

# **Глава 1**

## **Средства на закрытие вакансии. Сроки и зональность**

---

### **Финансовые средства**

К средствам на закрытие вакансии относятся бюджет на подбор персонала и другие используемые в работе ресурсы.

Бюджет, заложенный компанией на подбор персонала, является, по сути, отправной точкой. Отталкиваясь от него, мы решаем, воспользуемся ли услугами внутреннего рекрутера, привлечем ли провайдера или объединим оба варианта.

Если мы остановимся на первом варианте, то, исходя из бюджета, можно определить, на какие средства массовой информации (СМИ) следует обратить внимание, какие дополнительные траты нужно предусмотреть на комплектование рабочего места рекрутера, телефонную связь, разработку бланков необходимых тестов, анкет и т. п.

В данном случае главное — грамотно рассчитать суммы расходов, максимально приближенные к заложенному бюджету, ничего не упустить из виду и исполнять бюджет согласно намеченному плану.

Говоря о важности грамотного формирования бюджета на подбор приведем такой пример.

#### **ПРИМЕР**

Организация решила открыть филиал в городе средних размеров. Для размещения рекламы рекрутер выбрал традиционные СМИ: опубликовал мондюль в газетах «Работа и зарплата» и «Работа для Вас», заказал бегущую строку на местном телеканале. После этого еще остались некоторые средства, и было решено разместить небольшое объявление в местной рекламной газете, распространяющейся бесплатно. В результате большинство отзывов пришло именно благодаря бесплатной газете, которая была выбрана по остаточному принципу. Очевидно, что серьезную сумму можно было сэкономить.



Если же мы планируем прибегнуть к услугам провайдера, то на нас ложится дополнительная ответственность за его выбор.

Много подводных камней есть и при выборе внешнего провайдера. Как выбрать правильное, «свое», агентство, мы расскажем в гл. 4.

Прежде чем начать говорить о самих технологиях, используемых специалистами по подбору персонала, в первую очередь хочется остановиться на таких немалозначимых факторах, как срок (временные рамки заполнения вакансии) и зональность (определение с выбором зоны/поля поиска — внутренний отбор либо внешний конкурс). Так как именно эти факторы чаще всего влияют на то, что же будет использовано и задействовано в работе по заполнению вакантных должностей.

## Сроки и зональность

В зависимости от **сроков** различают следующие виды подбора персонала:

- ◆ плановое (бюджетное) заполнение вакансии согласно проектной документации, бюджету и штатному расписанию;
- ◆ срочный подбор персонала — используется при планируемом заранее, а также при непланируемом, но обусловленном рыночными тенденциями расширении штата либо при срочном запуске нового проекта;
- ◆ сверхсрочный (экстренный) подбор персонала — используется при увольнении сотрудника.

В зависимости от **зональности** выделяют:

- ◆ внутреннее замещение;
- ◆ внешний конкурс.

При внутреннем замещении в первую очередь следует установить, есть ли в компании потенциальные кандидаты на данную вакансию. Это можно сделать либо путем аттестации персонала, либо отталкиваясь от существующей в организации системы грейдингования. При отсутствии таких кандидатов принимается решение об использовании внешних ресурсов.

Во втором случае нужно определить, сможет ли компания качественно и в срок заполнить вакансию собственными силами либо потребуется привлечение внешнего провайдера услуг по подбору персонала.

## **Плановый, срочный и экстренный подбор персонала**

### **Плановый подбор**

Плановым считается такой подбор персонала, при котором мы заранее четко знаем о том, что скоро нам потребуется новый сотрудник. Сразу же отметим, что в ситуации, когда сотрудник написал заявление об увольнении по собственному желанию, речь идет об экстренном подборе, пусть даже руководство организации знает, что через две недели должность станет вакантной. В данном случае нужно срочно решать, при помощи каких технологий и ресурсов будет заполняться вакансия. Как следствие, сроки и соответственно зона поиска кандидата жестко ограничены.

