ответственность
- Программы по здоровому образу жизни и корпоративному долголетию
- Ключевые навыки сохранения и восстановления энергии
- Hey!Expo 2015 – это максимум теории, практики и идей для всех, кто хочет увеличить прибыль, кто хочет создать сильную команду, кто готов использовать новейшие работающие практики.

Подробную программу вам пришлёт Наталья Шубкина. Напишите письмо с запросом на адрес: [shubkina@amplua.ru](mailto:shubkina@amplua.ru) Либо позвоните ей по телефону: +7 (968) 917 10 48

Сайт мероприятия: [www.heyinfo.ru](http://www.heyinfo.ru)

Статистика Hey!Expo 2014:

<http://www.heyinfo.ru/news/1908>

## Форматы конференции:

- Панельные дискуссии
- Обсуждения подходов
- Кейсы компаний
- Мастер-классы
- Networking
- Выступления победителей Премии Hey

## Условия участия:

- 2 дня конференции – 20 000 руб. (НДС не облагается)
  - 1 любой день конференции – 14 000 руб. (НДС не облагается)
- Подробнее: [www.heyinfo.ru](http://www.heyinfo.ru)**

# Конференция Hey!Expo 2015

«Мотивация, здоровье и эффективность. Думать. Делиться. Достигать» — конференция в формате 3D



2-3 апреля 2015, Москва  
Деловой центр Amber Plaza, м.  
Новослободская

Конференция состоится в рамках Hey!Expo 2015 – II-ой ежегодной конференции и выставки по мотивации, корпоративному здоровью и эффективности.

## Если Вы:

- Руководитель отдела компенсаций и льгот, который разрабатывает и внедряет работающие системы материальной и нематериальной мотивации, C&B
- Директор по персоналу, который понимает, что здоровье, удовлетворенность и энергичность сотрудников – это ключ к росту показателей бизнеса
- Руководитель бизнеса, который заинтересован в увеличении прибыли за счет повышения вовлеченности и мотивации сотрудников

Воспользуйтесь возможностью забронировать лучшие места прямо сейчас.

Отправьте заявку на участие Наталье Шубкиной: [shubkina@amplua.ru](mailto:shubkina@amplua.ru)

- Среди спикеров конференции:
- Сергей Гремужкин, Nestle Россия
  - Дмитрий Жуков, биолог, лауреат премии «Просветитель»
  - Екатерина Горохова, Вице-Президент и генеральный директор Kelly Services, Inc. Россия и Польша

– Марк Розин, президент «ЭКОПСИ консалтинг»

– Карина Осипова, руководитель отдела внутренних коммуникаций «Леруа Мерлен Восток»

– Наталья Толстая, управляющий партнер «Амплуа»

## Темы для обсуждения:

- Мужчины и женщины в неконтролируемом стрессе: типы ситуаций, способы поддержания психического благополучия, методы восстановления.
- Формула здоровья для организаций. Корпоративное здоровье – миф или реальность.
- Что мотивирует разные поколения работников. Тенденции рынка персонала.
- Деньги или комфортные условия труда? Разные подходы к мотивации.
- Подводные камни в реализации программ долгосрочной мотивации ТОПов.
- Подходы к программам ДМС: актуально, современно и действенно.
- Ломаем стереотипы: если мотивация есть всегда, тогда мотивирование – это навык, который можно и нужно развивать.
- Ключи для повышения мотивации сотрудника.
- Как повысить вовлеченность сотрудников в условиях отсутствия материальных стимулов?
- Лучшие практики в области эффективности и мотивации на производстве.
- Кастомизация или унификация программ мотивации?
- Программы поддержания здоровья сотрудников. Приятное дополнение к программе мотивации или путь к снижению абсентеизма и повышению эффективности? ☺



# Зачем HR-бренд для отрасли

Об HR-бренде целой отрасли, донесении корпоративных ценностей до молодежи и глобальном рекрутинге говорили участники XV саммита HR-директоров России и стран СНГ, который осенью прошел в Москве.



Старший консультант консалтинговой компании Universum в регионе EMEA Якоб Анделиус проанализировал влияние современных информационных технологий на подбор и удержание сотрудников, а также рассказал об исследовании приоритетов молодого поколения при выборе профессии и места работы.

«У многих российских вузов высокий авторитет в мире, этим стоит гордиться. Но, выбирая сферу деятельности, российская молодежь чаще стремится к высокой оплате труда и высокому статусу, – сказал он, – и в меньшей степени – к лидерству как таковому, то есть возможности вести за собой других, учить, быть наставником. Немного страдает у нее и творческая составляющая. Необходимо, чтобы знания, полученные в вузе, были не только сохранены, но и преумножены в трудовой деятельности, использовались на благо компаний».

Руководитель глобального рекрутмента в компании IKEA Йоран Берг представил концепцию брендинга своей компании как работодателя, рас-

сказал о том, почему так важно сохранять ценности компании, в какой бы стране мира не находились ее предприятия.

«Сотрудники должны гордиться своей компанией, а для этого они должны понимать, какие у них есть возможности в ней, – считает Йорган Берг, – мы стараемся показать каждому, что у него есть шанс сделать карьеру в нашей компании, а при желании и уехать в другую страну, чтобы продолжить работу в ней. Для этого надо уделять больше времени рассказу о принципах, правилах и ценностях».

Директор по персоналу OBI Russia Гюзель Гараева посвятила свое выступление управлению HR-брендом не одной компании, а целой отрасли.

«Розничная торговля – большой сектор экономики России, в котором занято около 20% всех работников. Однако у многих есть предубеждение против нашей отрасли – считается, что там работают одни неудачники, которые не нашли себе более достойной работы, – пояснила она сложности в строительстве HR-бренда, – поэтому мы, крупные торговые сети, пришли к пониманию того, что нам надо работать всем вместе, чтобы улучшить имидж отрасли в целом. Здесь за 5-6 лет можно сделать прекрасную карьеру. Но проблема в большой текучести кадров, в том, что никто не готовит управленцев для гипермаркетов, которых становится все больше. Мы нашли точки соприкосновения и будем вместе работать над решением этих проблем. Хотим, чтобы и у нас в стране работа в торговле была столь же уважаемой, как в Европе, где сумели этого добиться». *Евг*

# Три дня, которые изменят ваши продажи

В Москве и online по всей России и СНГ 22-25 апреля 2015 года состоится культовое мероприятие компании Prime Time Forums: **РОССИЙСКИЙ ФОРУМ ПРОДАЖ 2015**. Три дня, которые выведут ваши продажи на новый уровень в кризис и на падающих рынках.



Российский Форум продаж 2015 – это три дня целевого и качественного контента, для тех, кто знает, что прибыль компании – это в большей степени результат работы отдела продаж. 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, в ежедневном потоке и в условиях кризиса – ваши менеджеры должны уметь продавать!

## Российский Форум Продаж 2015

- Свыше 30 проверенных инструментов по построению и развитию систем продаж.

- Более 1000 коммерческих директоров, TOP 50 экспертов продаж и более 500 деловых медиа.

- Персональное общение со спикерами и обмен опытом с коллегами.

