



Учебный конспект  
Найм персонала

## Оглавление

<b>1. Введение .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Маркетинг персонала .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Планирование численности .....</b>	<b>6</b>
3.1. Методы диагностики потребности в персонале в различных подразделениях компании .....	9
3.2. Факторы, влияющие на маркетинг персонала (внешние и внутренние) .....	10
3.3. Действия специалистов отдела персонала по анализу потребности в кадрах и планировании процедуры поиска и отбора персонала .....	12
3.4. Основные стратегии высвобождения персонала.....	15
<b>4. Анализ и проектирование должности .....</b>	<b>17</b>
4.1. Должностная инструкция.....	19
4.2. Профессиограммы .....	21
4.3. Анализ должности. Составление описания должности .....	21
4.4. Методы анализа должностей.....	22
4.5. "Портрет кандидата" .....	22
4.6. Модели компетенций.....	23
4.7. Вопросник структурированного собеседования для анализа работы сотрудника компании .....	24
<b>5. Поиск и выбор оптимальных источников рабочей силы.....</b>	<b>29</b>
5.1. Внешние источники .....	30
5.1.1. Привлечение кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в компании.....	30
5.1.2. «Самостоятельные» кандидаты .....	31
5.1.3. Проведение рекламных кампаний в СМИ .....	31
5.1.4. Электронный рекрутмент – поиск персонала через Интернет.....	33
5.1.5. Работа с вузами.....	39
5.1.6. Государственные службы занятости (Биржа труда).....	40
5.1.7. Кадровые агентства .....	40
5.1.7.1. Технологии работы с консультантами по найму и отбору персонала.....	41
5.1.7.2. Правила работы с КА (алгоритм работы) .....	41
5.1.7.3. Возможные ошибки.....	44
5.2. Преимущества и недостатки внешних источников привлечения персонала.....	46
5.3. Внутренние источники .....	46
5.4. Особенности поиска и подбора руководителей.....	48
<b>6. Этапы и методы отбора персонала .....</b>	<b>54</b>

6. 1.	Этап 1. Конкурс резюме .....	54
6. 1.1.	Организация системы сбора первичной информации о кандидатах и ее предварительная обработка .....	55
6. 1.2.	Рекомендации по анализу предварительной информации и документов.....	56
6. 2.	Этап 2. Телефонное интервью .....	57
6. 2.1.	Техника телефонного интервью с кандидатом.....	58
6. 3.	Этап 3. Серия отборочных туров.....	59
6.3.1.	Подготовка к собеседованию.....	61
6.3.2.	Стратегия и тактика проведения собеседования.....	63
6.3.3.	Внутренние эффекты, затрудняющие проведение интервью .....	64
6.3.4.	Структура и тайминг интервью:.....	65
6.3.5.	Техника проведения собеседования.....	66
6.3.6.	Разработка структуры интервью в соответствии со спецификой вакансии (задачи и примерные списки вопросов) .....	68
6.3.7.	Техника оценки информации по ходу собеседования .....	77
6.3.8.	Анализ эффективности проведения собеседования .....	84
6.3.9.	Техника оформления отчетов о собеседовании.....	85
6.3.10.	Тестирование и другие методы оценки кандидатов .....	85
6.3.11.	Получение и проверка рекомендаций и отзывов для внешних и внутренних соискателей .....	88
<b>7.</b>	<b>Принятие решения .....</b>	<b>90</b>
<b>8.</b>	<b>Планирование и разработка программы адаптации.....</b>	<b>94</b>
8.1.	Цели адаптации новых работников.....	94
8.2.	Процедуры и действия в рамках программы адаптации.....	96
8.3.	Методика оценки эффективности труда и особенностей взаимодействия сотрудника 102	
8.4.	Содержание программы адаптации.....	104
8.5.	Программа адаптации новых сотрудников .....	104
	<b>Литература .....</b>	<b>108</b>

## 1. Введение

Основная цель системы управления человеческими ресурсами — обеспечение качественного и рационального формирования, освоения и развития человеческих ресурсов для достижения экономической эффективности и конкурентоспособности организации.

Как машина не может двигаться без мотора, так и управление организацией невозможно без людей, приводящих ее в действие, являющихся ее сердцем, мотором. Именно люди приводят в действие имеющиеся в распоряжении любой организации станки, машины, финансы, сырье и пр. И как мотор автомобиля, так и персонал организации может работать по-разному.

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и, как следствие, — объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Термином «персонал» характеризуют отдельные категории работающих, объединенных по профессиональным или другим признакам (персонал управления, обслуживающий персонал, медицинский персонал и др.). Нередко термины «кадры» и «персонал» отождествляются, но, в отличие от кадров, понятие «персонал» является более широким.

Понятие «персонал» происходит от латинского *personalis* («личный») и используется применительно к организации. Этим понятием охватывается весь состав занятых в организации людей, как постоянных (находящихся в штате), так и временных, обеспечивающих достижение целей организации.

Персонал — наиболее сложный объект управления в организации, поскольку, в отличие от вещественного фактора производства, является «одушевленным», обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, действовать, иметь субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна.

## 2. Маркетинг персонала

Рабочие места выставляют на продажу точно так же, как на выставках выставляют новые автомобили.

Место, где один человек был бы счастлив, может оказаться адом для другого.

**Майк Джонсон. «Битва за персонал»**

«Война за таланты», которую объявил в своей книге «Битва за персонал» Майк Джонсон, демонстрирует, что работник с каждым годом становится все более избирательным и требовательным. В современных условиях необходимо не только найти «нужных» бизнесу людей, но и уметь удерживать их в компании так, чтобы они не покинули рабочее место через пару месяцев, не удовлетворившись предложенными работодателем благами в обмен на их труд. Поэтому компания должна и сама меняться, предугадывая тенденции развития рынка и новые потребности рабочей силы. В последнее время все чаще для определения подходов к планированию численности и формированию бренда работодателя используют понятие «маркетинг персонала».

**Маркетинг персонала** – это вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале, а также представление компании на рынке труда с целью формирования лояльности потенциального потребителя (соискателя).

**Цель маркетинга персонала** – иметь полную информацию о рынке труда для эффективного обеспечения потребности организации в персонале.

**Задачи маркетинга персонала:**

- Исследование рынка для установления текущих и перспективных потребностей организации в количестве и качестве персонала.
- Изучение развития производства для своевременной подготовки новых рабочих мест и требований к сотрудникам.
- Поиск и найм персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией, или высвобождение (в зависимости от планирующихся действий бизнеса).
- Формирование позитивного имиджа работодателя на рынке труда.

Вне зависимости от размера компании, типовой бизнес-процесс подбора персонала можно условно поделить на несколько подпроцессов.

Перечислим наиболее важные из них:

**Планирование численности или определение потребности в человеческих ресурсах.**

Он включает общий анализ текущих и будущих требований и выявление проблем отбора и найма персонала, а также локальный анализ потребности в заполнении конкретной вакансии.

**Анализ и проектирование вакансии/должности.** Определение того, кого вы хотите нанять. Анализируются цели, задачи, должностная инструкция, квалификационные требования и личностная спецификация, а также определяются сроки и условия найма. Разрабатывается профиль кандидата.

**Поиск и выбор оптимальных источников рабочей силы.** Этот процесс включает определение основных источников поступления кандидатов, анализ методов проведения рекламной кампании об имеющихся у вас вакансиях, решение об использовании услуг кадровых агентств, привлечение молодых специалистов из профильных учебных заведений. Могут быть выбраны внешние или внутренние источники. Рассматриваются достоинства и недостатки каждого.

**Первичный отбор соискателей.** Для обратившихся кандидатов проводятся последовательно несколько этапов отбора. На первом этапе проводятся конкурс резюме и телефонное интервью.

**Собеседование/встреча с соискателем.** На этом этапе проводится серия интервью для оценки степени соответствия кандидата предлагаемой вакансии. Используются различные методы оценки: профессиональные тесты и задания, решение кейсов, выполнение проектов, интервью по компетенциям и т. п.

**Получение/проверка полученной информации о соискателе.** Этот этап посвящен сбору и анализу рекомендаций о кандидате.

**Принятие решения, формирование предложения кандидату,** направление подтверждения условий найма и даты выхода на работу (job offer). На этом этапе необходимо согласовать и утвердить Контракт, обсудить с кандидатом характер и условия работы, договориться о дате выхода кандидата на работу.

### 3. Планирование численности

Кадровое планирование — целенаправленная, научно обоснованная деятельность компании, имеющая целью определение необходимого и достаточного количества трудовых ресурсов. Частью планирования численности является понимание компании о предоставлении рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями. Второй составляющей планирования является разработка планов по высвобождению персонала.

Кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных: новые изобретения, изменение населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательства государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Кадровое планирование должно включать возможность обратной связи, поскольку, если план не может быть выполнен, часто возникает необходимость в корректировке задач компании, чтобы они стали выполнимыми с точки зрения человеческих ресурсов.

**Кадровое планирование должно отвечать на вопросы:**

- Сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется?
- Как лучше привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала?
- Как эффективно использовать персонал в соответствии с его способностями, изменениями и внутренней мотивацией?
- Каким образом обеспечить условия для развития персонала?
- Каких затрат потребуют запланированные мероприятия?

Количество сотрудников компании и их профессиональный уровень планируются так же, как любые другие ресурсы: материалы, информация, финансы и т.д. К примеру, чтобы правильно определить, какое сырье и в каком объеме необходимо закупить организации, нужно знать его качество, нормы расхода, к какому сроку оно должно быть поставлено и сколько его уже имеется на складе. Также при планировании человеческих ресурсов необходимо установить:

- цели, которых должна достичь компания в определенный срок;
- функции сотрудников, способствующие их наиболее эффективному достижению.

После этого нужно оценить, насколько равномерно функции распределены между подразделениями, нет ли их дублирования или, наоборот, потери какой-либо из них. При необходимости можно провести процедуру перераспределения функций.

В упрощенном виде бизнес-процесс планирования численности можно представить следующим образом:



На этапе планирования численности также важно определить уровень обеспеченности внутреннего (компания) и внешнего (рынок труда) рынков необходимым количеством персонала с нужным уровнем квалификации.



### 3.1. Методы диагностики потребности в персонале в различных подразделениях компании

После определения задач каждого подразделения на определенный срок и перечня функций, с помощью которых они будут решаться, рекомендуется выяснить следующее:

- Сколько человек смогут выполнить эти функции в намеченные сроки?
- Какова должна быть их квалификация?