Порой перед организацией остро встает вопрос о квалификации нового сотрудника, и временной фактор уходит на второй план, но ни в коем случае не отменяется. В таких обстоятельствах компании чаще всего обращаются к нескольким провайдерам услуг по подбору персонала, специализирующимся на определенном секторе экономики и имеющим актуальную базу кандидатов, что позволяет расширить зону (поле) поиска и получить возможность качественно заполнить вакансию.

При плановом подборе можно спокойно проанализировать ситуацию на рынке (оценить спрос и предложение), выбрать каналы поиска, примерно оценить временные, финансовые и трудовые затраты, короче

говоря, заранее подготовиться и выработать механизмы, которые будут использоваться для укомплектования (доукомплектования) штата.

### **ПРИМЕР**

Компания планирует в конце года открыть филиал в городе Н. Руководство четко понимает, какие сотрудники и к какому времени требуются. Учтены все важные моменты, заключены договоренности об аренде помещения, в котором будет располагаться филиал, а также о ремонте, если он понадобится. В плановом порядке изучается рынок труда, ведь не факт, что в городе найдутся необходимые специалисты на ключевые должности. Возможно, с теми соискателями, резюме которых выглядят наиболее перспективно, имеет смысл заранее связаться и установить первоначальный контакт, чтобы уточнить информацию о карьерных планах, ожиданиях по зарплате и составить предварительный список потенциальных кандидатов. Такие меры позволят не только успешно осуществить плановый подбор персонала, но и, возможно, скорректировать бюджет.

### **Срочный подбор**

При срочном подборе уже известно, какими компетенциями должны обладать требуемые сотрудники, какова будет степень их загруженности, установлены и зафиксированы материальные и нематериальные мотиваторы и КРІ (см. глоссарий), имеются экспертные и статистические данные о рынке кандидатов. Теперь стоит новая задача — заполнить позиции к определенному сроку и при определенном бюджете.

### **ПРИМЕР**

Компания открыла представительство в городе Н. Штат укомплектовали, торжественно разрезали ленточку, и оказалось, что заказов слишком много — гораздо больше, чем планировалось изначально. Нужно срочно искать людей, чтобы не потерять клиентов и сохранить положительный имидж компании. В подобных ситуациях зачастую приходится импровизировать, придумывать нестандартные решения. В этом и заключается отличие срочного подбора персонала от планового (бюджетного).

Если на примете есть какие-либо кандидаты, с ними нужно тут же связаться с предложением вернуться к обсуждению работы. Но иногда этого недостаточно, так как сотрудников требуется много, например в случае, когда компания планирует расширять бизнес.

Есть еще один нюанс. Допустим, при открытии филиала проделана большая работа и наняты отличные сотрудники. Брать людей с низким уровнем квалификации на ту же зарплату (согласно штатному расписанию) нежелательно: снизится мотивация более квалифицированных

сотрудников. В таких случаях имеет смысл обратиться к провайдеру услуг по подбору персонала, специализирующемуся на данной отрасли, — это позволит сократить сроки закрытия вакансий и сэкономит время HR-специалиста.

### **Экстренный подбор**

Для экстренного подбора характерны внезапность и высокая степень срочности. К нему прибегают в различных форс-мажорных ситуациях, когда требуется подобрать сотрудника как можно скорее. В подобных случаях можно прибегнуть к лизингу персонала или нанять временных сотрудников на период, пока вакантная должность не будет качественно замещена.

## **Внутренний и внешний рекрутмент**

Прежде чем приступить к набору персонала со стороны, необходимо убедиться, что в организации нет ни одной кандидатуры, подходящей для замещения вакантной должности. Для этого нужно объявить об открытом конкурсе на вакансию по любым имеющимся каналам внутренних коммуникаций, будь то корпоративный сайт, радио, газета, объявления у проходной, в отделах и цехах организации.