## Как сделать свои продажи максимально высокими?

Спроси у ведущих специалистов России! Свое участие в Форуме подтвердили основатель Pinta Lab Ltd и Лаборатории Радмило Лукича Радмило Лукич, бизнес-тренер по продажам B2B Евгений Колотиллов, основатель консалтинговой компании Oy-li Екатерина Уколова, основатель Капитал Консалтинг Константин Бакшт, президент и основатель корпорации Business Connection Ильгиз Валинуров.

На Форуме вы сможете ознакомиться с актуальными кейсами по формированию отдела продаж, улучшению системы маркетинга, технологий рекрутинга, а главное – адаптировать их в рамках своей компании.

«Российский Форум Продаж 2015» – это отличная площадка для новых деловых контактов, выгодных предложений и нетворкинга.

Мы знаем, как сделать, так чтобы все в вашей компании работали меньше, а получали больше, включая вас самих!

Больше информации здесь:  
<http://ptpr.ru/c/14-25000>

По вопросам сотрудничества и аккредитации:

Динара Бикмурзина –  
 ведущий PR-менеджер  
 +7(926)0965914

b.d@ptf.su



# «HR-бренд» нашел обладателей

Самые сильные HR-проекты для нынешних и потенциальных сотрудников были названы в марте, во время торжественной церемонии вручения премии «HR-бренд», которую ежегодно проводит компания HeadHunter.

В этом году, как никогда ранее, было велико число компаний-номинантов, подавших заявки на конкурс, причем более половины из них впервые боролись за Премию HR-бренд 2014. Эта динамика отражает смещение фокуса внимания на HR-бренд в конкурентной борьбе.

## **Номинация «Мир» – компания 4Service Group**

Обладая сетью из 150 тыс. удаленных сотрудников в разных странах, компания смогла значительно увеличить их лояльность, вовлеченность и эффективность. Этого удалось добиться благодаря упрощению взаимодействия удаленных сотрудников с центральным офисом и стандартизации HR-процедур по всем странам, где работает компания.

---

«Премия HR-бренд» – независимая ежегодная премия за наиболее успешную работу с репутацией компании как работодателя. В 2015 году Премия вручалась в девятый раз

---

Благодаря проекту «Планета сервиса» компания увеличила охвата деятельности на треть, а численность удаленных сотрудников – на 15%.

Второе место в этой номинации заняла компания Luxoft Russia, а третье – Accor Hotels.

## **Номинация «Федерация» – компания «Балтика»**

Стремясь повысить производственную культуру и управленческую эффективность работников производства, технических служб и логистики, компания стала привлекать их для разработки инновационных идей. Это позволило раскрыть потенциал лидеров, повысить вовлеченность и эффективность взаимодействия между службами. Проект «Поворот» позволил сотрудникам не только осознать необходимость постоянных изменений, но и научил быть их частью.

Второе место заняла лаборатория ИНВИТРО, а третье – «Газпром нефть».

## **Номинация «Столица» – корпорация ЭЛАР**

Сотрудники компании объединились, чтобы создать и поддерживать социально значимый проект «Исторический вестник «Календарь Победы» (<http://pobeda.elar.ru>). Совместная работа над проектом помогла сотрудникам компании развить внутреннюю культуру предпринимательства и раздвинула рамки профессии и должностей, дав простор для

такая Служба работает в Новосибирске и помогает нескольким десяткам человек. Эффективность работы обеспечивается комбинацией работы привлеченных экспертов, внутреннего волонтерского движения вовлеченности ТОП–менеджеров компании.

Второе место заняла компания СКБ Контур, а третье – ОАО «Ростелеком», МФ «Волга».

---

**Система судейства «Премии HR-бренд»** состоит из двух этапов. На первом экспертный совет определяет финалистов, а на втором члены жюри выбирают победителей во всех номинациях.

---

творчества. В результате, люди, вовлеченные в проект, стали эффективнее по другим задачам на 23%.

Второе место заняло ФГУП «Главный центр специальной связи», а третье – агентство Action.

#### **Номинация «Северная столица» – компания «Воздушные Ворота Северной Столицы» (аэропорт «Пулково»)**

Для подготовки открытия нового пассажирского терминала компания привлекла большинство своих сотрудников: для обучения, тестирования инфраструктуры и поддержки пассажиров в первые месяцы. В проекте было задействовано несколько тысяч человек.

Второе место заняла компания «Юлмарт», а третье – Veeam Software.

#### **Номинация «Регион» – компания Yum! Brands**

Компания создала Службу сопровождения старших воспитанников и выпускников детских домов, чтобы помочь ребятам сделать успешный старт во взрослую жизнь: научить практическим бытовым навыкам, помочь сориентироваться в разнообразии профессий, содействовать в трудоустройстве, а также обеспечить защиту в сохранении их прав на жилье и социальные гарантии. Сейчас

Победителем специальной номинации от «Билайн» «Клиент – наше все» стала компания «Газпром нефть», которая представила комплексный проект работы сотрудников бэк-офисов.

Победителем специальной номинации «Равные возможности» стала компания «Юлмарт». Приз вручался за создание наиболее комфортных условий для полноценной работы людей с инвалидностью.

Победителем специальной номинации «Старт карьеры» стала компания МТС. Приз вручался по результатам исследования сайта Career.ru среди молодых специалистов.

Генеральный партнер Премии 2014 – «Билайн», партнеры – «Эльдорадо», АФК «Система», Urban Group, «ЭКОПСИ Консалтинг», РООИ «Перспектива», Московская Торгово-промышленная Палата, РА «Профессионал».

Такие мероприятия, как Премия, очень важны для повышения эффективности работы не только HR-подразделений, но и для работающих сотрудников, желающих гордиться своей компанией. Они нужны кандидатам открытого рынка, желающим профессионально развиваться и позиционировать себя как будущего участника лидирующей команды в компании, заботящейся о своих сотрудниках.

Председателем жюри Премии в этом году является Марина Починок, генеральный директор детского образовательно-развлекательного парка «Кидзания». По ее словам, сегодня HR-специалисты делают акцент на создание смыслов в работе и смотрят на сотрудников компании как на своих внутренних клиентов. <sup>412</sup>



**Евгений Никонов**, Руководитель проекта «RuGenerations – Теория поколений в России». Основные области специализации: взаимодействие поколений, инструменты структурирования и анализа, профессиональный поиск в интернете, поведенческая экономика. Заказчики по проектам обучения и развития: EY, PwC, KPMG, Газпром нефть, Оргкомитет Сочи 2014, Mars, Альфа-банк, Промсвязьбанк, ОТП Банк.

# Как работать с поколением Y

«Игреки – это красивое, сильное, мощное поколение! Важно разглядеть их!» – так считает Евгений Никонов, заместитель генерального директора Sherpa S Pro, руководитель проекта «RuGenerations – Теория поколений в России». Для «Академии рекрутинга» он рассказал, что нужно сделать, чтобы стать хорошим работодателем для этого поколения.

## **МИФ 1. Как научить их работать, если они работать не хотят**

Первое – начать с себя. В России нет трудностей с поколением Y, есть трудности с управленцами поколения X. Если обратиться к сути, то управление – это переговоры двух равных партнеров: есть я и есть ты, и речь о том, как нам узнать друг друга и договориться.