Для того чтобы ответить на эти вопросы, необходимо определить объем труда в каждом подразделении и нормы его выполнения.

#### **Пример**

Одной из целей предприятия является улучшение обслуживания клиентов. В результате описания данного бизнес-процесса выявляются новые функции. Одна из них – техническое обслуживание поставляемого оборудования. Для ее выполнения требуются инженеры-наладчики определенной квалификации. Менеджерам по персоналу необходимо рассчитать нормы труда этих работников: сколько единиц оборудования поставляется, сколько – обслуживают инженеры разной категории в установленный период времени, какой процент от поставленного они будут обслуживать; сколько потребуется специалистов, их категория и квалификация, а также количество и уровень уже имеющихся в компании таких сотрудников. Затем производится расчет потребности в инженерах-наладчиках, определяются сроки поиска и ресурсы для отбора.

Гораздо сложнее определить численность управленцев и служащих, труд которых достаточно сложно поддается нормированию. Для этого необходимо в организации разработать и утвердить для руководителей – нормы управляемости, для служащих – нормы труда или критерии оценки их деятельности за определенный промежуток времени.

Кроме сбора заявок на персонал от руководителей всех отделов, к методам диагностики потребности в персонале каждого из подразделений относятся:

- изучение и корректировка норм труда и управления;
- изучение и корректировка существующих задач и функций отдела в соответствии с общими целями предприятия;
- оценка компетенций персонала;
- оценка результатов деятельности;
- изучение альтернатив (возможно, вместо увеличения численности сотрудников необходимо повысить их квалификацию или перераспределить обязанности, изменить мотивацию и т.д.)

Что же конкретно должен делать специалист службы управления персоналом для проведения полноценной диагностики потребности в работниках?

Выделяют следующие пути обеспечения потребности в персонале.

#### Активные пути:

- Организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двухсторонних соглашений, как с данным учебным заведением, так и с участниками обучения.
- Организация предоставляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные центры занятости (биржи труда).
- Организация использует услуги консультантов по персоналу (они могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов) и услуги специализированных агентств по подбору персонала.
- Организации вербуют новый персонал через своих сотрудников.

#### Пассивные пути:

- Организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях.
- Организация ожидает претендентов после вывешивания объявления местного характера.

#### Обеспечение потребности за счет внутреннего ресурса организации:

- Перемещение сотрудников из одного подразделения в другое, причем оно может происходить либо с соответствующим переобучением, либо без него.
- Перемещение сотрудников на более высокий иерархический уровень организации (как правило, с получением дополнительного образования или квалификации).
- Формирование новой функциональной роли сотрудника в рамках прежнего рабочего места при соответствующем дополнительном обучении.

### 3.2. Факторы, влияющие на маркетинг персонала (внешние и внутренние)

Под внешними факторами понимаются условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения качественной и количественной потребности в персонале и оптимальных источниках покрытия этой потребности.

Внешние факторы:

- Ситуация на рынке труда. Определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном промежутке.

- Развитие технологий. Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что формирует изменения требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала.
- Особенности национальных потребностей. Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений.
- Развитие законодательства. При решении вопросов персонал-маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства, особенно в области охраны труда, занятости.
- Кадровая политика организаций–конкурентов. Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях–конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики.
- Активность профсоюзов, региональных (местных) органов власти.

#### Внутренние факторы:

- Цели организации. Компания может планировать развитие и расширение штата, а может готовиться к сворачиванию своей деятельности.
- Кадровый потенциал организации.
- Источники покрытия кадровой потребности.
- Профессионализм и моральные ценности руководства в части отношения к персоналу, как к важнейшему ресурсу предприятия.
- Корпоративная культура.
- Финансовые ресурсы и положение.
- Трудовой потенциал компании (уровень компетентности работников).

Внутренние качественные и количественные факторы, необходимые для оценки степени потребности в персонале, должны быть учтены на этапе планирования численности.

1. Качественная потребность в персонале определяется на основании анализа следующей информации:

- сведения о персонале (персональные данные – фамилия, имя, отчество, возраст, время работы в данной организации);
- сведения о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, удельный вес определенных категорий и т. д.);
- сведения о текучести персонала, потерях рабочего времени по различным причинам (простой оборудования, болезни);
- сведения о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков).

2. Количественная потребность в персонале определяется в соответствии со стратегическими и оперативными целями организации.

Для анализа внешней среды необходимо исследовать следующие составляющие рынка труда:

- Демографическая ситуация на рынке труда.
- Количество необходимого персонала на рынке.
- Качество необходимого персонала (уровень образования, состояние здоровья).
- Наличие конкурентов и предложения, которые они делают.
- Привлекательность HR-бренда на рынке труда.
- Наличие профильных вузов.
- Качество обучения и уровень подготовки выпускников.
- Уровень миграции населения.

### 3.3. Действия специалистов отдела персонала по анализу потребности в кадрах и планировании процедуры поиска и отбора персонала

Работники службы управления персоналом для проведения анализа перспективной потребности в кадрах должны:

- разработать бланк заявок для подразделений на подбор специалистов;
- разослать их руководителям отделов с указанием сроков сбора информации;
- собрать и проанализировать заявки в соответствии с целями предприятия и задачами каждого подразделения;
- выяснить истинную причину невыполнения задач отдела (на самом ли деле причина в нехватке кадров). В данном случае уместны: проведение «фотографии» рабочего дня, корректировка норм труда, оценка компетентности персонала, разработка программы повышения квалификации;
- в случае подтверждения необходимости дополнительного набора персонала, работники кадровой службы совместно с руководителем подразделения должны проанализировать распределение функций между сотрудниками для предотвращения их дублирования или потери какой-либо из них;
- сформировать перечень вакансий и список лиц, ответственных за подбор по каждой из них;
- подготовить описание должности (рабочего места), провести экспертизу рабочего места и согласовать с руководителем подразделения;
- разработать квалификационные требования;
- проанализировать рынок труда, определить нужные сегменты соискателей и методы воздействия на них (размещение объявлений, проведение «Дней открытых дверей», «Дней карьеры», работа с учебными заведениями и т.д.), сформировать и утвердить бюджет на подбор;
- разработать систему мотивации новых работников;
- подготовить тексты рекламных объявлений для СМИ;

- разработать и утвердить методику отбора необходимых специалистов (подготовить бланки анкет, тесты, определить способы испытаний, брифингов, а также время собеседований, согласовать с руководителями подразделений);
- совместно с начальниками отделов разработать процедуры адаптации новых сотрудников.

Для проведения анализа текущей потребности в сотрудниках и ее удовлетворения действия должны быть более оптимизированными, не требующими больших временных и прочих ресурсов:

- подготовка и рассылка руководителям подразделений бланков заявок;
- обработка заявок и составление таблицы общей потребности в сотрудниках на текущий период;
- проведение рекламных кампаний по подбору необходимых специалистов;
- непосредственный подбор персонала.
- При планировании поиска и отбора персонала, работники кадровой службы должны решать следующие основные вопросы:
- какие необходимы знания, навыки, квалификация, поведенческие характеристики будущих сотрудников?
- где искать специалистов соответствующего уровня?
- как их можно заинтересовать работой в данной компании?
- сколько кандидатов на вакантную должность необходимо для проведения отбора?
- каким образом выбрать лучших из подходящих кандидатов?
- как заключить сделку и с первого дня эффективно использовать нового сотрудника?
- когда можно считать процесс подбора и отбора завершенным?
- насколько эффективна процедура отбора и подбора персонала в данной компании?
- в какой мере и каким образом линейные руководители принимают участие в этом процессе?

#### **Возможные ошибки**

1. Несогласованность действий работников кадровой службы и руководства (см. *Пример 1*); несоответствие методов планирования персонала целям и задачам предприятия (см. *Пример 2*).

#### Пример 1

В результате анализа заявок руководителей подразделений выяснилось, что, в связи с изменением производственного плана, дополнительно требуются специалисты: экономист, конструктор и несколько штамповщиков. Служба персонала осуществила сложный процесс планирования и найма. Через некоторое время выяснилось, что у руководства *негласно* стояла задача установки нового оборудования, заменяющего неквалифицированный труд, и приобретение программы, которая позволяет увеличить скорость и эффективность работы конструкторов и экономистов.

Пример 2

Цель предприятия – оптимизация затрат (в том числе и на персонал). Соответственно, возможно сокращение штатов. Тем не менее есть участок работы, куда требуются высококвалифицированные специалисты. Служба персонала начинает широкую рекламную кампанию, проводит шумные оценочные брифинги. Как это будет выглядеть на фоне грядущего сокращения?

2. Подмена правильной организации труда и необходимой мотивации персонала излишней численностью (ошибки в диагностике причин) (см. *Пример 3*).

Пример

3

Если руководители подразделений делают заявку на дополнительный рабочий персонал, ссылаясь на увеличение производственного плана, то без вмешательства специалистов отдела нормирования труда не стоит принимать окончательного решения о дополнительном наборе. Может выясниться, что нормы устарели, а последний ремонт оборудования позволил увеличить производительность станков. Возможно, вопрос удастся решить с помощью особой организации труда, перераспределения обязанностей, повышения квалификации работников и других HR-методик. Иногда проблему снимает введение подходящей формы стимулирования (бригадный подряд, премии за работу меньшей численностью и т.д.).

Надо отметить, что планирование численности предполагает не только планы по найму персонала, но и планы по высвобождению.

В результате работы по планированию численности у сотрудников отдела персонала должны появиться формализованные документы, определяющие набор вакансий, даты и сроки их закрытия, а также, возможно, аналогичные формы по высвобождению персонала (таблицы 1 и 2).

Структурное подразделение	Должность	Число человек	Дата высвобождения	Средняя зарплата	Единый социальный налог	Выходное пособие	Компенсации
1	2	3	4	5	6	7	8

**Таблица 1. Сводная ведомость планирования высвобождения персонала**

Структурное подразделение	Должность	Число человек	Срок закрытия вакансии	Срок найма	Оклад
1	2	3	4	5	6

**Таблица 2. Сводная ведомость потребностей в персонале**

Интересно**Тенденции развития рынка труда до 2020 года:**

- Рост дефицита квалифицированных специалистов и «синих воротничков».
- Последствия демографического кризиса конца 80-х — начала 90-х усугубят ситуацию на рынке.
- Сокращение разницы между компенсационными пакетами в иностранных и российских компаниях, а также в Москве и регионах.
- Усиление роли профильного образования при подборе персонала.
- Большой акцент на обучении и подготовке персонала компаниями-работодателями.
- Ужесточение конкуренции за персонал.
- Задача мотивации и удержания персонала будет одним из важнейших приоритетов для компаний-работодателей.

