

Равгат Хусаинов

Поиск и подбор управленцев

на примере вакансии
директора филиала страховой компании

УДК 334
ББК 65.05
Р11

Р. Хусаинов
P11 Поиск и подбор управленцев на примере вакансии директора филиала страховой компании / Р. Хусаинов – М.: Книга по Требованию, 2014. — 114 с.

ISBN 978-5-518-97136-3

ISBN 978-5-518-97136-3

© Р. Хусаинов, 2014
© Издание на русском языке, оформление
«YOYO Media», 2014
© Издание на русском языке, оцифровка,
«Книга по Требованию», 2014

Оглавление

ИСТОРИЯ ПЕРВАЯ – КАЗАНЬ.....	5
От автора.....	26
1. Источники	31
1.1. Аналитика ФСФР	31
1.2. Федеральные и региональные страховщики: почему из последних обычно некого переманивать?.....	42
1.3. Страховые брокеры и отношение страховщиков к ним ..	47
 ИСТОРИЯ ВТОРАЯ – ЧЕЛЯБИНСК	50
2. Инструменты	56
2.1. Инструменты рекрутера	56
2.2. Методика «9 шагов».....	63
2.3. Карта поиска	68
2.4. Легенды и «Пока еще работающая легенда»	74
2.5. Методы зацепок, или Мой процесс поиска кандидатов. . .	78
 ИСТОРИЯ ТРЕТЬЯ – ЧЕБОКСАРЫ	84
3. Отбор директоров филиалов.....	91
3.1. Проверка кандидатов	91
3.2. Основные ошибки кандидатов и как их предупредить . . .	96
 ИСТОРИЯ ЧЕТВЕРТАЯ – САМАРА	99
4. Вместо заключения.....	109
 Благодарность	113



Внедрение Lean в непроизводственные компании

Услуги

- **Внедрение Lean** – процесс преобразования действующих бизнес-процессов компании по философии и принципам бережливого производства.
- **Аудит бизнес-процессов** – до предложения каких-либо качественных изменений мы проводим аудит действующих в компании бизнес-процессов и стандартов.
- **Рекрутинг менеджеров бережливого производства** – поиск и отбор с открытого рынка специалистов по внедрению Lean-технологий.
- **Оценка персонала** – комплексный подход в выборе будущих проводников изменений из сотрудников партнеров.
- **Ассессмент-центр** – наиболее качественная методика оценки потенциала и компетентности управленческого и рядового персонала.
- **Формирование кадрового резерва** – оценка наиболее успешных сотрудников компании с целью определения их дальнейшего продвижения внутри компании и предупреждения нехватки управленцев.
- **Обучение менеджеров бережливого производства** – подготовка менеджеров бережливого производства к самостоятельному внедрению технологий на выделенных участках.

Подробности: www.l-zen.com

История первая – Казань

Светлый, просторный кабинет и шикарный вид из окна. Трое деловых людей обсуждают условия сотрудничества по подбору управленческого персонала для страховщика из первой десятки федерального рейтинга по сборам премии...

– Равгат, нам нужен директор казанского филиала, наш действующий совсем позиции сдает и не выполняет поставленных задач, ни по приросту, ни по диверсификации и тем более по рентабельности бизнеса. У вас есть на примете люди, которых вы готовы рекомендовать?

– А что требуется от человека? Каковы основные стратегические задачи он должен решить?

– В филиале сейчас много работы: в портфеле большая доля мотора, убыточность зашкаливает, партнерства с автодилерами и банками, можно сказать, нет. Да и команду продавцов обновить пора.

– А что вы предлагаете по условиям оплаты и компенсации для данного сотрудника?

– Будем смотреть на пожелания кандидата, нам нужен тот, кто вытянет филиал в прибыль, поэтому к этому вопросу будем подходить индивидуально и обсуждать систему мотивации лично с финалистом.