Управленцы поколения X не хотят узнавать младших! Они думают, что достаточно спустить сверху инструкцию. И было бы хорошо, если бы это была единственная трудность. На отсутствие любопытства накладывается разница менталитета. Искы из поколения с ключом на шее не понимают, что такое команда. Точнее мозгами понимают, что делегировать полномочия надо, а сердцем не чувствуют.

**Вывод:** нужно менять фокус – акцент должен быть на узнавании!

На самом деле они очень хотят научиться работать хорошо, и у них огромный запрос на обучение. Но сам процесс обучения должен измениться. Это должно быть мобильное обучение с

чек-листом, курсы в виде подкастов. И все должно быть максимально просто и сжато, вместо больших брендбуков о компании – один лист со всей нужной для адаптации информацией: миссией компании, биографиями сотрудников, планами помещений, либо один видеоролик, и чтобы автором этого ролика был не рядовой менеджер по персоналу, а гуру-основатель компании.

## **МИФ 2. Для них работа – только источник денег и стресса**

Нет. У них очень большой запрос на признание. И это неудовлетворенный запрос. Очень часто ребята из розницы уходят со словами: «Мы не понимаем, нам рады или нет. Потому что в какое бы время ни пришел, у менеджера магазина всегда покет фейс». Менеджер доволен – непонятно. Менеджер недоволен – непонятно. Это другой сценарий эмоций. У поколения X высочайшая ценность ответственности, она выше небоскреба. У игреков то же самое с эмоциями, у них высочайший запрос на эмоции. И с точки зрения признания для них колоссально важна публикация информации о них в социальных сетях компании. И это самый простой и быстрый способ налаживания связи с ними.

**Вывод:** нужно менять скорость обратной связи и делать ее эмоциональной. 

Им нельзя говорить вслух, что «они не могут». «У тебя не получится» – это запрещенная фраза

# Новые правила флирта с потребителем

Российская Неделя Маркетинга 2015 – это крупнейший образовательный форум в области маркетинга, рекламы и PR. В этом году организаторы сформировали программу так, чтобы пользу получил каждый участник нашей конференции. Почему важно посетить Российскую Неделю Маркетинга 2015?



## Новые идеи

Спикеры форума легко делятся свежими идеями и трендами в маркетинге. Одними из первых на территории России и СНГ вы узнаете подробную информацию о развитии, настоящем и будущем системного подхода к маркетингу. Более 2000 делегатов, 80 ТОП-спикеров индустрии, около 200 рекламодателей, коммуникационных агентств, ведущих деловых СМИ соберутся на одной площадке, чтобы рассказать о последних трендах сферы.

## Системное видение

Программа Российской Недели Маркетинга 2015 сформирована так, чтобы дать участникам форма возможность погрузиться в последовательное изучение системы маркетинга на предприятии. Вы получите ответы на самые разные вопросы – как разработать идеальный маркетинговый план? Как вести себя в условиях

нестабильности рынка? Как собрать dream-team?

## Практические рекомендации

Доклад каждого спикера включает практические кейсы. Свое участие в программе уже подтвердили генеральный директор Paper Planes Илья Балахнин, основатель издательства «Манн, Иванов, Фербер» Игорь Манн, основатель UsabilityLab Дмитрий Сатин, креативный директор агентства Nordic Михаил Бугаев. Вас ожидает 32 мастер-класса, 27 соло-выступлений, 3 дискуссии.

С 27 по 30 мая на форуме будут обсуждаться новейшие кейсы 2015 года:

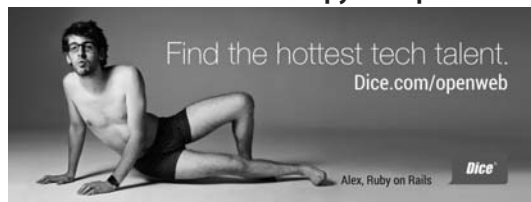
- Креатив vs Системность. Глубокий взгляд на Вашу маркетинговую стратегию.
- Статистика. От гламурных фишек к осознанному маркетинговому анализу.
- Персонализация. Новые правила флирта с потребителем.
- Без бюджета. Эволюционная PR-стратегия: дешево, сердито и эффективно.
- Мультисенсорный Брендинг. Практические советы от Yandex, LiveJournal, BBDO.
- Digitalизация. Как поймать клиента в новых медиа.

Каждый день программы — это работа в команде с опытными маркетологами. После трех дней форума у вас на руках будет готовая модель маркетинговой стратегии на будущий год.

# 5 фишек в рекрутинге

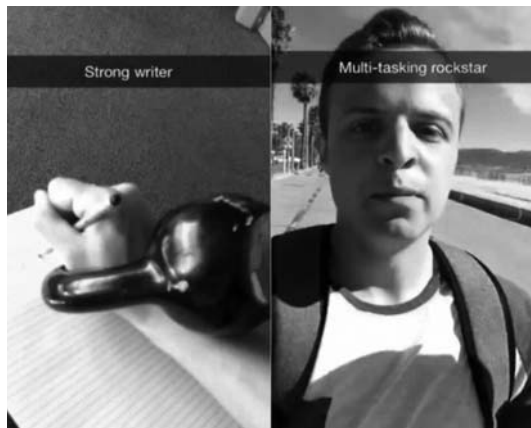
«Академия рекрутинга» продолжает собирать самые необычные, нестандартные, провокационные и эффективные способы рекрутинга.

## HR-бренд и реклама работы в компании в наружной рекламе



Агентство DICE из Силиконовой долины одела программистов и инженеров в нижнее белье и разместила их фотографии на щитах наружной рекламы в Сан-Франциско, Остине, Сиэтле и Нью-Йорке с призывом «Ищем самые горячие технические таланты». Отклик был настолько большим, что DICE в апреле уже проводит следующий кастинг.

## Видеописьма



Самые заинтересованные в работе кандидаты начинают отправлять вместе с резюме видеоролики о себе. Такие компании, как Zarros, поощряют видео к сопроводительным письмам. В 2015 г.

Элски Фелсон создал видеорезюме, используя сервис обмена видеосообщениями Snapchat и отправил его на должность специалиста по поддержке сообщества в социальных сетях. Свои навыки сильного копирайтера он демонстрирует с гирей и карандашом в руке, «графического энтузиаста» – заполняя листок с расходами на продукты, гибкость – выполняя акробатический этюд в парке, умение делать точный выбор – угадывая вес лука в магазине. Видео было ретранслировано в Youtube, где ролик набрал больше миллиона просмотров.

Кстати, компании WeProw и Jobvite уже начали предлагать услуги по записи видеоинтервью.

## Скрытый поиск



Далеко не все работодатели будут счастливы узнать, что их сотрудники ищут работу. И сотрудники по-разному избегают внимания руководителей. Рекрутерам совсем нелишне знать о способах скрытого поиска вакансий. Так, сотрудники, ищущие работу в технологическом секторе, могут установить мобильное приложение Switch, которое скрывает поиск работы, переключаясь в режим сервиса знакомств Tinder. Другие сервисы, которые делают то же самое – Poacht (мобильное приложение) и Poachable (сайт).