**3.4. Основные стратегии высвобождения персонала**

Определение **высвобождение работников** (downsizing) – это комплекс мероприятий в системе управления персоналом по расторжению трудовых отношений с работником (группой работников) с целью повышения эффективности деятельности компании и ее конкурентоспособности. Существуют две основные стратегии высвобождения: Push (выталкивание) и Pull (вытягивание).

Стратегия высвобождения работников	Термин, используемый за рубежом	Краткое описание стратегии
Принудительное увольнение	Push – «выталкивание»	Работников увольняют по инициативе работодателя вследствие экономических причин, в том числе временно, в связи с отсутствием объемов работ.
Добровольное увольнение	Pull – «вытягивание»	Работников увольняют по собственному желанию или соглашению сторон, при этом они получают определенную материальную компенсацию, размер которой определяется социальной политикой компании законодательством.

На Западе введено понятие «Индекс защиты занятости», который определяется следующим набором критериев:

- определение справедливости и обоснованности увольнений (на основе законодательства определенной страны);
- установление процедуры расторжения трудовых отношений (необходимость участия профсоюза или иного представительного органа работников, государственного органа, критерии отбора увольняемых работников и др.);
- установление сроков уведомления об увольнении, выплаты пособия;
- регулирование случаев массовых увольнений (критерии отнесения увольнений к массовым, процедура проведения массовых увольнений и др.).

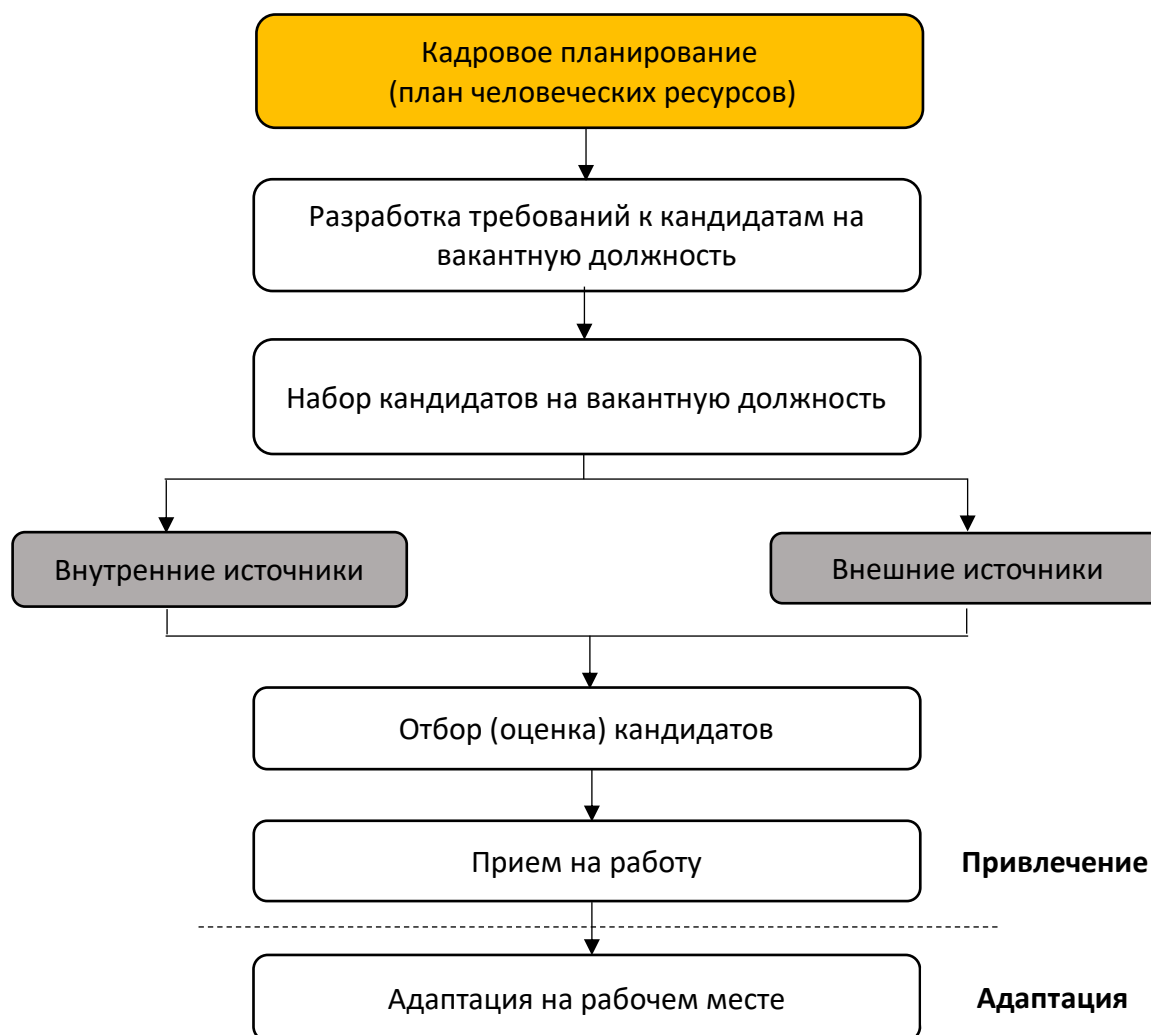
Некоторые особенности зарубежного законодательства по вопросам высвобождения работников:

- В ряде стран при определении выходного пособия учитывается стаж работы. При стаже более 20 лет в Италии и Португалии пособие выплачивается в размере среднемесячной заработной платы за 18-20 месяцев, в Греции - за 6 месяцев.
- В некоторых странах работодатель обязан учитывать не только стаж, но и возраст работника.
- Обычной является практика оставления на работе при высвобождении персонала лиц, имеющих более длительные трудовые отношения с компанией.
- Работодатель обычно оказывает содействие в трудоустройстве высвобождаемому работнику.
- Законодательство ряда стран позволяет для снижения издержек переводить наемный персонал в категорию самозанятых.



## 4. Анализ и проектирование должности

За этапом планирования численности следует ряд этапов, целью которых является определение требований к кандидату, поиск и отбор соответствующих требованиям.



Для решения задачи подбора кадров требуется системный подход с использованием нескольких рациональных методик отбора и найма кадров. При отборе персонала необходимо сопоставить и идентифицировать его характеристики с требованиями, выдвигаемыми как организацией в целом, так и конкретной должностью, ее предметной областью.

### Анализ и проектирование вакансии на должность

На этапе анализа должности необходимо четко определить, что в ходе профессионального отбора человек подбирается на должность с учетом:

- профессиональных способностей;
- уровня и профессионального образования;
- стажа работы и специфики;
- личностных характеристик и мотивации;
- профессионального опыта.

Требования к кандидатам составляют набор характеристик, которыми должен обладать специалист, наиболее подходящий на конкретную вакантную должность. На основании этих требований кандидаты оцениваются на конкурсной основе в процессе нескольких этапов отбора. Следовательно, методы оценки кандидатов на должность выбираются в зависимости от сформулированных требований, уровня должности в иерархии, а также ее стратегической значимости для реализации целей компании. Например, оценить конкретные профессиональные знания можно либо путем собеседования, либо методом тестирования. Оценить личностные качества, такие как мотивация, лидерство, стрессоустойчивость и т. д., возможно путем различных интервью (тип интервью выбирается в зависимости от оцениваемых качеств).

Проведя поверхностный анализ, несложно заметить, что наибольшая текучесть кадров наблюдается на позициях начальных уровней. В этой ситуации для минимизации затрат и хеджирования рисков многие фирмы предпочитают набирать в штат так называемый «тэмпэрэри стаф» — временный штат, нанятый специализированными агентствами и даваемый ими напрокат. При этом у фирмы не бывает особых проблем — смотрят: подходит или не подходит.

Если в компании систематически возникают проблемы с поиском кандидатов и подбором кадров, следует проанализировать следующие возможные причины:

- слишком низкий уровень оплаты труда, не соответствующий рыночным условиям;
- плохой имидж организации как работодателя;
- некачественные условия работы;
- отсутствие возможности обучения, повышения квалификации, продвижения по службе;
- работа не пользуется спросом из-за своего монотонного характера;
- неправильный выбор источника поступления кандидатов;
- использование неэффективных рекламных (рекрутинговых) источников и непривлекательности информации о вакансии;
- неудовлетворительные процедуры отбора персонала;
- отсутствие специалистов требуемой квалификации в регионе.

Если вы сможете определить причины своих проблем, считайте, что вы уже на полпути к их решению. Некоторые проблемы, например плохие условия труда, более сложны, чем другие. Существует также предел, до которого организация может увеличить заработную плату и другие льготы.

Однако многие улучшения возможны без специальных затрат. Вам следует рассмотреть также и сильные стороны вашей организации.

Эти возможности необходимо сравнить с теми, которые предлагают конкуренты, и составить список наиболее привлекательных сторон вашей компании.

С одной стороны, кандидаты имеют интерес к предложению работодателя и предлагают себя сами, но они также и покупают то, что организация может им дать.

Анализ работы является центральным звеном комплексного подхода к отбору кадров. Он позволяет:

- разработать должностные инструкции;
- определить требования к должности;
- установить критерии, используемые в процессе отбора на соответствующие должности.

**Требования к должности могут формироваться в виде:**

- Должностных инструкций
- Профессиограммы
- Квалификационных требований
- Портрета кандидата
- Модели компетенций

#### 4.1. Должностная инструкция

**Должностная инструкция** - это документ, который устанавливает организационно-правовое положение отдельного работника в структуре организации. Несмотря на то что трудовым законодательством прямо не предусмотрено обязательное наличие у работодателя такого документа, а должностные обязанности работника могут быть перечислены в заключаемом трудовом договоре, на практике в наличии должностных инструкций и их практическом применении заинтересованы как работодатель, так и работники.

Заинтересованность работодателя связана с его обязанностью определить трудовую функцию работника. Содержанием должностной инструкции является не только трудовая функция, но и квалификационные требования, предъявляемые к претенденту на должность. Кроме объективной оценки деловых качеств претендента на работу, должностная инструкция позволяет определять соответствие работника занимаемой должности в период его испытания, при проведении аттестации. С помощью норм, закрепленных в должностных инструкциях, работодатель осуществляет разделение труда в организации, решает вопросы о переводах работников на другую работу и другие вопросы. Кроме того, должностные инструкции используются работодателем для оценки поведения работника в случаях привлечения к дисциплинарной ответственности. Для руководителей структурных подразделений, непосредственных руководителей работников должностные инструкции являются инструментом управления, позволяют решать организационные и координирующие задачи.