– Хорошо, что вы хотите видеть в резюме? Обычно мы указываем имеющиеся достижения кандидата – это сумма портфеля, его диверсификация, убыточность, имеющиеся наработки по каналам продаж – но эти данные больше как показатель профессионализма кандидата, нежели показатель того, что он может с собой принести в ваш филиал. Этих данных будет достаточно?

– Да, вполне. Следуя нашей процедуре отбора, кандидаты будут писать бизнес-план, который они возьмутся воплощать в жизнь, работая в нашей компании, они его подписывают до вступления в должность, соответственно, условия работы с партнерами, тарифы и прочая информация будет предоставлена после собеседования с наиболее заинтересовавшими нас кандидатами.

– Мне понятен ваш запрос и подход к отбору кандидата на эту позицию, я приступаю к поискам. Резюме наиболее интересных кандидатов буду предоставлять по электронной почте. Просьба: если кандидат не нравится по резюме, то в ответе на письмо укажите, чем именно он не понравился, дабы нам оптимизировать поиски.

От себя добавлю: если кандидат мне не понравился, вам я его не представляю.

– Это мне по душе.

Сроки мы не обговаривали, поскольку подход наш был «быстро и качественно»: как только появлялся интересный и подходящий по требованиям кандидат, аналитическая записка с его трудовой биографией предоставлялась заказчику и мы сами были заинтересованы в оперативности закрытия данной вакансии.

Итак, я взялся за поиски специалиста на объявленные задачи, поиск велся дистанционно, из домашнего офиса в Москве, мои действия пошагово:

То, что делают все рекрутеры, и самое очевидное.

1. Вывесил объявления на региональных рабочих сайтах и в социальных сетях об имеющейся вакансии в Казани и начал прорабатывать отклики.

Мы позиционировали себя как рекрутеры, которые не предоставляют кандидатов с популярных рабочих сайтов, таких как hh.ru и superjob.ru. Все кандидаты находились нами прямым поиском либо через рекомендации.

Насколько я понял, сотрудники службы по работе с персоналом заказчика уже искали кандидатов данным методом, но только на специализированных рабочих сайтах, упомянутых выше, дальше они не пошли, а зря. Именно размещение этого объявления на региональном рабочем сайте принесло необходимые мне плоды. Данные рабочие сайты не всегда популярны среди управленцев некоторых регионов, видимо, это как раз тот самый случай, когда предпочтение отдают региональным специализированным сайтам, будь то рабочие сайты или сайты о страховании в регионе.

2. Просмотрел кандидатов, разместивших свои резюме на региональных рабочих сайтах, а также профили специалистов из страхового бизнеса, в социальных сетях. Связался с кандидатами, наиболее подходящими по требованиям вакансии, и предложил рассмотреть данную позицию.

3. Запросил рекомендации на кандидатов от «коллег по цеху», которые недавно прорабатывали этот регион. Получил чуть меньше дюжины контактов.

4. Сделал запросы рекомендаций у управленцев из банковского рынка Татарстана, т.к. когда-то работал рекрутером на банковском рынке этого региона и регулярно поддерживал контакт с бывшими партнерами.

5. Подключаю «Прямой поиск» – ищу наиболее успешных и подходящих управленцев среди лидеров местного рынка страхования.

Результаты, которые принесли мне эти действия.

Размещение объявлений – среди первых откликов на вакансию меня заинтересовало резюме молодого управленца финансового брокера.

Судя по перечню банков партнеров и автосалонов, с которыми работал этот брокер, кандидат знает расстановку финансовых институтов в республике. Дело в том, что на тот момент финансовых брокеров на рынке Татарстана было не так много, а действительно сильных среди них и вовсе единицы, кандидат был из интересного финансового посредника, обозначим его как кандидат № 1.