## Выход на национальный уровень



Американская банковская компания Capital One запустила национальную инициативу Hiring 500 000 Heroes («Ищем 500 000 героев»). Она была предназначена для того, чтобы взять на работу ветеранов войны и членов их семей. К программе подключились и другие компании BP America, La Quinta Inns & Suites, Starbucks и USAA. Сейчас в США около 2 млн ветеранов. Инициатива включает бесплатные ярмарки вакансий, помощь в составлении резюме, менторскую поддержку и много других онлайн и офлайн-событий. За несколько месяцев 25 000 человек уже трудоустроено, больше 350 000 рабочих

мест подтверждено. В России такие масштабные рекрутинговые программы уже начались – для заселения приграничных территорий и Дальнего Востока. Но, очевидно, место для новых идей еще есть.

## Дрон как носитель вакансий



Далекое будущее, но к которому уже нужно присматриваться. Компания Amazon пообещала сделать дроны такими же привычными, как почтовые ящики. А теперь представьте, что вместе с доставкой продуктов такой дрон может приносить и описания вакансий для пассивных кандидатов. Вам нужно твитнуть вашу вакансию, и когда кто-то из заинтересованных кандидатов ретвитнет ее, дрон найдет его и пригласит на интервью.

## Простые решения

1. Когда публикуете вакансию, отправляйте кандидатов не на главную страницу сайта, а сразу на описание компании, описание проекта, где они будут работать, описание продукта или описание команды.
2. Если вы ищете программистов, помните, что они не любят разговаривать о работе по телефону в силу того, что чаще всего бывают интровертами. И не звоните рано утром, чаще всего они работают допоздна.
3. Если вы увидели профиль инженера по GitHub и пишете сообщение на LinkedIn или по электронной почте, не забудьте указать источник.

# Sodexo: инвестиции в людей

Крупнейшая сервисная компания мира Sodexo говорит, что ее единственный актив – это люди. И половину этих людей она находит в социальных сетях. Как она выстраивает свои коммуникации здесь?

В коммуникациях в социальных медиа всегда подчеркивается человеческая сторона компании – люди на рабочих местах, их истории, что они делают. Карьерный сайт Sodexo является большим рекрутинговым центром, в дополнение к нему ведутся карьерные блоги в основных социальных сетях – Facebook, Twitter, LinkedIn.

## Стратегия Facebook

Страница Sodexo Careers подчеркивает ключевую из ценностей компаний – встречу прошлого, настоящего и будущего. «Настолько инновационные, насколько креативные, настолько индивидуальные, насколько различные – такие мы в

Sodexo – одна из крупнейших мировых компаний, занимающихся организацией питания и сервисного обслуживания. В списке крупнейших работодателей мира занимает 21-ое место, давая работу для 150 тысяч человек и обслуживая 9,3 млн клиентов. Под сервисным обслуживанием имеются в виду кейтеринг, эксплуатация зданий, техническое обслуживание инженерных систем и комплексное управление услугами. В России работает с 1993 г. с «Кинросс», «РусАл», «КАМАЗ», всего около 170 объектов.



Sodexo»: эта идея объединяет тех, кто работал, работает и будет работать в компании. Социальный аспект очень важен – постами от имени конкретных людей верят больше, чем тем, которые опубликованы от имени корпорации. Честность и подлинность – это ключевые принципы, которыми руководствуется компания, создавая контент для социальной сети. Карьерная страница интегрирована с другими страницами компании – Sodexo, Sodexo Diversity and Inclusion (разнообразие и включенность), Sodexo Foundation (благотворительный фонд) и Sodexo Sustainability (Sodexo для устой-

чивого развития). Это сделано, чтобы показать приверженность компании благотворительности, идеям равенства и заботе об экологии.

Очень много внимания уделяется видеоконтенту, который транслируется из Youtube-канала компании. Основные сюжеты – счастливые и мотивированные

место для вопросов и ответов, а не только для скучных описаний вакансий.



## Стратегия LinkedIn

У страницы Sodexo почти 26 000 последователей. Страница включает карьерную вкладку и список сотрудников, работающих в компании. Хорошее место для знакомства с рекрутерами компании и получения информации об актуальных вакансиях.

## Результаты

Facebook Career Page имеет 7 355 поклонников, аккаунт в Twitter – 7 206 последователей. В общей сложности все сообщества объединяют около 300 000 человек. Все возможности онлайн-рекрутинга, в том числе, мобильного, подключены.

Более 45% кандидатов использовали одну или несколько платформ в социальных сетях для поиска работы. Расходы на прямую рекламу вакансий были сокращены на \$300,000 в год.

«Кандидатский трафик» на сайт Sodexo вырос на 530% с начала реализации цифровой стратегии.

Удовлетворенность менеджеров по рекрутингу выросла до 4,63 по пятибалльной шкале (до этого она была меньше 4 баллов).

Время на закрытие вакансии сократилось на 8 дней по сравнению с 2007 г.

## Ключевые выводы

Работники являются лицом вашего бренда работодателя: высвечивание человеческой стороны вашей компании через их истории является подлинным и честным путем создания сильного сообщества.

Выстраивание долгосрочной стратегии в социальных медиа начинается задолго до создания аккаунта. И если вы делаете правильные вещи в бизнесе, это обязательно отразится в соцмедиа.

Если вы инвестируете в людей – эмоционально, финансово и в их развитие – они останутся.

Наталья Бикфорд, HR-директор Sodexo в Европе

сотрудники рассказывают о работе в компании. Хиты просмотров – «Делать каждый день лучше» и «Дух наставничества».

Карьерный блог интегрирован в страницу, то есть весь контент находится на одной платформе. Для повышения вовлеченности часто проводятся конкурсы.

Компания кажется большой семьей: люди гордятся и работой, и тем, что могут помочь другим во время благотворительных акций, и повышением качества жизни.

Идея, лежащая в основе, очень простая – каждый работник имеет возможность учиться и продвигаться по карьерной лестнице. Это позиционирование отражено в двух ключевых сообщениях: «Хорошее место для работы» и «Хорошее место, чтобы отдавать».

## Стратегия Twitter



Аккаунт в этой сети является частью общей стратегии бренда. Главная возможность – напрямую общаться с кандидатами – используется на все 100%. Это

# Как UPS сократила стоимость найма в 10 раз

Компания UPS обеспечивает и отслеживает почтовую пересылку. Но она также отслеживает свою стратегию найма. Компания вошла в топ-50 рекрутеров на Twitter благодаря инновационному подходу к рекрутингу. В чем он состоял?



В онлайн-рекрутинг компания решила уйти еще в 2005 г. Для чего?

Цель 1. В высокий сезон закрыть временные вакансии и вакансии с неполным рабочим днем по сниженной стоимости.

Цель 2. Поддержать HR-бренд.

Цель 3. Достичь 70-90% пассивных кандидатов через социальные медиа.

## Карьерный сайт

Начало было положено созданием карьерного сайта, где самым важным были видеоролики о сотрудниках на своих рабочих местах. Только за один месяц эти ролики посмотрели более миллиона человек.