Работник, в свою очередь, также заинтересован в четком определении характера работы, квалификационных требований, предъявляемых к занимаемой им должности, круга должностных обязанностей, собственных полномочий, прав и ответственности, установления взаимосвязей.

Таким образом, должностная инструкция является организационным документом, предназначенным для:

- закрепления видов работы, специализации работника;
- установления квалификационных требований по отдельной должности;
- устранения параллелизма и дублирования в выполнении отдельных операций;
- установления взаимосвязей отдельных должностей;
- разграничения обязанностей и прав работников;
- установления меры ответственности работников;
- оценки деятельности каждого отдельного работника.

Грамотное использование разработанного и утвержденного комплекса должностных инструкций помогает работодателю правильно организовать труд работников; осуществлять контроль за исполнением работниками трудовых обязанностей; избегать конфликтных ситуаций из-за несогласованности действий руководства и подчиненных; определять квалификационные характеристики для подбора и отбора персонала; иметь возможность точно определять потребности в обучении сотрудников.

### **Возможные ошибки при разработке должностных инструкций**

1. Попытка добиться достаточно глубокого уровня детализации описания функциональных обязанностей в должностной инструкции.

Чрезмерно подробное изложение функций повлечет за собой большие временные затраты как на описание, так и на согласование. Кроме того, появляется риск излишней формализации работы.

2. Составление должностных инструкций до проведения анализа процессов и функций на предприятии.

Без предварительной диагностики и оптимизации процессов и функций, существует риск потерять время на составление ненужных или устаревших должностных инструкций. Не исключена и вероятность дублирования функций либо возможно лишение необходимых функций.

3. Применение сложных и дорогостоящих способов анализа и описания должностей (работ) без особой на то необходимости.

Эффективно ли вложены ресурсы: временные, человеческие, финансовые? Прежде чем приступить к внедрению какой-либо системы, необходимо взвесить рациональность ее применения в данное время в конкретной организации.

## 4.2. Профессиограммы

С точки зрения научно обоснованного подбора кадров, он начинается с составления **профессиограммы** – перечня требований, предъявляемых данной профессией, специальностью и должностью к человеку. Другими словами, прежде чем подбирать людей, необходимо детально и точно представлять, какими они должны быть. Перечень требуемых характеристик составляется по результатам специального научного исследования - профессиографии.

**Профессиография** – это технология изучения требований профессии к личностным качествам, психофизиологическим характеристикам, социально-психологическим показателям, природным задаткам и способностям, деловым качествам, профессиональным знаниям и умениям, состоянию здоровья человека.

Чаще всего на практике набор требований к кандидату описывается либо в виде «Портрета должности», либо «Профиля должности» в виде набора необходимых компетенций.

**При разработке требований к кандидату должны учитываться:**

- особенности организационной культуры компании. Кандидат приходит в компанию с набором ценностей, убеждений и принципов работы;
- особенности должности. Кандидат должен соответствовать требованиям должности и иметь набор качеств, благодаря которым он сможет выполнять набор функциональных задач;
- особенности подразделения и руководителя. Надо учитывать не только корпоративную культуру, но и особенности субкультуры того или иного подразделения, чтобы кандидат «вписался» в подразделение;
- возможности проверки соответствия кандидата выдвигаемому требованию. Необходимо так описать набор требований, чтобы под каждое из них можно было подобрать набор оценочных методик.

Кроме того, необходимо понимать, какие требования должны быть выполнены на момент найма, а какие компетенции сотрудник может приобрести в ходе работы. Нужно определить минимально допустимый набор требований, понимая, что часть компетенций кандидат может приобрести в процессе адаптации и профессиональной деятельности. Требования должны быть сформулированы так, чтобы ожидания в отношении потенциального кандидата не были завышены, и такого кандидата можно было бы найти на рынке труда.

## 4.3. Анализ должности. Составление описания должности

Если на вашем предприятии нет паспортов рабочих мест (описания должностей), вам необходимо провести работу по их составлению. Это делается также в случае введения новой позиции. Готовые документы – незаменимые помощники при составлении должностных инструкций, образовательных программ, определении систем мотивации и другой работы с персоналом. Описание составляется на основе анализа должности, который включает в себя выяснение следующих сведений:

- место в организационной структуре;
- задачи;
- требования;
- способы стимулирования труда сотрудников в данной должности.

С помощью исследований, методика которых описана ниже, вы определите наиболее существенные составные части работы.

#### 4.4. Методы анализа должностей

Существуют контактный и бесконтактный.

**Контактный метод - анализ должности (работы) с использованием структурированного интервью.**

Данная методика анализа работы предполагает получение ответов на вопросы анкеты, которые разделены освоения, одновременно позволяет выяснить достоверные сведения о характере труда.

#### **Подготовка к структурированному собеседованию для анализа работ**

Перед разговором с сотрудником аналитик по группам. Этот способ прост в применении, требует немного времени для (эксперт) должен выполнить ряд подготовительных действий.

- Изучите материал для собеседования, проанализируйте подготовленные вопросы, разберитесь с техникой записи ответов.
- Предварительно ознакомьтесь с исследуемой работой для уточнения списка положений, которые предстоит изучить, и для профессионального ведения собеседования. Это облегчит последующую обработку информации. В идеальном случае нужно также понаблюдать за исполнителями в процессе их трудовой деятельности.
- Подберите людей для интервью – не менее двух человек по каждой позиции. Они должны быть хорошими работниками, иметь стаж не менее года.
- Для того чтобы беседа была эффективной, нужно сделать введение в собеседование, тем самым прояснить его цель и развеять возможные неправильные представления сотрудника.

#### 4.5. "Портрет кандидата"

**В него входят следующие блоки:**

##### **Блок «Общие данные»**

- Половозрастные параметры (пол, возраст кандидата).
- Название учебных заведений, где учился кандидат. Его специализация и дополнительное образование.

### Блок «Профессиональный портрет»

- Названия возможных занимаемых кандидатом должностей.
- Профиль и названия компаний, где работал кандидат.
- Минимальный опыт работы.
- Список должностных обязанностей, которые кандидат выполнял.
- Знания, необходимые кандидату.
- Навыки, которыми должен владеть кандидат.

### Блок «Психологический портрет»

- Личностные качества и поведенческие модели, которые помогут успешно справляться с должностными обязанностями.
- Личностные качества и поведенческие модели, которые помогут освоить новые навыки.
- Личностные качества и поведенческие модели, несовместимые с работой на данной должности.
- Личностные качества и поведенческие модели, позволяющие достичь совместимости с сотрудниками, непосредственно связанными с будущим работником.
- Личностные качества и поведенческие модели, соответствующие корпоративной культуре организации.
- Личностные качества и поведенческие модели, несовместимые с работой в данной компании.

Описывая требования к кандидату в виде набора компетенций, необходимо понимать, что компетенции — это модели поведения, используемые для того, чтобы достичь желаемых результатов, то есть те аспекты личности человека, которые дают возможность ему или ей быть компетентным при выполнении какой-либо работы. Компетенции описывают набор знаний, навыков, личностных особенностей и мотивационных приоритетов, необходимых человеку, чтобы эффективно выполнять свои функциональные задачи, достигать цели и соответствовать корпоративной культуре компании.

## 4.6. Модели компетенций

### Различают несколько видов (кластеров) компетенций:

- Профессиональные, которые описывают профессионально-технические требования и чаще всего разрабатываются для исполнительского звена компании, но могут в той или иной мере присутствовать в профиле менеджерского звена компании.
- Менеджерские, которые описывают набор требований, предъявляемых к управленческому звену компании.
- Корпоративные - являются набором ожиданий работодателя к работнику и описывают качества, необходимые сотруднику, чтобы поддерживать ценности и корпоративную культуру компании.

Иногда бывает кластер «Личностные компетенции», который описывает набор личностных качеств, требуемых в рамках требований к должности. В последнее время все чаще останавливаются на трех вышеописанных кластерах.

Классические методы исследования (описания) модели компетенций состоят из следующих этапов:

- Определение критериев эффективности исполнения (количественные показатели).
- Определение критериальной выборки (наилучшие исполнители, средние исполнители).
- Сбор данных (интервью, обзоры по типу 360 градусов, базы данных, наблюдение).
- Анализ данных и разработка модели компетенций (рабочие задачи, требования к компетенциям).
- Валидизация модели компетенций (вторая критериальная выборка): интервью по получению поведенческих примеров, тесты, рейтинги центров оценки.
- Подготовка приложений модели компетенций (разработка рекомендаций по применению в процессе отбора, оценки, КР, развития и т. п.).

#### 4.7. Вопросник структурированного собеседования для анализа работы сотрудника компании

Приведенные ниже вопросы необходимо использовать избирательно, с учетом специфики фирмы.

*Место должности в структуре данной организации (по отношению к другим позициям в компании)*

1. Как называется ваша должность?
2. В каком отделе вы работаете?
3. Какие позиции непосредственно выше вашей? Какие – ниже?  
*Главная цель работы*
4. Какой вы себе представляете главную цель вашей работы?
5. Каковы ваши обязанности, направления деятельности?
6. Насколько важна каждая из них?
7. Какую долю своего времени вы тратите на каждую задачу?

*Вопросы, касающиеся отдельной обязанности, вида или направления деятельности*

8. Какими инструментами и оборудованием вы пользуетесь?
9. Как часто вы их применяете?
10. Что вам приходится делать физически?
11. Как часто вы это делаете?
12. Какие источники информации вы используете в своей работе?
13. По какой причине?
14. Насколько они важны?
15. Что вам приходится писать (отчеты, письма, записки)?



16. Кому вы обычно пишете?
17. Каково содержание этих документов?
18. Как часто вам приходится это делать?

*Особенности работы, требования к исполнителю*

19. Пользуетесь ли вы в своей работе графическими материалами или рисунками?
20. Приходится ли вам составлять карты, схемы, диаграммы и т.п.?
21. Как часто вы это делаете?
22. Какие аспекты вашей работы требуют от вас точности, аккуратности?
23. Каковы могут быть последствия, если вы не будете точны или аккуратны в этих областях?
24. Необходима ли для вашей работы профессиональная квалификация?
25. Какой требуется уровень образования, чтобы быть способным выполнять данную работу?
26. Нужен ли для ее выполнения предыдущий опыт?
27. Если да, то какого рода (как можно конкретнее)?
28. За какое минимальное время можно получить такой опыт?