Просмотр профилей кандидатов – в «Моем круге» вышел на начальника отдела продаж небольшой компании, его профиль в «Моем круге» мне показался интересным, к тому же в профиле было указано желание рассматривать предложения, я решил связаться с ним и попросить представить полное резюме. Увы, уже по телефонному разговору я понял, что в профиле многое приукрашено и кандидат дальше первого звонка не пройдет: он не активен, не знает конкурентов и его основной канал продаж – это входящий поток. Получив его полное резюме с указанием портфеля премий, я убедился в своем мнении и отказал ему по причине несоответствия масштабам и требованиям компании заказчика.

Следующий метод – сбор рекомендаций, который я осуществлял параллельно с другими способами поиска. Запросил их из двух источников:

1. «Местные» рекрутеры либо московские коллеги, проработавшие данный регион и, как следствие, имеющие четкое представление о рынке труда в регионе. От них поступает наиболее точная информация по персоналиям и их готовности рассматривать предложения по работе.

2. Представители страховщиков – управленцы страховых компаний и их филиалов, не рассматривающие предложения о работе, но с которыми удалось наладить контакт во время предыдущих поисков. Эти люди знают, что происходит внутри компаний-конкурентов, кто занимает ключевые позиции и чем можно заинтересовать данных специалистов. Эти сведения чрезвычайно полезны как для рекрутинга, так и для клиентского бизнеса в страховании.

Поступающая из первого источника информация с уже продланной частью моей работы, рекрутерами выяснены адекватность участников рынка, степень их активности в рассмотрении предложений о работе. Отличие второго источника в том, что собираемая информация идет изнутри страховщиков, она более углублена в детали, и по сравнению с информацией из первого источника она более точная.

Пока общался по телефону с рекомендованными специалистами, узнал детали рынка страхования в этом регионе. Особенно интересным было выяснить, кто еще из страховщиков занимался поиском управленцев, кто к ним ходил на собеседование и по каким причинам отказали кандидатам либо последние сами отказались.

Так, проработав порядка тринадцати рекомендаций, вышел на руководителя регионального представительства небольшой страховой компании, мне обозначили его как достойного специалиста, и готового рассмотреть предложение о работе. Но как иногда бывает, этот рекомендованный отказался рассматривать какие-либо предложения о работе в ближайшем будущем и выразил готовность порекомендовать своего бывшего руководителя, активного страховщика, владеющего наработками как в бизнес-среде республики, так и в администрации.

Для меня наиболее значимая рекомендация – это хорошие отзывы от бывших подчиненных, занимающих на момент рекомендации управленческие позиции и представляющих собой адекватных специалистов. Именно это дополнительное обстоятельство послужило ключевым фактором к представлению данного кандидата заказчику, обозначим его как кандидат № 2.

Обычно рекомендуют руководителей, у которых есть чему поучиться в профессиональном и личном плане. Если же о специалисте ни один из подчиненных не может сказать, что «...он был хорошим руководителем, я многому у него научился, и я бы с удовольствием поработал с ним еще!»-тут стоит задуматься: а какую команду сможет собрать данный руководитель, если сможет вообще! Лично я таких псевдоуправленцев дальше себя не пропускаю и не рекомендую к рассмотрению.

В данном случае привлечение кандидата № 2 выглядело так: я позвонил руководителю представительства небольшой страховой компании в Казани. Этот руководитель отказался от рассмотрения предложения и озвучил, что готов порекомендовать своего бывшего

директора: «Он хороший страховщик, вхож во власть, и фамилия татарская – в общем, все как положено для нашей сторонки...» Откровенно говоря, эти рекомендации меня заинтриговали. Я думал: «Вот оно, именно то, что я ищу! И связи, и татарин, и страховщик, и лестные отзывы от бывших подчиненных». Когда я получил его резюме по почте, мягко говоря, был немного удивлен последним местом работы – это был страховщик из первой тридцатки по сборам, размер портфеля по рынку Татарстана был не «Ах!», но его соотношение сборов премий и выплат, его диверсификация, а также ранее полученные рекомендации склонили к решению встретиться с этим кандидатом.