Вполне возможно, что даже при отсутствии внутреннего кандидата кто-либо из работников организации знает подходящего человека: соседа, родственника, бывшего однокурсника. Хотя стоит отметить, что ситуации, когда сотрудника нанимают по знакомству, часто сопровождаются осложнениями в отношениях. Но причина этого заключается не в самом факте отношений, а в неверной оценке человека. На него автоматически переносится часть дружеского расположения, которое мы питаем к рекомендателю, или, наоборот, негативного отношения к нему, то есть оценка изначально будет предвзятой.

### **Внутренний рекрутмент**

Внутренний рекрутмент заключается в перемещении работников с одной должности на другую внутри организации. Существует три основных его вида:

- ◆ выдвижение — перевод на вышестоящую позицию;
- ◆ ротация — перемещение на схожую позицию;

- ◆ резерв — создание кадрового резерва.

**Выдвижение** — назначение сотрудника организации на новую, более высокую должность. Чаще всего речь о выдвижении идет в тех случаях, когда сотрудника назначают на руководящий пост (например, при переходе работника с уровня специалиста на уровень руководителя среднего звена и т. д.). При этом оценивается, способен ли данный сотрудник выполнять руководящие функции. Кроме того, выясняется, есть ли потребность в дополнительном обучении кандидата навыкам менеджмента.



**Ротация** — перевод сотрудника на новое место работы с сохранением должности и функциональных обязанностей либо на другую должность того же уровня. По сути, ротация — это перемещение по горизонтали, в отличие от выдвижения, которое подразумевает, что перемещение происходит по вертикали. При ротации возможен профессиональный рост сотрудника — освоение смежных функций, оборудования, технологий. Одна из важнейших задач HR-специалиста, работающего в крупном холдинге, — грамотная ротация персонала, поскольку функционирование системы в силу различных обстоятельств требует постоянных перемещений кадров: с одной должности на другую, из отдела в отдел, с предприятия на предприятие, из одного района страны в другой. Данная процедура позволяет снизить текучесть кадров и предоставить

сотрудникам, которые не могут претендовать на более высокие должности, возможность развиваться профессионально. Это также положительно сказывается на лояльности к компании и эффективности работы сотрудников.

**Работа с кадровым резервом** — еще одна немаловажная часть обязанностей HR-специалиста. В настоящее время в России, невзирая на кризис, продолжает усиливаться усилившаяся «кадровый голод», являющийся следствием демографического спада 80–90-х годов, поэтому компаниям зачастую приходится привлекать работников со стороны, а не из собственного резерва. Тем не менее желательно, чтобы ротация или выдвижение проводились целенаправленно и организованно, для чего и осуществляется работа с кадровым резервом. Кроме того, включение в резерв — сильный мотивационный фактор для сотрудников: они ясно представляют перспективу своего развития в компании.

## **Внешний рекрутмент**

Под внешним рекрутментом чаще всего подразумевается использование услуг провайдеров по подбору персонала. Однако это понятие имеет и другое значение: внешним рекрутментом также называется деятельность HR-специалиста, направленная на поиск сотрудников не внутри компании, а за ее пределами, то есть работа с внешними кандидатами.

Если обойтись средствами внутреннего рекрутмента не удается и решено использовать внешний ресурс, в первую очередь нужно ответить на следующие вопросы.

- ◆ Стоит ли задействовать провайдеров?
- ◆ Располагает ли организация необходимым бюджетом?
- ◆ Есть ли провайдеры, специализирующиеся на данном сегменте рынка?

Чаще всего компании объявляют тендер и привлекают несколько кадровых агентств. Здесь главное — не переусердствовать. Одновременное обращение более чем в два агентства может привести к плачевному результату. Поле кандидатов у всех специалистов по подбору персонала единое, и обращение сразу нескольких рекрутеров наверняка насторожит кандидата: почему организация столь агрессивно действует на рынке труда, все ли с ней в порядке? В таких случаях страдает репутация компании как среди потенциальных кандидатов, так и в деловых кругах.