*Принимаемые решения и виды ответственности (степень контроля, количество контролируемых людей, характер принимаемого решения)*

29. Как часто вас контролируют?
30. Много ли вы контактируете с вашим непосредственным руководителем?
31. Как начальник узнает, что ваша работа по качеству не соответствует стандартным требованиям?
32. Сколько человек вы контролируете?
33. В чем заключается этот контроль?
34. Каким образом вы определяете степень выполнения своей работы (необходимые результаты заранее установлены или вы используете собственные критерии)?
35. Что вы планируете или организуете?
36. Для чего вам приходится это делать?
37. Насколько это важно в вашей работе?
38. Как часто вы это делаете?
39. Каким образом вы несете ответственность за безопасность других?
40. Что входит в эту ответственность?
41. Насколько это важно?
42. За какие материальные или финансовые средства вы несете ответственность (имущество, сырье, деньги)?
43. Насколько это важно?

*Контакты с другими работниками(типы людей, с которыми вступает в контакт исполнитель; способы, частота и причины их общения)*

44. С какими людьми в данной организации вы контактируете?
45. По какой причине?

- 46. Насколько важно общение с каждым из этих людей?
- 47. Как часто вы вступаете в контакт с каждым из них?
- 48. С какими людьми вне данной организации вы вступаете в контакт?
- 49. По какой причине?
- 50. Насколько важно общение с каждым из этих людей?
- 51. Как часто вы вступаете в контакт с каждым из них?
- 52. Участвуете ли вы в переговорах, собеседованиях, обучении, выступаете ли публично?
- 53. По какой причине?
- 54. Насколько это важно?
- 55. Как часто вам приходится это делать?
- 56. Каковы основные формы контактов (личное общение, по телефону, с помощью писем, записок и т.д.)?
- 57. Насколько важны эти формы контактов?
- 58. Как часто вы ими пользуетесь?

*Физическая среда (характеристика рабочего места)*

- 59. Большая часть вашей работы выполняется в помещении или вне здания?
- 60. Какую часть времени вы проводите в помещении (вне его)?
- 61. С каким количеством людей вы работаете большую часть времени?
- 62. Каковы физические условия работы (освещение, температура, шум, площадь рабочего места и т.д.)?
- 63. В какой степени вам приходится придерживаться установленных порядков и процедур?
- 64. Для каких видов деятельности?
- 65. Сколько времени вы работаете, следуя им?
- 66. Каковы перспективы вашего дальнейшего развития?

**4.8. Документальное оформление результатов структурированного интервью**

Ответы кандидата следует записывать на специальных бланках. В табл. 1 приведена форма для фиксации общей информации; в табл. 2 – для записи сведений, касающихся каждой основной обязанности интервьюируемого работника, вида или направления его деятельности.

**Таблица 1. Форма для фиксации общей информации о работе**

<b>Наименование</b> _____	<b>работы</b> _____	<b>(должности)</b> _____	<b>Отдел</b> _____
<b>Вышестоящая должность</b> _____		<b>Нижестоящая должность</b> _____	
<b>Основная цель работы</b> _____			
<b>Основные задачи,</b>	<b>виды,</b>	<b>Важность</b>	<b>Количество затрачиваемого</b>
<b>направления деятельности</b>			<b>времени</b>

**Таблица 2. Форма для записи сведений об отдельных обязанностях**

№ вопроса	Ответы

**Бесконтактный метод - анализ должности (работы) с использованием анкетирования (опросного листа).** Преимуществом этого метода является возможность получения большого объема данных от нескольких человек, выполняющих аналогичную работу.

**Подготовка к сбору материалов с помощью анкетирования (опросного листа).** При использовании опросных листов велика роль обращения к тому, кто получит вопросник, т.е. введения, проясняющего его цель.

По опыту известно, что даже самое проникновенное обращение не гарантирует полного заполнения опросного листа и качественных ответов. В данном случае важно содействие непосредственных руководителей тех сотрудников, которые будут отвечать на вопросы.

#### **Опросный лист для анализа работы**

После сбора всей необходимой информации, можно приступить к официальному изложению результатов. Какого-либо стандарта на описание работы не существует. Документы такого рода могут различаться по структуре, объему, степени детализации и оформлению. Предлагаемая методика подготовлена с учетом рекомендаций наших и зарубежных специалистов по управлению персоналом. (Если в ходе группового опроса получены взаимоисключающие ответы, сбор информации для анализа работы необходимо повторить).

#### **Документальное оформление результатов опроса**

**Подготовка к описанию должности включает:**

1. исследование информации, полученной в ходе анализа работы;
2. ее уточнение с помощью сотрудника и его руководителя;
3. изучение мнений экспертов по поводу полученных данных и, при необходимости, подготовка нормативов;
4. уточнение структуры и формы описания работы.

#### **Примерная структура описания работы**

##### **1. Определение работы.**

Раздел содержит следующие сведения:

- название работы;
- код должности (если имеется);
- статус (руководитель, специалист, рабочий);
- подразделение;
- название должности непосредственного начальника;
- ставки зарплаты (и/или их диапазон) для данной работы, льготы;
- категория (например, в фирме могут быть технологи I или II категории и т.д.);

- цель деятельности;
- дата составления данного описания;
- его составитель.

## **2. Краткое описание работы.**

В данной части излагаются только основные функции и действия. (Например, для менеджера по закупкам может содержаться следующая информация: «осуществляет закупку, регулирует поставки, запасы, распределяет материалы, необходимые для производства»).

## **3. Обязанности и ответственность.**

Детальный список фактических обязанностей, соответствующих рабочему месту, а также ответственность. Особое внимание нужно уделять четким формулировкам, чтобы сотруднику было понятно, за что он отвечает. Этот раздел является основным при определении требований к кандидатам, организации их оценки и отбора.

**4. Отношения.** Описание взаимоотношений работника с другими людьми внутри и вне компании. Необходимо зафиксировать наименования соответствующих должностей и организаций. Информация данного раздела, как правило, группируется следующим образом:

- от кого получает сведения, указания, полуфабрикаты, сырье;
- кому адресует (то же самое);
- с кем сотрудничает с целью выполнения заданий.

## **5. Полномочия.**

Целесообразно указывать для управленческих кадров: кем, чем и в каких пределах имеет право распоряжаться.

## **6. Стандарты исполнения (требуемые результаты).**

Данный раздел включается в описание тех работ, для которых имеются показатели результативности. Стандартом или требуемым итогом может быть, например, объем продаж в указанные сроки.

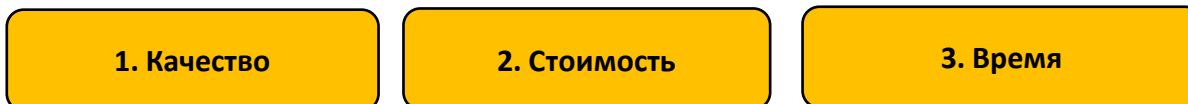
## **7. Условия труда и окружающая среда.**

Изложение таких факторов, как: уровень шума, опасные условия, высокая температура.

Описание работы оформите в табличной структурированной форме с четким выделением разделов и подразделов. Объем не лимитируется, он зависит от специализации работы. После описания работы (должности) можно приступить к составлению должностной инструкции.

## 5. Поиск и выбор оптимальных источников рабочей силы

Для поиска кандидата требуемого «качества» в каждом конкретном случае должна быть выработана тактика поиска; при этом она выбирается на основе готовности компании варьировать своими требованиями по трем координатам:



При подборе на высокие позиции качество, как правило, является неизменной величиной. Таким образом, стратегия зависит от времени и финансовых средств, выделяемых компанией на поиск сотрудников.

Стоимость складывается из оплаты времени сотрудников компании, оплаты услуг внешних провайдеров и потерь от отсутствия сотрудника на рабочем месте. Чтобы выработать стратегию решений, нужно определить, в чем в каждом конкретном случае состоит возможность экономии. Стратегия минимизации денег приемлема тогда, когда располагают временем. При этом нужно точно рассчитать тот период, который возможно потратить на поиск. Нередко кажущаяся свобода в распоряжении данным ресурсом обманчива. При анализе выясняется, что каждый день отсутствия нужного сотрудника на рабочем месте обходится компании дороже гонорара агентства.

После этого выбирается приемлемый вариант:

- обучение своего сотрудника;
- поиск с помощью агентства (необходимо подходить творчески и экономить ресурсы, поддерживать связь с агентством; работа с несколькими агентствами не всегда эффективна).

Перед началом анализа, в случае необходимости закрыть несколько вакансий, их следует классифицировать по критериям матрицы Эйзенхауэра:

- важно и срочно;
- неважно и срочно;
- важно, но не срочно;
- неважно и не срочно.

При поиске источников привлечения персонала следует рассматривать как внутренний (внутрифирменный), так и внешний по отношению к предприятию рынки труда.

В целом внутрифирменное привлечение считается лучшим, так как у сотрудников укрепляется убежденность в том, что на собственном предприятии можно получить повышение. На предприятии всегда должен быть резерв кандидатов на все должности, из которых организация отбирает наиболее подходящих. При этом учитываются такие факторы, как уход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с окончанием срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

Существует два основных вида источников набора персонала:

- внутренние — за счет сотрудников самой организации;
- внешние — за счет ресурсов внешней среды.

Ниже приводится перечень внешних и внутренних источников привлечения персонала, их сильные и слабые стороны, перечень методов работы с ними. Прежде чем остановить свой выбор на том или ином источнике, подумайте, какой вариант в вашей ситуации будет наиболее приемлемым и эффективным.

## 5.1. Внешние источники

Такие источники являются наиболее распространенными, так как ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри компании, то освобождается место работника, который занял первую вакансию.

Внешние источники можно условно подразделить на два вида: экономичные и дорогостоящие. К экономичным источникам относятся, например, государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями и профильными вузами. К дорогостоящим источникам относятся, например, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение).

Кроме того, существуют внешние источники потенциальных кандидатов на вакансии, использование которых может оказаться и вовсе бесплатным для организации. Прежде всего, речь идет о бесплатных интернет-порталах, посвященных публикации вакансий и резюме соискателей. Также компания может получить резюме от самих соискателей, осуществляющих самостоятельный поиск работы без обращения к посредникам. С этой целью можно использовать сайт компании и социальные сети, где обязательно должна быть страничка или раздел, посвященный работе в компании, и размещены описания вакантных должностей.

Следует отметить, что даже в условиях высокой безработицы найти высококвалифицированного специалиста — трудная задача, и компании прибегают к дорогостоящим источникам привлечения персонала. Что же касается должностей, не требующих высокой квалификации, то здесь организация может набирать персонал самыми дешевыми способами.