В самом начале трафик на сайт стимулировался рекламой в печатных СМИ, затем наружной рекламой с описанием рабочих мест обработчиков. Читателям предлагали зайти на сайт [www.UPSjobs.com/print](http://www.UPSjobs.com/print) или отправить текстовый код «UPSjobs» на короткий телефонный номер.

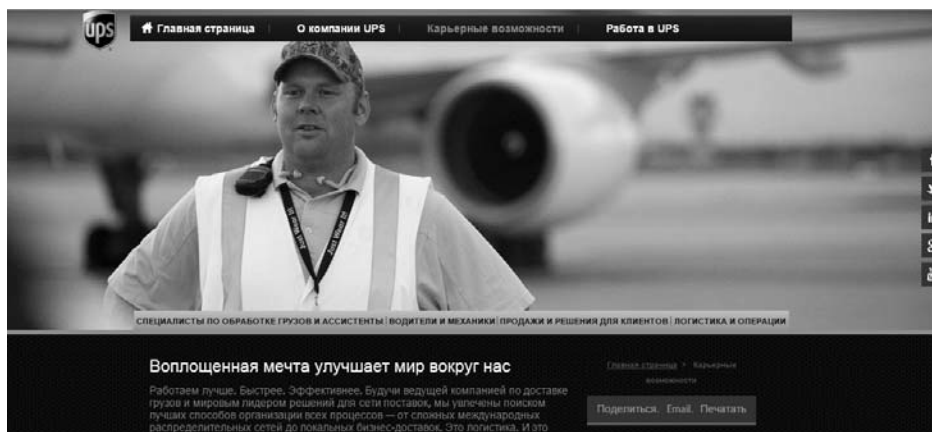
Наиболее впечатляющим результатом стало среднее время пребывания на сайте каждого уникального посетителя – оно превысило три минуты.

## Мобильные приложения

С самого начала UPS стремилась к тому, чтобы добиться внимания кандидатов от 18 до 35 лет. В компании решили, что лучшим способом для этого будет мобильное приложение ([www.UPSjobs.mobi](http://www.UPSjobs.mobi)). В среднем приложением пользуются больше 20 тысяч человек в месяц, около 40 человек трудоустраиваются с его помощью.

Дальше компания последовательно открывала свои страницы во всех социальных сетях. Инвестиции в запуск страницы Twitter в 2009 г. составили 7500 евро. К концу первого года работы в соцсети у компании было 1300 последователей. Инвестиции в запуск Facebook были аналогичными, через год у компании было 1800 последователей. В 2010 г. была запущена мобильная версия

Рекрутинг в социальных медиа – это марафон, а не спринт



карьерного сайта, а количество рекрутеров, работающих в LinkedIn увеличилось с 2 до 6 человек. В одном отдельно взятом 2010 г. через соцсети было трудоустроено в компанию 990 человек (из них больше всего – около 220 – пришли из Facebook, а основным генератором потока стал мобильный карьерный

сайт). В 2011 г. через соцсети пришли 2900 человек, и это количество растет ежегодно.

## Результаты

Количество сотрудников, трудоустроившихся с помощью всех каналов, резко возросло.

Профессионализм приходящих сотрудников стал намного выше, особенно, это касается кандидатов, приходящих из Facebook и Twitter.

Соотношение «Поиск/ Интервью» составило 2: 1.

Стоимость найма снизилась в 10 раз. Особенно большое снижение было зафиксировано для поиска сезонного персонала и во время пиковых дат (Рождество, День Благодарения).

## Ключевые выводы

Компания UPS имела четкие цели (прийти туда, где находится их аудитория, и сократить свои затраты и время, чтобы их взять на работу) и хорошо знала свою целевую аудиторию.

Они пришли к выводу, что социальные медиа для рекрутинга не являются бесплатными, и структура эффективного найма через социальные медиа требует времени, технологий, ресурсов, планирования и измерения.

Рекрутинг в социальных медиа – это марафон, а не спринт. Он требует от компании взять на себя долгосрочные обязательства. 

Компания UPS работает в  
200 странах, давая работу для  
400 тыс. человек

# Deloitte: гуманизация рекрутинга

Знаете ли вы, что в Нидерландах почти каждый зарегистрирован на LinkedIn или пользуется Twitter при поиске работы? Консалтинговая компания Deloitte в Нидерландах насчитывала около 4600 сотрудников и за год должна была нанять еще тысячу. Что представлялось довольно сложной задачей, так как лишь около 10% людей думали о смене мест. Что сделала Deloitte?

## Карьерный сайт

Она построила рекрутинговую стратегию на интернет-маркетинге, управлении контентом и создании специального карьерного сайта, который бы обеспечивал воронку кандидатов (тактические цели) и поддерживал бренд работодателя (стратегические цели).

Сайт назывался Werken bij Deloitte (Работай в Deloitte) и ориентировался на студентов, молодых специалистов и профессионалов. Сайт очень живой и динамичный, несмотря на минимальное количество фото и видео. На каждой странице есть отзывы о работе в компании от нынешних сотрудников.



В компании сделали приоритетом рекрутинг с человеческим лицом. В прямом смысле этого слова – все рекрутеры компании создали собственные профили в социальных медиа, чтобы облегчить коммуникацию с потенциальными работниками

В компании сделали приоритетом рекрутинг с человеческим лицом. В прямом смысле этого слова – все рекрутеры компании создали собственные профили в социальных медиа, чтобы облегчить коммуникацию с потенциальными работниками. В профиле описана краткая биография рекрутера, даны прямые телефонные номера и адреса электронной почты.

Контент для сайта создается и рекрутерами компании, и ее сотрудниками. Над контентом работают 12 человек. На каждой странице сайта расположена иконка, кликнув на которую можно получить контакты всех рекрутеров, их профили, социальные сети, где они есть и адреса электронной почты.

В разделе вакансий Deloitte использовала геолокацию – на картах Google можно посмотреть, где именно нужны специалисты.

## Стратегии в соцмедиа

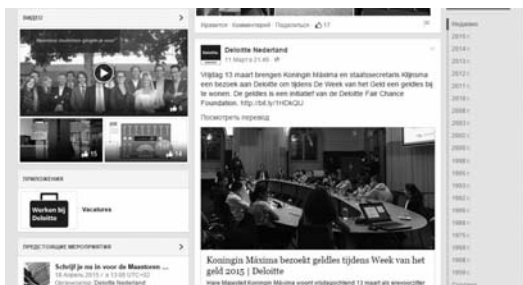
Простой и понятный сайт хорошо интегрирован с социальными медиа. Два примера.

Deloitte обратилась к блогерам с предложением спросить и написать обо всем, что они хотят узнать о компании.

Deloitte обратилась также к своим сотрудникам, предложив публиковать в Twitter короткие сообщения о том, как работа в компании отражается на их карьере.

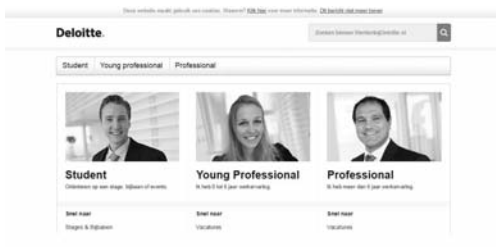
Обе инициативы имели большой успех.





