



**Альтернативный
наём**

Кроме обычных способов подбора персонала существует огромное количество нестандартных подходов, которые мы рассмотрим в этой главе.

6.1. Можно ли найти сотрудников, работающих бесплатно?

Практически каждый руководитель желает знать, «где сидит... работник, которому можно не платить». Многие считают, что найти его невозможно, но это лишь на первый взгляд. Есть два инструмента подбора персонала, позволяющих найти сотрудников, готовых работать бесплатно, и сэкономить бюджет компании.

Инструмент № 1. Запуск нового проекта

Менеджер, работающий бесплатно, — это сказка. Но как показывает практика, и невозможное возможно. Например, у меня (Андрея Меркулова) в компании целый месяц проработала практикантка из вуза, которой я не платил зарплату.

Чтобы найти такого сотрудника, можно использовать и другой вариант: берете список проектов, не запущен-

ных по той или иной причине (не хватает времени, недостаточно информации и т. п.), и ищите человека, который хочет начать свой бизнес и готов помочь вам реализовать один из них.

По сути, вы ищете партнера, который является специалистом в своем деле. Поэтому в объявлении нужно писать не «требуется сотрудник...», а, например, так: «В новый проект по продвижению в социальных сетях требуется партнер для создания совместного бизнеса».

Когда к вам приходит человек, вы сообщаете ему, что у вас есть ресурсы на реализацию проекта и что его надо возглавить.

В качестве оплаты можно предложить, скажем, 10 % от полученного результата. То есть вы не тратите деньги впустую, платите только за результат. Помимо экономии средств в данном случае есть еще один плюс — кандидат нацелен на быстрый результат.

К тому же, разговаривая с потенциальными партнерами, вы сможете понять, стоит ли вообще заниматься этим проектом. Вероятно, вы получите ответы на вопросы, которые давно вас мучают.

Пример Андрея Меркулова

Я сам долго мечтал заняться интернет-продвижением в своей компании. Первое время сам этим занимался, но из-за нехватки времени упустил последние новшества. Поэтому мне были нужны люди, которые в теме.

В итоге специалисты нашлись. Они дали необходимую информацию, и я решил, что пора запускать проект.

Поверьте, людей, желающих попробовать силы в бизнесе, но не располагающих собственными ресурсами, более чем достаточно. Они охотно пойдут на ваши условия, особенно если вы будете их обучать.

Есть здесь и еще один тонкий момент — все, что делает ваш партнер, должно реализоваться только в рамках вашего проекта, а не уходить на сторону.

Инструмент № 2. Инвертирование найма

Если по итогам конкурса вы даете людям бесплатное обучение, все происходит с точностью до наоборот. Вы организуете платное обучение профессии с последующим трудоустройством.

Так, на базе компании можно открыть школу новой профессии. И помогать вам в этом будут другие организации. Например, Сбербанк предоставляет помещение, в котором можно проводить бесплатные семинары. Причем они сами ищут людей, в частности предпринимателей.

Можно вступить в партнерство с администрацией, кадровыми агентствами или с компаниями, которые занимаются повышением квалификации.

Если вам нужны люди на технические специальности, можно проводить бесплатные семинары в вузах. Это тоже хорошо работает.

Таким образом, вы учите по своим кейсам людей, которые проходят период адаптации, и ничего не платите им за это время.

6.2. Как удержать лучших сотрудников в компании

Наверняка многие сталкивались с текучкой кадров, когда сотрудники, не проработав и полугода, уходили из компании и начинали искать новое место работы. Почему так происходит?

Как говорил Роберт Саттон, автор ряда книг по менеджменту: «По большей части сотрудники уходят от начальников, а не из компаний». Поэтому вы должны быть действительно хорошим работодателем, а не казаться им на собеседовании. Для этого нужно решить ряд задач, связанных с условиями работы в компании.

1. **Стабильность.** Если люди ищут стабильности, не надо их нагружать большим количеством новых задач, которые они не могут решить.
2. **Оформление по Трудовому кодексу РФ.** Если вы не оформляете сотрудника официально, это выгодно с точки зрения налоговой нагрузки, но плохо для восприятия вакансии. Такое место работы для многих становится временным пристанищем.

Если человеку не оплачивают ни больничные, ни отпуск, то проработав примерно год, он начинает задумываться: «Что я здесь делаю?»