Встреча: 3-й этаж торгового центра «Бэхетлэ» на перекрестке проспектов Хусаина Ямашева и Фатиха Амирхана. Я занял столик у панорамного окна, открывающий вид на строительство эстакады над проспектом Хусаина Ямашева. Передо мной – абсолютно седовласый мужчина. Во время собеседования он успел рассказать о своем знании рынка, расстановке сил и приоритетов в страховании околосударственных рисков, имеющихся у кандидата связях в администрации и бизнесе крупных городов республики и уточнить перспективы наших взаимоотношений, третий раз в своей жизни проговорил фразу: «...есть «старики», способные своей активностью заткнуть за пояс многих молодых...»

Да, он мне понравился своей харизмой, своим знанием страхового дела, знанием основных игроков рынка. И все это – несмотря на непродолжительную отстраненность от него из-за тяжелобольной матери. Своим проактивным мышлением он уже на встрече вслух начал прикидывать, где и какие риски он может взять на страхование, чтобы выйти в план в первый год работы в компании, причем риски подбирал по всем крупным городам Татарстана.

В тот момент на рынке сложилась тенденция, в которой действующие руководители представительств и филиалов страховщиков и их заместители не рассматривали предложения по работе, и, увы, кандидат № 2 был единственным финальным кандидатом по данному каналу поиска. Однако в процессе его проработки я столкнулся с рядом интересных тенденций, позволивших мне систематизировать приемы работы по данному методу. Расскажу о некоторых из них.

Некоторые собеседники, в силу своей воспитанности не способные сказать ничего хорошего о рекомендуемом, по причине его непрофессионализма, вежливо резюмируют: «Ничего не могу сказать

про него». Услышав подобное о кандидате, будь то в начале поиска или в процессе снятия рекомендаций на него перед выходом на работу в компанию заказчика, я тут же снимаю его кандидатуру с конкурса.

Так было с одним из кандидатов, который сумел себя хорошо преподнести по телефону, в резюме и бизнес-плане, все негативные стороны открылись в процессе сбора рекомендаций. Обычно я собираю рекомендации не только от лиц, указанных в качестве рекомендателей, но и от других сотрудников, работавших с этим кандидатом, благо наработанная база это позволяет сделать достаточно оперативно. Один из таковых не стал мне ничего озвучивать, на мой запрос он ответил коротко: «Ничего не могу сказать!»

Этот факт меня навел на некоторые подозрения, но я продолжил собирать рекомендации дальше. Подобных этому случаев с рекомендателями было много, никто из специалистов, работавших вместе с кандидатом, не хотел говорить больше, чем сказано в фразе, указанной выше.

Пришлось пойти на крайние меры: во время одного из диалогов, услышав, что бывший коллега предпочитает отмолчаться на задаваемые вопросы о рассматриваемом мною кандидате, я пошел «на абордаж» и фразой: «А знаете, про него говорят, что он «мудак» и что это по его вине филиал на рынке Татарстана на негативном счету!» – застал его врасплох. В ответ, после непродолжительного молчания, собеседник выдал из себя: «Вы хорошо осведомлены об участниках рынка и с вами довольно сложно спорить...» Это мне и требовалось для окончательного решения отказаться работать с данным кандидатом в дальнейшем.

Делаю вывод, что если про кандидата хотя бы один из уважаемых на рынке специалистов предпочтет отмолчаться, то сбор рекомендаций на этого кандидата необходимо проводить по методике «триста шестьдесят градусов» (от коллег, от подчиненных, от руководства и партнеров) – тем самым либо выявить негативное отношение двоих персон на рынке (этого рекомендателя и кандидата), либо выявить, в чем негодность кандидата.

Любопытно, но эту же методику я использую во время отстаивания кандидатов перед службой безопасности компании заказчика.

Как я уже упоминал, другим серьезным каналом получения информации был запрос рекомендаций от банковских управляющих. Банковский сектор идет рука об руку со страховым, поэтому я думал, что от банкиров можно получить неплохие рекомендации на