В компании доверили создание контента сотрудникам – контент для карьерного сайта создавали 12 человек, не имеющих прямого отношения к поиску персонала

Естественно, в соцмедиа регулярно проводятся конкурсы. Один из самых успешных был посвящен рекламе HR-бренда для студентов. Участникам нужно было сфотографироваться с «зеленым пятном» (связь с логотипом Deloitte), загрузить креативное фото с помощью [mobypicture.com](http://mobypicture.com) с хэштегом



#beginneersthier. Для победы участнику нужно было набрать не меньше 1000 лайков. В качестве приза компания дарила iPhone. Результаты: загружено 55 фото, которые за 5 недель получили 15 500 просмотров.

Кроме Facebook, Twitter и LinkedIn компания присутствует и в национальной социальной сети Hyves (голландский аналог для Facebook).

Twitter используется для размещения вакансий и анонсов новых постов в блоге.

Facebook фокусируется на потенциальных кандидатах. Компания контактирует здесь с пассивными кандидатами, чтобы они были в курсе происходящего в компании и разделяли ее ценности еще до прихода в офис.

LinkedIn используется для поиска профессионалов и публикации актуальных вакансий.

К Youtube компания обращается, чтобы сообщить отзывы своих сотрудников.

Для Deloitte важно было показать, что это измеряемые истории. Они просто, и они интегрировали Google Analytics с ATC для измерения, откуда приходят кандидаты, каков коэффициент конверсии

между рекрутингом и реальным трудоустройством, и сколько это стоит.

## Результаты

Трафик из социальных сетей на карьерный сайт на 234% выше, чем из других источников (сравнивали в первую очередь с работными сайтами).

В несколько раз снизилась стоимость поиска сотрудника.

В компании доверили создание контента сотрудникам, что оказалось очень правильным решением, сотрудники потом транслировали этот контент по собственным сетям.

Они создали историю, вызывающую реальные человеческие чувства – это гуманизация процесса найма на работу.

Напрямую найм из социальных сетей составляет небольшие цифры – около 2%, но компания получает много косвенных выгод от социальных медиа (трафик, вовлеченность, брендинг работодателя).



# ТОП-7 mobile apps для рекрутинга

Западноевропейские компании в 2014 г. потратили 2,5 млн евро на HR-софт. А в этом году потратят на 7% больше. Спрашивается, что они в нем нашли?



Просто это удобно. С начала 90-х технологические платформы для рекрутинга пережили несколько этапов – доски объявлений, LinkedIn, трэкинговые системы, реферальные программы трудоустройства и видеointервью, социальный рекрутинг и, наконец, использование Big Data для рекрутинга, и, конечно, мобильные приложения. А с недавних пор появилось целое море мобильных приложений не только соискателей, но и для рекрутеров. Представляем наш ТОП-7 мобильных приложений для рекрутинга.

## Instajob

Превращает фотографии ваших сотрудников, рабочих мест и бизнес-операций в немедленные объявления о

вакансиях, которые распространяются вирусным способом, как любая facebook-фотография или видео YouTube. Приложение делает фотографии рекламой вашего HR-бренда, служит для продвижения вашего карьерного сайта и конкретных вакансий.

## Talent Xray

Использует Boolean-поиск для очень быстрого поиска сотрудника. Настроен на рекрутинг кандидатов из социальных сетей. Собирает вместе результаты поиска из LinkedIn, Twitter и Google+. Достаточно ввести несколько ключевых слов, к примеру, должность и место, чтобы увидеть результаты поиска на любом из сайтов.

## The Ladders Recruiting App

Обеспечивает быстрый доступ к кандидатским профилям и контактам, имеет очень простое управление базой кандидатов.

## The LinkedIn Recruiter mobile app

Хорошо прописана работа с файлами и базой данных, легко общаться с кандидатами, еще легче передавать информацию менеджерам по персоналу из компаний-заказчиков. Очень мощные фильтры, которые позволяют находить идеальных кандидатов за короткое время.

## The Interviewer

Обеспечивает удобное и легкое интервьюирование кандидатов. Доступно на 6 языках, русский язык в их число не вошел – пока. Есть уже готовые шаблоны для проведения интервью с веб-дизайнерами, бухгалтерами,

---

Спрос на софт для расчета компенсаций вырастет на 9%, на пакеты аналитики и работы в соцмедиа – на 10%, на обучение и развитие, и на рекрутинг – на 8%

---

© CareerCloud LLC  
You must be at least 17 years old to download this app.  
Frequent/Intense: Violence  
Frequent/Intense: Mature/Suggestive Themes  
Frequent/Intense: Mild Sexual Content and Nudity  
Frequent/Intense: Mild Profanity or Crude Humor  
Frequent/Intense: Mild Horror/Fear Themes  
Frequent/Intense: Mild Alcohol, Tobacco, or Drug Use or References  
Frequent/Intense: Cartoon or Fantasy Violence  
  
Compatibility: Requires iOS 7.0 or later. Compatible with iPhone, iPad, and iPod touch. This app is optimized for iPhone 5.  
  
Customer Ratings  
We have not received enough ratings to display an average for the current version of this application.



HR-менеджерами. Доступна опция записи интервью и синхронизация iPad-контактов с приложением.

## Jobscience

Это iPhone-приложение от Force.com. Обслуживает все процессы – от поиска кандидатов до адаптации на рабочем месте. Синхронизируется с социальными сетями. Разработчики обещают 50 отчетов с возможностью расширения из приложения в ноутбуки и компьютеры. Многоязычная карьерная страница. Лицензия выдается на 5-20 рекрутеров. Включает базу миграции/интеграции.

## BullHorn

Мультиплатформенное приложение для iPhone, Android, Windows и Blackberry. Позволяет размещать на 43% больше вакансий. И экономить время. Включает парсинг новых резюме, весь процесс обслуживания рекрутинга – назначение встреч, итоги интервью, а также весь процесс адаптации кандидата на новом месте работы. Синхронизируется с Gmail и Outlook. Выдает статистику по позиции, по собственнику. Интегрирована с LinkedIn Recruiter. *4.5*





**Максим Поташев** – математик, финансовый аналитик, магистр игры «Что? Где? Когда?», Президент федерации спортивного бриджа России. Автор тренингов «Развитие интеллекта и мышления» и «Техника принятия решений».

# Максим Поташев: я не верю в рекрутинг без специализации

Максим Поташев – не только магистр игры «Что? Где? Когда?», но и владелец собственной компании, которая занимается консультированием в области маркетинга и продаж. Специально для «Академии рекрутинга» он ответил на вопросы о лучших инструментах повышения эффективности работы рекрутера и поделился секретами создания успешной команды в бизнесе на основе принципов «Что? Где? Когда?».

**– Максим, какие перспективы есть у рекрутинга, в каком направлении вы посоветуете рекрутеру развиваться?**

– Я вообще не верю в рекрутинг без привязки к конкретной специализации. И не верю в рекрутеров с психологическим образованием. Я считаю, программистов должны подбирать программисты, менеджеров – люди, имеющие опыт работы на руководящих позициях. Но отраслевая привязка при этом не так важна, управленческие функции, конечно, имеют свою специфику, но эффективность подбора больше зависит от функциональной привязки.