**Существуют разные виды внешних источников.**

### 5.1.1. Привлечение кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в компании.

Этот метод является достаточно эффективным и распространен в небольших организациях. Так, по данным кадрового агентства «Анкор», для компаний, численность персонала которых не превышает 40-60 человек, в 40% случаев найм новых сотрудников осуществляется через связи и знакомства.

Данный подход характерен для компаний, работающих в узких секторах, где количество специалистов ограничено, и поиск кандидатов на рынке труда может оказаться длительным и неэффективным. Однако этот способ имеет серьезный недостаток, связанный с риском взять неквалифицированного специалиста. Данный недостаток можно компенсировать проведением отбора на общих основаниях, в том числе и для кандидата, рекомендованного «своими», что позволит провести его адекватную оценку.

### 5.1.2. «Самостоятельные» кандидаты

Люди, занимающиеся поиском работы самостоятельно без обращения в агентства и службы занятости: они сами звонят в организацию, присылают свои резюме и т. д. Самостоятельные кандидаты обращаются в конкретную организацию, в которой хотели бы работать, что, как правило, связано с ее ведущим положением на рынке.

Даже если на данный момент организация не нуждается в услугах такого кандидата, информацию о нем все же стоит сохранить, чтобы можно было привлечь его в случае необходимости. Многие организации устраивают дни открытых дверей, а также принимают участие в ярмарках вакансий и выставках с целью привлечения «самостоятельных» кандидатов.

### 5.1.3. Проведение рекламных кампаний в СМИ

Наиболее распространенным приемом рекрутмента является размещение в СМИ рекламного объявления об имеющейся в организации вакансии. В данном случае соискатель обращается непосредственно в кадровую службу организации-работодателя.

Самыми популярными СМИ для размещения объявлений о вакансиях являются периодические издания и Интернет. Такие СМИ, как телевидение и радио, используются редко. Периодические издания (газеты и журналы), публикующие объявления о вакансиях, можно также подразделить на две категории: издания общего профиля и специализированные профессиональные издания. Издания общего профиля публикуют информацию о вакансиях в различных областях деятельности и для широкого круга профессий. Специализированные профессиональные издания ориентированы на проблематику какой-то отдельной отрасли (например металлургии) или профессии (например «бухгалтерский учет»). Соответственно, в рубриках, посвященных трудоустройству, публикуются объявления о вакансиях для специалистов этой отрасли (например инженер-металлург) или профессии (например бухгалтер).

Размещение объявлений о вакансиях является эффективным и дорогостоящим инструментом привлечения большого количества кандидатов. Однако этот инструмент может оказаться неэффективным в случае наплыва кандидатов, не обладающих требуемыми качествами. Для того чтобы повысить эффективность объявления о вакансии, необходимо соблюдать следующие условия:

- в рекламном объявлении следует в краткой форме излагать ключевые требования к кандидатам, чтобы предотвратить поток резюме неподходящих на эту должность кандидатов;
- объявление должно публиковаться в соответствующем издании (в местной прессе или узкопрофильном журнале);
- следует анализировать количество откликов, полученных от размещения объявлений в разных изданиях, что позволит выбрать наиболее эффективные для конкретных видов и областей работы.

В последнее время предприятия стали достаточно изобретательны в вопросах привлечения необходимых специалистов. Широко используются PR-кампании: проведение различных выставок, презентаций, открытых мероприятий. Крупные предприятия возвращаются к положительному опыту шефства над учебными заведениями, проведения работы по профессиональной ориентации. Модным и насущным становится целевое обучение и воспитание.

Остановимся на наиболее распространенных методиках привлечения кадров: использовании рекламы в СМИ, поиске персонала через Интернет и работе с кадровыми агентствами.

Сегодня, в сложившейся ситуации дефицита специалистов, вы должны уметь привлечь внимание соискателей к вакансии еще на этапе их знакомства с объявлением. Поэтому важно, чтобы оно носило рекламный характер, а не содержало лишь формально составленный перечень требований к кандидату. Успех также обеспечит размещение нескольких вариантов объявления. Можно проанализировать похожие сообщения о вакансиях в СМИ и Интернете. Это позволит вам понять, какие контрпредложения может рассматривать ваш потенциальный кандидат.

Объявление должно содержать следующую информацию:

- название компании;
- ее сфера деятельности;
- название вакантной должности;
- краткий перечень обязанностей / основных функций;
- основные критерии отбора;
- условия и режим работы;
- уровень или система оплаты труда / компенсационного пакета;
- справочные и контактные данные.

Составляя перечень критериев отбора, необходимо помнить, что существующее законодательство – Конституция, Гражданский и Трудовой кодексы – запрещает дискриминацию по возрастным, половым, расовым и прочим признакам, не относящимся к профессиональной деятельности.

Можно добавить в объявление сведения об особенностях корпоративной культуры, основных ценностях компании. Не забывайте, что объявление о вакансии одновременно является рекламой вашего предприятия.



Пример

Предприятие по производству мебели, **ОАО «XXX»**, объявляет конкурсный отбор на вакантную должность **начальника отдела продаж**.

**Подчинение** – коммерческому директору (третий уровень управления).

**Цель должности:** повысить годовой уровень продаж кухонной мебели на 20%.

**Основные функции:** планирование продаж, организация сбыта, координирование работы пяти менеджеров по продажам, контроль выполнения плана реализации продукции (и т.д.).

**Требования к кандидату:** высшее профильное образование, опыт работы в сфере сбыта – не менее 5 лет, управленческий опыт – не менее года. Преимущество получают кандидаты, свободно ориентирующиеся на рынке мебели, знающие технологии маркетинга.

**Условия труда:** ненормированный рабочий день, командировки 2 раза в месяц.

**Система компенсаций:** оклад – 3000 у.е. + % от продаж + квартальные бонусы + соцпакет в соответствии с ТК.

Молодые и энергичные работники **ОАО «XXX»** будут рады принять в свой коллектив грамотного и перспективного специалиста. Карьерный рост на предприятии приветствуется.

**Обращайтесь в отдел кадров по адресу:** xxxxxxxxx.

**Часы работы ОК:** с 9-00 до 18-00, кроме выходных.

Подробную информацию о нашем предприятии вы найдете на сайте: xxxxxxxxx.

Обратите внимание, что в этом объявлении нет прямого возрастного ограничения, но по одной строчке можно понять, что пенсионеру в данной компании будет не совсем комфортно работать.

#### 5.1.4. Электронный рекрутмент – поиск персонала через Интернет

Существуют серверы, посвященные трудоустройству, на которых соискатели публикуют свои резюме, а работодатели – информацию о вакансиях. Также публикация информации о вакансиях и размещение резюме возможны на специализированных порталах, представляющих собой виртуальные профессиональные сообщества.

Применение специализированных профессиональных изданий и интернет-порталов считается эффективным в случае поиска узкопрофильных специалистов (например, инженеров в области телекоммуникаций, специалистов-нефтяников и т. д.). Поиск кандидатов на распространенные должности без жесткой индустриальной зависимости (маркетолог, экономист, секретарь и т. д.), как правило, проводится при помощи изданий, посвященных трудоустройству в различных областях.

Использование интернет-технологий, в частности, публикация объявлений о вакансиях на страницах рабочих сайтов, позволяет быстро оповестить о них максимальное число специалистов, в то же время, упрощая и ускоряя первичный отбор кандидатов на вакантные должности.

## **Поиск кандидатов на вакантные должности с помощью Интернета**

Размещение объявлений в Интернете существенно отличается от опубликования их в печатных СМИ. Так, на сайтах практически отсутствуют ограничения по количеству символов в тексте. С одной стороны, это позволяет указать максимум информации о вакансии, условиях работы, о самом работодателе, но, с другой стороны, ставит перед вопросом: что и как писать?

Название вакантной должности нужно писать с большой буквы, в единственном числе, именительном падеже. Желательно его указывать так, как оно будет записано потом у сотрудника в трудовой книжке. Например: Секретарь, Начальник отдела кадров, Проектировщик, Главный инженер проекта.

Допускается указание сферы деятельности организации в поле «Название должности» – в случае, если вы хотите привлечь внимание специалистов именно в этой области. Например: Инженер-проектировщик в компанию по производству систем вентиляции и кондиционирования, Секретарь в транспортную фирму.

В поле «Город» обычно сообщается название населенного пункта, в котором предстоит работать будущему сотруднику. Во всяком случае, именно так понимают эти сведения кандидаты. Однако если работать предполагается в небольшом населенном пункте, то лучше указать в данной строке, к примеру, ближайший областной центр, а в текст объявления внести уточнение. Такая «хитрость» поможет увеличить отклик на вакансию.

### **Стартовый оклад**

В поле «Стартовый оклад» нужно указывать сумму, на которую может рассчитывать кандидат в период прохождения испытательного срока.

Часто работодатели сомневаются: указывать или нет конкретные цифры? На сегодняшний день определенного ответа на этот вопрос нет. Однако лучший отклик бывает на объявления, содержащие сведения о размере стартового оклада.

Правда, бывают и исключения. Существует ряд вакансий, для которых эффективнее использовать формулировку «зарплата договорная». Как правило, это должности, либо предполагающие очень низкий оклад, либо, наоборот, допускающие очень высокое вознаграждение. Кроме того, фразу «по договоренности» хорошо указывать, когда вакансия размещается в СМИ другого города, об уровне заработных плат в котором у вас нет полной информации.

Для того чтобы определить, какие сведения о зарплате указать, в первую очередь посмотрите, что написано о ней в аналогичных объявлениях того же раздела каталога профессий, в котором вы собираетесь опубликовать вакансию.

С одной стороны, выражение «договорная зарплата» помогает создать впечатление, что оклад у вакантной должности – вполне достойный по сравнению с теми, которые предлагаются в других организациях. С другой стороны, если при просмотре объявлений «коллег» вы видите, что все они написали именно такую формулировку, то указание конкретной суммы оклада в цифрах может выгодно выделить ваше предложение.

### **Компенсационный пакет**

В этом поле вы можете указать все возможные положительные стороны работы в вашей организации: надбавки к зарплате (например, за выслугу лет), проценты от сделок, помощь в приобретении жилья, медицинская страховка, санаторно-курортное лечение, льготные или бесплатные обеды, оплата проезда, мобильной связи, ГСМ при работе на своем автомобиле, обучение, поздравление с праздниками, корпоративные мероприятия и другое.