3. **Оклад в соответствии с ситуацией на рынке.** Если ваш сотрудник будет получать зарплату не меньше, а даже больше, чем в среднем по рынку, он вряд ли захочет покинуть свое место. Тем более если зарплата стабильная и он официально оформлен.
4. **Качественная обратная связь.** Если вы набрали много людей в новые проекты, но их никто не обучает и не отвечает на вопросы, возникающие по ходу работы, они быстро покинут компанию, так как не будут понимать, что делать. Необходимо поддерживать обратную связь с сотрудниками и указывать им, к кому из работников фирмы можно обратиться по тому или иному вопросу.
5. **Проекты в соответствии с компетенцией.** Это значит, что вы должны ставить перед сотрудниками лишь те задачи, которые они смогут выполнить.
6. **Возможность расти и строить собственный бизнес внутри компании.** Она необходима для лучших кандидатов, которые хотят развиваться.

С такими людьми нужно работать персонально, оттачивать их навыки, давать новые проекты и т. п. Чем больше таких сотрудников в вашей компании, тем проще будет работать, потому что они станут фундаментом, на который вы сможете опереться во время решения сложных задач.

Вот шесть задач, которые нужно решить, чтобы избежать текучки кадров.

В целом условия труда в компании просто должны соответствовать ожиданиям соискателя. Тогда ему будет интересно работать. Если же того, что он ищет, у вас нет, какие бы техники вы ни использовали, скорее всего, человек от вас уйдет.

6.3. Как решить проблему с кадрами в регионах

В небольших регионах процесс найма выглядит совершенно по-другому, нежели в столице. Я (Андрей Меркулов) рекомендую использовать пять способов решения данной проблемы.

1. **Проводить масштабные конкурсы.** Я бы использовал для привлечения соискателей те каналы рекламы, из которых они привыкли получать информацию. В небольших городах это, как правило, объявления в крупных магазинах либо наружная реклама.
2. **Проводить бесплатные семинары по профессиональной теме** через администрацию либо Сбербанк.
3. **Сократить сроки конкурса.** В основном люди не станут ждать две недели. Поэтому компании, расположенной в небольшом городе, можно набирать меньше людей. Для этого просто сократите срок приема резюме.
4. **Проводить микроконкурсы.** Организуйте небольшие конкурсы для четырех-пяти человек каждую

неделю. Для начала можете взять кандидатов, которые вам не подходят, чтобы просто заполнить позиции, а потом нанять более подходящих людей.

- 5. Организовать систему обучения на автопилоте внутри компании.** У вас должна быть до мелочей прописана система адаптации и тестирования новичков: что человек делает на испытательном сроке, чему будет учиться, какие задания выполнять и т. д.

Вы можете один раз провести групповой тренинг, где расскажете сотрудникам о принципах работы в компании и ответите на все их вопросы, запишете его на видео, и у вас будет готовая схема обучения.

Ее можно передать менеджеру по персоналу, который будет учить новичков. Это позволяет решить серьезную проблему — каждый раз самому обучать людей с нуля.

6.4. Схема фонового найма

У многих руководителей есть серьезная проблема — когда один из сотрудников уходит из компании, они оказываются в сложной ситуации, так как долго не могут найти человека на замену. Решить эту проблему можно с помощью фонового найма.

Использование данной схемы предполагает, что наём на ключевые позиции в компании не прекращается

никогда. Определить ключевых сотрудников очень просто — если после их ухода вы делаете эту работу сами, значит, они действительно незаменимы. Чтобы организовать фоновый наём, можно регулярно проводить микроконкурсы для трех-пяти человек.

В данном случае ваша задача — наладить стабильный поток резюме, около десяти в неделю, из которых вы будете отбирать пять-семь подходящих кандидатов для собеседования. После микроконкурса вы определяете одного человека, который проходит стажировку.

Такие микроконкурсы постоянно обновляют кровь компании и держат в тонусе действующих сотрудников. Плюс ко всему вы можете держать в запасе подходящих вам кандидатов, каждый из которых при уходе одного из ваших сотрудников может занять его место.

Пример Николая Мрочковского

В нашей компании фоновый наём строится следующим образом. Каждую неделю мы организуем сбор необходимого количества резюме с помощью различных каналов рекламы, после чего назначаем собеседования. Наши менеджеры или технари оценивают кандидата, учат его, а затем, если сотрудник нам подходит, мы приглашаем его на работу.

Таким образом, если вы будете использовать фоновый наём в компании, проблема с ключевыми сотрудниками исчезнет навсегда.