**– Мы целиком и полностью согласны, в корпорации Business Connection все кадровые агентства имеют свою специализацию. Если говорить еще о каких-то инструментах повышения эффективности работы рекрутера, что вы можете посоветовать?**

– Ключевая компетенция рекрутера – это умение проводить интервью, задавать правильные вопросы и понимать, что на самом деле стоит за ответами. А это не так просто, этому надо учиться, на эту тему надо рефлексировать. И практиковаться – без практики этому научиться невозможно.

**– Кого-то из рекрутеров знаете лично?**

– Лет шесть-семь назад я общался со всеми нашими агентствами, поэтому хорошо знаю людей из этого бизнеса.

**– И как вы оцениваете состояние этого бизнеса?**

– С моей точки зрения, в современ-

Мой совет – чем меньше фильтров, тем лучше, чем быстрее попадет человек на интервью непосредственно с тем, с кем он будет работать, тем быстрее закроется вакансия

ном рекрутинге слишком много внимания уделяется внешней стороне, формальным признакам, которые почти никогда не работают. И я это говорю как человек, который много занимался наймом для других компаний. Парадокс в том, что подбором занимается рекрутинговое агентство или собственный HR-отдел компании, а задачи им ставит конкретный руководитель конкретного направления, которому нужны люди, и он вынужден формализовать свои критерии выбора, то есть выдать некий набор признаков – образование, опыт работы, возраст, но в реальности на то, кто на самом деле будет отобран, ни один из этих признаков не влияет. Поэтому мой совет – чем меньше фильтров, тем лучше, чем быстрее попадет человек на интервью непосредственно с тем, с кем он будет работать, тем быстрее закроется вакансия.

**– Как правильно сформировать эффективную команду?**

**– Очень важно правильно подбирать людей. Давайте обсудим, что от этих людей требуется?**

Во-первых, необходима компетентность. В команде должны быть специалисты во всех предметных областях, которые связаны с решаемой задачей.

Сейчас ситуация такова, что даже в узкой области нет и не может быть спе-

циалистов, которые знают и понимают в ней абсолютно все, поэтому очень важно, чтобы человек оказался морально готов к ситуации, когда он будет вынужден учиться чему-то новому, прокладывать новые пути. Все участники команды должны быть мотивированы на решение поставленной задачи, на достижение результата. Эта мотивация бывает достаточно разной. Можно выделить два типа мотивации: прагматическую и эмоциональную. Более понятна мотивация прагматическая, потому что она выражается в деньгах, в повышении статуса и прочих материальных стимулах. Но часто сама возможность решить задачу, которую до тебя никто не решал, является важнейшим мотивационным фактором. Люди, входящие в команду, должны быть совместимы друг с другом. Они должны принимать те правила и условия игры, которые приняты в данной команде. Обратите внимание, что я сказал «в данной команде», а не «в данной компании». Внутренняя культура команды может отличаться от корпоративной культуры всей организации. Команда должна быть уверена, что заказчик следит за ее работой. Не жестко контролирует, а наблюдает, находится в курсе процесса и готов, в случае необходимости, предоставить материальную или моральную поддержку. ☞

---

## Структура эффективной команды

- Генератор (отвечающий за выработку идей)
  - Концептуализатор (отвечающий за системный анализ, за перспективу)
  - Оптимизатор (определяющий разные критериальные признаки и оценивающий сценарии)
  - Реализатор (практик, отвечающий за планирование реализации идей)
  - Критик (подвергающий сомнению все выдвигаемые идеи, ищущий слабые места в сценариях)
  - Диспетчер (организующий и контролирующий весь процесс работы команды)
-

# Записная книжка от экспертов этого номера

Видение притягивает талант, талант создает конкурентное преимущество

Элон Маск, SpaceX и Tesla Motors

Если вы инвестируете в людей - эмоционально, финансово и в их развитие - они останутся.

Наталья Бикфорд,  
HR-директор Sodexo  
в Европе

Правильный процесс и правильная воронка – вот мой рецепт хороших продаж услуг рекрутинга

Вадим Дозорцев,  
Bernier&Stafford

Игреки - это красивое, сильное, мощное поколение! Важно разглядеть их!

Евгений Никонов,  
Sherpa S Pro

Красота – это процесс наблюдения за передачей любви

Ян Стрикланд, OBI

Я покупаю сотрудников навырост и внутри компании создаю условия для роста

Ицхак Пинтосевич,  
эксперт в системном развитии

В период с 274-го по 335-ый день работы люди сильнее всего склонны к уходу из компании, поэтому для ценных продавцов за месяц до этого периода можно включать режим «мама и папа»

Олег Брагинский,  
экс-«Альфа-Банк»

Кандидат после «идеального» собеседования или попадет в компанию или будет ее рекомендовать друзьям

Ильгиз Валинуров,  
Business Connection

# Для оформления заказа на подписку на 2015 год заполните и отправьте: тел.: +7 (495) 729-2014 или по e-mail: editor@academyrecruiting.ru

Пожалуйста, выберите интересующий вас вариант годовой подписки

|                          |                                |                                                                          |                       |
|--------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | <b>Академия<br/>рекрутинга</b> | только электронная версия                                                | <b>2900</b><br>рублей |
| <input type="checkbox"/> | <b>Академия<br/>рекрутинга</b> | электронная и печатная версия                                            | <b>3900</b><br>рублей |
| <input type="checkbox"/> | <b>Академия<br/>рекрутинга</b> | корпоративная подписка<br>(1 электронная версия и 5 шт. печатной версии) | <b>7900</b><br>рублей |

Итого:

цена без учета НДС и других налогов РФ

Пожалуйста, укажите точный адрес получателя издания

|                         |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
|-------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Наименование компании:  | <input type="text"/> | телефон:             | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| ФИО получателя:         | <input type="text"/> | факс:                | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| e-mail:                 | <input type="text"/> | web:                 | <input type="text"/> |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Адрес доставки издания: | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
|                         | индекс               | страна               | регион               |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| <input type="text"/>    | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
|                         | улица                | дом                  | строение             | офис/кв.             | а/я                  |                      |                      |                      |                      |

Реквизиты плательщика

|                        |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Наименование компании: | <input type="text"/> | телефон:             | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Контактное лицо:       | <input type="text"/> | факс:                | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
|                        | ФИО / должность      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Юридический адрес:     | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
|                        | индекс               | страна               | регион               |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| <input type="text"/>   | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
|                        | улица                | дом                  | строение             | офис/кв.             | а/я                  |                      |                      |                      |                      |
| ИНН                    | <input type="text"/> | Р/С                  | <input type="text"/> |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| КПП                    | <input type="text"/> | Наименование банка   | <input type="text"/> |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| БИК                    | <input type="text"/> | К/С                  | <input type="text"/> |                      |                      |                      |                      |                      |                      |

Подпись/дата/печать

|                      |                      |                      |      |                      |
|----------------------|----------------------|----------------------|------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | М.П. | <input type="text"/> |
| число                | месяц                | год                  |      | подпись              |
|                      |                      |                      |      | ФИО                  |

Рады видеть вас среди наших подписчиков!