Иногда работодатели не знают, что указывать в данном поле, поскольку в компании нет никакого компенсационного пакета. Однако в 99% случаев это неправда. Дело в том, что некоторые события в организации настолько привычны для менеджера или даже руководителя, размещающего вакансии, что воспринимаются не как компенсация, а как само собой разумеющиеся явления.

Например, в компании нет медицинского страхования работников, бесплатных обедов, не предоставляются путевки, не оплачивается мобильная связь, нет помощи в организации проживания для сотрудников из других городов, нет процентов от сделок. Что же тогда указывать? В этом случае упор придется делать на человеческий фактор: можно сообщить, что на предприятии действует принцип наставничества, проводится постоянное обучение сотрудников, бывают корпоративные мероприятия (без их подробного описания), поздравления с праздниками.

Нужно всегда помнить о том, что мотивация может быть разной, и для многих людей более важными, чем материальные, являются такие факторы, как стабильность в работе, хорошие отношения с сослуживцами, возможность пройти обучение и т.п.

### **Условия работы**

Поле «Условия работы» – это своего рода вступление в описание вашей вакансии. Оно предназначено для рассказа соискателю о том, какая у вас (или у вашего клиента) организация, как давно вы работаете на рынке, какое место на нем занимаете. Здесь же можно указать причину появления вакантного места, продолжительность испытательного срока, график работы. Кроме того, в этом поле можно указать город, в котором предстоит работать кандидату, предполагается ли переезд, возможны ли командировки, а также все, что вы сочтете нужным сообщить о работе в вашей компании. Именно эту информацию, скорее всего, кандидат будет рассказывать своим знакомым и родственникам, советуясь с ними о том, стоит ли принять ваше предложение.

Как можно начать описание вакансии, чтобы оно заинтересовало кандидатов? На корпоративном сайте вашей организации, в разделе «О компании», вероятнее всего, имеется утвержденное руководством красивое описание деятельности фирмы. Самое простое и правильное решение – скопировать небольшой отрывок этого текста, который и станет частью описания вакансии.

Если у вашей фирмы еще нет своего сайта в Интернете или он есть, но на странице «О компании» нет удачного описания, то можно воспользоваться рекламой на бумажном носителе. Если же нет и ее, то текст придется сочинять самостоятельно, тем более что это несложно. Можно начать с описания деятельности организации.

### Пример

- Крупная торговая компания, в связи с расширением деятельности и открытием нового филиала в г. Омске, приглашает на работу...
- Промышленное предприятие (8 лет на рынке текстильного сырья) объявляет конкурс на замещение вакантной должности...
- Строительная фирма приглашает на работу исполнительного директора.

### **Должностные обязанности**

В поле «Должностные обязанности» перечисляется все то, в чем будет заключаться работа сотрудника на данной позиции.

Многие работодатели предпочитают заполнять это поле формально и помещают в нем стандартный набор фраз: «поиск клиентов», «осуществление продаж», «делопроизводство». Иногда используются почти недопустимые формулировки: «стандартные обязанности», «функции будут сообщены на собеседовании», «согласно штатному расписанию» и т.д. Ряд руководителей впадают и в другую крайность: вставляют в это поле большие куски (в 1–2 листа печатного текста) из должностных инструкций.

При использовании первого, формального варианта вакансия теряет свою привлекательность, сообщение о ней превращается в копию других, таких же неинтересных объявлений. На нее будут приходить резюме, но большей частью от тех, кто потерял работу и рассылает их всем подряд, в надежде на любой отклик.

Работодатели, подробно описывающие должностные обязанности, могут добиться того, что резюме не будет присылать никто, либо люди станут требовать гораздо более высокую зарплату, чем предлагается. Так может произойти, потому что психологически длинное перечисление обязанностей будет вызывать негативные ассоциации («Золушка», «папа Карло»). Соискатель будет считать, что за выполнение всех этих функций ему должны будут платить, к примеру, не 600–700 долл. США, а 1500–2000 долл. США или больше.

Поле «Обязанности» должно содержать не очень длинный текст, написанный простым языком, четко сформулированный. Желательно, чтобы описание было интересным и привлекательным, показывало перспективность предлагаемой работы.

## **Требования к кандидату**

### *Возраст*

Указание возраста является одним из самых спорных моментов при составлении объявления. Часто при общении консультанта кадрового агентства с работодателем возникает такой диалог:

- Для нас возраст не имеет значения.
- Означает ли это, что вы возьмете на работу кандидата 57 лет?
- Нет, что вы, у нас молодой коллектив, ему будет с нами не интересно.
- Возьмете ли 48-летнего?
- Вряд ли.
- 35-летнего?
- Да, возьмем.
- 36-летнего?
- Да,
- 39-летнего?
- Наверное, нет.

Казалось бы, возраст здесь не принципиален: можно написать любое количество лет, а на собеседовании отобрать наиболее подходящего, в том числе и по возрасту, человека. Однако чаще всего в вакансиях указывается: 25–35 лет. Многие кандидаты воспринимают это буквально и считают, что если их возраст хотя бы на год отличается от написанного, то их резюме рассматриваться не будет.

Поле «Требования к кандидату» должно содержать: обязательные умения претендента, необходимый опыт, компьютерные программы, которые ему следует знать, должный уровень владения иностранным языком. Здесь же можно указать какие-либо вредные привычки, запрещенные в компании, уведомить о готовности к командировкам, описать пожелания к характеру, внешности, амбициозности и другим качествам.

## **Контактная информация**

### *Наименование организации*

В этом поле, как правило, пишется название компании, которая объявляет об открытии вакансии. Но бывают случаи, когда работодатель не хочет его указывать (например, когда идет поиск кандидата на место пока работающего сотрудника, и не хочется, чтобы он об этом узнал). В этом случае достаточно указать лишь сферу деятельности организации: Торговая компания, Коммерческий банк, Поликлиника, Производственное предприятие, Промышленный холдинг и т.п.

### *Местонахождение компании*

Чаще всего достаточно указать станцию метро, рядом с которой находится офис, или название улицы или части населенного пункта. Например: ст. м. «Южная», ул. Ленина, Академгородок.

### *Описание деятельности компании*

Для заполнения данного поля информацию можно взять с корпоративного сайта или из печатной рекламы вашей компании.

Таким образом, заполняются все поля в формах для вакансий, которые используют работные сайты в Интернете. Конечно, на разных порталах какие-либо поля могут отсутствовать или называться по-другому, но суть от этого не меняется. Чтобы получить хороший отклик на свою вакансию, нужно постараться указать всю вышеописанную информацию о своей организации и о предстоящей работе, чтобы кандидат мог сформировать правильное отношение к вашей компании и захотел у вас работать.

### **Чего нужно избегать при составлении объявлений о вакансиях. Анализ ошибок**

#### *1. Не указывайте в одном объявлении сведения о нескольких вакантных должностях.*

Смешение информации о разных позициях приводит к тому, что все они не получают хорошего отклика. Это происходит из-за того, что по одной из должностей занижается зарплата, по другой – завышаются требования.

#### Пример:

**Название должности:** Менеджер по продажам / Начальник отдела продаж

**Оклад:** \$400

**Город:** Москва

**Должностные обязанности:** осуществление продаж, поиск и привлечение клиентов, подбор персонала, организация поставок товара, переговоры с поставщиками и др.

**Возраст:** от 25 до 34 лет

**Образование:** высшее

**Требование к кандидату:** опыт продаж, опыт руководящей работы, умение работать с клиентами, желательно наличие собственной клиентской базы.

**Описание деятельности организации:** Торговая компания (промышленное оборудование).

Как видно из примера, для начальника отдела продаж – зарплата явно низкая, для менеджера по продажам – указаны лишние обязанности и завышенные требования.

#### *2. Не скупитесь на информацию об условиях работы в вашей организации или предприятии вашего клиента.*

Даже если вы считаете свою компанию «обычной», ничем не отличающейся от фирм ваших партнеров или конкурентов, тем не менее старайтесь указать как можно больше сведений о ней: график работы, время обеденного перерыва, продолжительность испытательного срока, составные социального пакета и т.п. Для соискателей эта информация очень важна, по ней они определяют, смогут ли работать у вас.

Чтобы при публикации нескольких объявлений заново не писать одну и ту же информацию, заведите отдельный файл, где вы один раз укажете максимум общих для всех вакансий сведений, и в дальнейшем будете лишь копировать их, добавляя данные, необходимые в каждом конкретном случае.

*3. Не указывайте вымышленную информацию, так как это вводит в заблуждение кандидатов, а сами вакансии выглядят неопрятно.*

Если вы не считаете нужным указывать какие-либо данные, но в форме есть поля для них (не обязательные для заполнения), то лучше оставить их пустыми, чем писать вымышленные сведения. Например, плохо выглядят объявления, в которых вместо телефонов указывается набор цифр: 111-11-11, 123-45-67, 00-00-00. То же касается адресов электронной почты и сайтов.

Кроме этого, очень неблагоприятное впечатление производят объявления с орфографическими ошибками (они говорят об уровне грамотности работников компании) и чрезмерно частыми сокращениями слов (они оправданы только в объявлениях, публикуемых в печатных СМИ, так как в них ограничено количество символов; в Интернете же таких узких рамок практически нет).

Всегда помните, что ваша вакансия не единственная, одновременно с ней опубликованы и другие объявления. Возможно, в них указаны менее интересные предложения и условия для кандидатов, но они могут быстрее обратить на себя внимание, чем ваше, если представлены гораздо более понятным и интересным языком.

*4. Ни в коем случае не копируйте в разные поля формы один и тот же текст.*

Если вы допускаете повторение формулировок (например, потому что спешите), это передает ваше неуважение к тем, кто ищет работу.

Самое главное при составлении объявлений и размещении их в Интернете – всегда ставить себя на место кандидата. Попробуйте прочитать свою вакансию как соискатель, взглянуть на сообщение его глазами. Если после этого вы сами захотите работать в вашей компании, значит, вы на правильном пути!

### 5.1.5. Работа с вузами

Многие крупные организации ориентированы на набор выпускников вузов, не имеющих опыта работы. С этой целью компания-работодатель проводит презентации в профильных вузах, а также принимает участие в ярмарках вакансий. Особенности набора выпускников связаны с тем, что при отсутствии профессиональных компетенций оцениваются личностные компетенции, такие как умение планировать, анализировать, личная мотивация и т. д.