# Читайте в следующем номере журнала «Академия рекрутинга»

Формула здоровья как часть HR-бренда

## Геймификация или мистификация? За и против игровых методов в рекрутинге

Легендарный Аллан Пиз  
эксклюзивно для  
«Академии рекрутинга»  
вспоминает личные  
истории из практики

Формула  
здоровья  
как часть  
HR-бренда

Лучшие практики  
нестандартного  
рекрутинга

5 ответов на  
вопрос: как  
помочь бизнесу  
стать эффективнее,  
экономя  
HR-бюджет

Соцпакет сегодня: эффективная трансформация

---

Где нас найти, чтобы...

...почитать и подписаться

академиярекрутинга.рф  
<https://www.facebook.com/AcademyRecruiting>

...спросить и обсудить

editor@academyrecruiting.ru  
+7 (495) 729-2014



**RETAIL**  
People Connection



*Есть серьезные задачи? Сжатые сроки?  
Ищете лучших сотрудников в ритейле?*

Мы знаем где и как найти достойные кадры  
для решения Ваших амбициозных задач!

## КА «РитейлПипл»

Специализированное кадровое агентство для ритейла

Подбор персонала среднего и высшего звена  
для розничных сетей

[www.retailrecruitment.ru](http://www.retailrecruitment.ru)  
[director@retailrecruitment.ru](mailto:director@retailrecruitment.ru)  
+7 (495) 729-20-14  
+7 (926) 244-35-90



*Business  
connectioN*  
SMART RECRUITMENT

«Академия Рекрутинга Ильгиза Валинурова»  
это обучение рекрутеров и HR-профессионалов.

Миссия Академии

- развитие рынка рекрутинга,
- популяризация профессии «рекрутер»,
- обучение HR-специалистов,
- повышение стандартов и качества их работы.

География  
обучения

**35**  
городов

России  
и стран СНГ

В сфере рекрутинга и  
HR прошли обучение

**3500**  
профессио-  
налов

Ключевые программы

|                                                         |          |
|---------------------------------------------------------|----------|
| Охота за головами                                       | 8 часов  |
| Инструменты и фишки рекрутинга<br>через социальные сети | 8 часов  |
| Рекрутинг на 100%                                       | 16 часов |
| Рекрутинг без бюджета                                   | 8 часов  |

Ильгиз Валинуров признан лучшим бизнес-тренером-2013  
в номинации «Обучение рекрутингу»  
и входит в ТОП-5 лучших хедантеров России.

**Хотите, что бы в вашей компании не было проблем с персоналом?  
Обучайте своих рекрутеров!**

Расписание программ, условия участия и специальные предложения на  
сайте <http://academyrecruiting.ru/>

Отправить запрос на обучение [academy@buscon.ru](mailto:academy@buscon.ru)  
Получить ответы лично +7 (495) 729-2014

# Книга «Рекрутинг на 100%. Искусство привлекать лучших» уже в продаже

## Почему ее стоит читать?

Хочется отметить легкость языка, книга читается на одном дыхании. В ней сочетаются элементы теории и практики, охватывая практически весь процесс подбора персонала в компании.

Безусловно, эту книгу стоит прочесть начинающим и уже имеющим опыт рекрутерам.

Это первая книга, которую я прочитала по подбору, где были учтены не только требования компании-работодателя, но и желания кандидатов.

Особенно понравилась расстановка акцентов. Согласно с автором, что вся ответственность за эффективность процесса и его результат лежит на рекрутере, а для обеспечения необходимых характеристик требуется профессионализм и творческий подход.

*Директор по персоналу ЗАО «Компания Тройка Сталь»*  
**Александра Зенирова**

Шестнадцать лет подбираю персонал, но столько интересного для себя нашла! Очень понравилось про регламент, не понимаю, почему сама не додумалась. Живые примеры, милые «фишки». Здорово, что никакой «воды», только практика.

*Директор агентства по подбору персонала «Елисей»*  
**Анна Варжина**

Читала внимательно, выписывала фразы, комментировала супругу (ему приходится подбирать сотрудников как собственнику бизнеса, преимущественно самому). Для себя сделала несколько открытий:

Друзья, так это же целая индустрия! И искусство привлекать людей требует разнообразных навыков: аналитических, психологических, коммуникативных. Вы улыбнетесь, но я теперь осознаю, какую миссию выполняют рекрутинговые агентства! Мне очень понравился тезис, что процесс представления кандидата работодателю и/или наоборот — процесс взаимный (вывод: надо поднимать культуру и профессиональный уровень HR, того кто первым/последним транслирует имидж компании).

Рекомендованные в книге приемы и фишки (Принцип Коломбо, лист ожидания) — просто уникальны. Уверена, что профессионалы сферы рекрутинга получили в этой книге советы и рекомендации на все случаи.

*Начальник отдела ликвидности и финансового анализа  
казначейства «Азия-Инвест Банк»*  
**Шахноза Тураева**

В течение трех дней опробовал несколько советов из книги на практике.

1. Вариант с использованием креативного объявления.

По отзыву моих хантеров — работает!!! Не думал над объявлением о вакансиях с такой точки зрения.

2. Вариант с тремя кандидатами. Скорее всего, выберу кандидата чуть ниже уровня с дополнительным обучением.

Своим хантерам и HR рекомендовал книгу к прочтению в обязательном порядке.

*Директор «Автолига-Моторс»*  
**Антон Солоненко**



Вы хотите стать профессионалом и знать тонкости профессионального подбора? Прочтите книгу «Рекрутинг на 100%». А лучший выбор: прочесть книгу и посетить тренинг, на котором раскрыть и отточить свой профессионализм!

В чем достоинство книги? В ее простоте изложения, в конкретных рекомендациях с подходом: от простого к сложному при рассмотрении конкретных ситуаций из реальной жизни.

Для кого книга может быть полезна? Я бы с уверенностью могла сказать, что в книге можно почерпнуть достаточно много полезной информации как рядовому рекрутеру кадрового агентства, специалисту по подбору службы персонала, так и генеральному директору или собственнику. Качественный подбор персонала — это 50% успеха бизнеса, помимо стратегии развития, грамотно построенной организационной структуры бизнеса и продуманной финансовой стороны.

Эта книга точно для тех, кто дорожит своим временем и за короткий отрывок времени хочет почерпнуть емкую важную информацию для применения на практике. Книга будет интересна тем, для кого внутреннее развитие является ценностью.

*Руководитель службы управления персоналом  
компании «ТС-Архитектор бизнеса»*  
**Наталья Переверзева**

Заказать книгу можно на сайтах **ozon.ru, labirint.ru, phoenixbooks.ru, fkniga.ru**  
Купить в сети магазинов «**Читай-город**», «**Буквоед**», «**Новый книжный**»



Рекрутинг — это Business Connection

15 лет на рынке профессионального подбора персонала!

Москва, ул Тверская 22а, офис 60

 +7 (495) 729-2014

---

 [director@buscon.ru](mailto:director@buscon.ru)

 +7 (903) 260-2551

 skype: ilgizv

 [www.facebook.com/ilgizvalinurov](https://www.facebook.com/ilgizvalinurov)

 [www.buscon.ru](http://www.buscon.ru)