### 5.1.6. Государственные службы занятости (Биржа труда)

Правительства большинства стран способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся безработных граждан. Ведутся базы данных, содержащие информацию о соискателях (их биографические данные, квалификационные характеристики, интересующую работу). Организации имеют доступ к таким базам и могут осуществить в них поиск при незначительных издержках. Однако данный метод не обеспечивает широкий охват кандидатов, так как далеко не все соискатели регистрируются в государственных службах занятости.

### 5.1.7. Кадровые агентства

За последние 30 лет рекрутинг превратился в бурно развивающуюся отрасль экономики. Каждое агентство ведет свою базу данных и осуществляет поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиентов— работодателей. Агентства тщательно изучают требования, которые компания предъявляет к соискателям, подбирают кандидатов, проводят тестирование и собеседование. Условия, по которым работают агентства, разнятся в зависимости от предоставляемых услуг, размера агентства, региона расположения.

#### **Кадровые агентства могут иметь специализацию в зависимости от видов поиска:**

1. Массовый подбор персонала осуществляется в условиях открытия нового предприятия, когда ставится цель в короткий срок обеспечить его сотрудниками. Отличительной особенностью массового набора является наличие большого количества однотипных вакансий (например, при открытии супермаркета — кассиры, продавцы, грузчики и т. д.).

Услуги временного персонала (лизинг и аутстаффинг). Агентства представляют компаниям временных сотрудников в тех случаях, когда сроки поиска постоянного сотрудника на вакансию увеличиваются, а также на период временной нетрудоспособности постоянного сотрудника организации и при отсутствии возможности его замены другим штатным сотрудником. Также агентствами предоставляется услуга лизинга персонала. Это происходит в тех случаях, когда работа квалифицированного специалиста востребована компанией-работодателем на временной, а не на постоянной основе.

2. Executive search (прямой поиск). Это направление рекрутмента ориентировано на поиск профессионалов высокого уровня, а также руководителей высшего звена.
3. Headhunting или «охота за головами». Профессионалы, специализирующиеся в данной области, называются хэдхантерами. Принцип действия данного метода основывается на следующей предпосылке: руководители высокого уровня или уникальные специалисты, как правило, не ищут работу по объявлениям или через агентства, большинство из них успешны в своем деле и даже не помышляют о смене работы. Задачей «охотника» является предложение такому кандидату более выгодных условий в другой организации.



Хэдхантеры ведут поиск на основе детального анализа рынка и возможных компаний-доноров. Также они должны хорошо знать специфику работы предприятий в отдельных секторах рынка, например, в нефтегазовом, банковском и т. д.

### 5.1.7.1. Технологии работы с консультантами по найму и отбору персонала

В ряде случаев руководители и HR-менеджеры предприятия обращаются за поиском персонала в кадровые агентства. Нужно помнить, что это не снимает с вас обязанностей по предварительной подготовке к подбору сотрудников (описанной в предыдущих главах).

Преимущества работы с агентствами	Недостатки работы с агентствами
<p>Высокий профессионализм консультантов по персоналу.</p> <p>Использование услуг квалифицированных рекрутеров позволяет значительно расширить область поиска специалистов. База данных агентства формируется годами, поэтому привлечение необходимого сотрудника ведется из числа не только активных в настоящий момент соискателей, но и занятых специалистов.</p> <p>Работа с агентством позволяет предприятию значительно сократить расходы на поиск, отбор кадров.</p> <p>Преимуществом является скорость выполнения заказа. Если агентство рассматривает поступившую заявку в качестве профильной, предприятие уже в день обращения нередко получает резюме первых кандидатов. Для замещения горящих вакансий данное преимущество может оказаться ключевым.</p>	<p>Отсутствие рейтинга агентств и, как следствие, сложный выбор среди них лучшего.</p> <p>Материальные издержки.</p> <p>Отсутствие гарантий качественного подбора кандидата по причине незнания корпоративной культуры предприятия-заказчика.</p> <p>Отсутствие стандартов взаимодействия агентств и предприятий-заказчиков.</p>

Исходя из преимуществ работы с агентствами, вы можете сделать выбор в сторону сотрудничества с ними. В таком случае, вам необходимо придерживаться определенных правил взаимоотношений с рекрутерами.

### 5.1.7.2. Правила работы с КА (алгоритм работы)

#### 1. Сбор информации о КА

В случае принятия решения об обращении в кадровое агентство, необходимо изучить рынок услуг по подбору персонала, репутацию агентств. Соберите рекомендации у своих коллег из других предприятий. Если вы обращаетесь за поиском руководителей и редких специалистов, поинтересуйтесь квалификацией работников самого кадрового агентства, чтобы удостовериться в том, что они смогут вести переговоры на таком высоком уровне.

## **2. Взаимная презентация**

Продумайте заранее, какую информацию стоит предоставлять, а какую считать закрытой; какие сведения нужны КА и предприятию друг от друга, чтобы не ошибиться ни с выбором агентства, ни в дальнейшем с выбором кандидатов.

## **3. Помощь рекрутеру агентства в изучении вашего предприятия**

Объем и содержание такой работы вы должны определить самостоятельно. Ограничьтесь ли вы только общим рассказом о компании или начнете с экскурсии и закончите подробным анализом кадровой политики – зависит от того, в сотрудниках какой категории вы нуждаетесь, и какова должна быть «точность попадания».

## **4. Переговоры, консультации**

После ознакомления работников КА с вашим предприятием, необходимо перейти к прояснению для обеих сторон всех деталей дальнейшей совместной работы. В ходе переговоров могут возникнуть следующие вопросы:

- Есть ли информация о том, что входит в стоимость услуги?
- Может ли рекрутер проконсультировать о положении на рынке труда, уровне заработных плат, применяемых системах мотивации для интересующей группы сотрудников? (По возможности, проверяйте эту информацию).
- Имеются ли в КА четкие процедуры отбора кандидатов?
- Существует ли перечень методик по отбору служащих различных категорий, можно ли его обсудить?
- Какие документы для работы требуются рекрутеру? (Квалификационные требования, описание вакансии, организационной структуры и т.д.).
- Какие документы, подтверждающие квалификацию кандидата, должны быть представлены и в какие сроки?

Ответы фиксируйте для того, чтобы в дальнейшем правильно оформить техническое задание и договор на оказание услуг.

## **5. Определение условий взаимодействия (обмен информацией)**

Это один из самых сложных вопросов. Если неправильно определены условия, ошибки могут повлечь за собой нарушение или срыв контракта. Необходимо обеспечить постоянный обмен информацией на протяжении всего сотрудничества, установив, кто, в какое время и при каких обстоятельствах выходит на связь.

## **6. Составление тех. задания и договора**

Если предприятие давно сотрудничает с КА, то, как правило, взаимодействие происходит по упрощенному варианту (заявки могут подаваться по телефону). Если же они являются новыми партнерами, необходимо очень скрупулезно составлять документы, особенно на этапе завершения контракта.

Что считать оконченной работой? Нужно четко прописать в договоре, что она заканчивается после подписания акта приемки-передачи, а также что в случае обоснованного увольнения кандидата после испытательного срока производится одна бесплатная замена.

В тех.задании должны быть описаны процедуры работы с кандидатами, которые вы выбрали на предварительных переговорах.

### **7. Организация отбора кадровым агентством**

- В КА должна существовать определенная технология работы с претендентом, должны действовать правила и схемы отбора сотрудников разных категорий. Обсудите их заранее и выберите подходящие.
- Отчеты о работе с соискателем должны предоставляться вам в сроки, указанные в договоре.

### **8. Организация встречи с кандидатом**

Забота о своевременной явке будущего сотрудника в компанию лежит на КА. Вам же необходимо обеспечить готовность непосредственного руководителя к беседе с кандидатом. Поговорите с ним о предстоящем интервью, подготовьте место для собеседования, необходимые документы. Если встреча по какой-либо причине срывается, заранее сообщите об этом рекрутеру.

### **9. Прием соискателя на испытательный срок**

Это самый спорный по своим возможным последствиям этап. В случае увольнения кандидата после (или во время) испытательного срока, вы должны представить в агентство документы, подтверждающие его обоснованность: четко сформулированные задачи сотрудника на данный период, описание условий и организации труда, дневник прохождения испытательного срока, другие документы, подтверждающие некомпетентность работника. Процесс замены кандидатов должен быть подробно описан в договоре.

### **10. Оформление актов приемки работ**

На каком этапе нужно подписывать акт выполненных работ? По выходу специалиста на работу можно подписать документ о приеме промежуточных, а после прохождения испытательного срока – заключительных работ. После этого произвести окончательную оплату агентству.

### **11. «Авторский надзор» рекрутера**

Если он входит в перечень услуг агентства, поинтересуйтесь, что имеется в виду. Это может быть помощь в прохождении адаптации нового работника, его стимулировании; рекомендации по составлению трудового договора, определению критериев оценки деятельности и т.д. Нужен ли «авторский надзор» – решать вам.

### **12. Предъявление претензий**

Если у вас на каком-либо этапе возникли претензии к выполнению работ, предъявляйте их агентству в письменном виде и сразу, при необходимости меняйте условия договора.

### 5.1.7.3. Возможные ошибки

1. Отказ от альтернативных методик привлечения персонала.
2. Недостаточно полный текст объявления о наборе на вакантную должность.

Информационная недостаточность может привести к большим потерям вашего рабочего времени в дальнейшем. К вам может пойти такой поток претендентов, с которым вы будете не в состоянии справиться. Либо наоборот, непродуманное объявление может отпугнуть нужных вам специалистов.

3. Содержание объявления, противоречащее законодательству.
4. Работа с кадровыми агентствами без четко сформулированного задания.

Источниками информации для хэдхантеров служат:

- отчеты и брошюры, публикуемые организациями;
- отраслевые издания, публикующие рейтинги самых успешных руководителей и работников, а также статьи, репортажи и прочие публикации;
- проведение выставок / конференций, ярмарок вакансий, семинаров;
- работа со средствами массовой информации (пресса, радио, телевидение, Интернет и другие);
- проведение «дней карьеры» и факультативных профориентационных мероприятий в учебных заведениях;
- членство менеджеров по персоналу в различных профессиональных клубах и общественных организациях;
- активный PR компании;
- конкурсы профессионального мастерства.
- конфиденциальная сеть поиска.

Чтобы выбрать надежного партнера в лице кадрового агентства, необходимо сформулировать набор критериев:

1. Условия оказания услуг: стоимость услуги, услуга по замене неподходящего кандидата, сроки закрытия вакансии.
2. Территория покрытия агентства: наличие региональных представительств или партнеров.
3. Специализация агентства или специалистов по подбору.
4. Набор инструментов, техник отбора, которыми обладает данное агентство.
5. Опыт реализации проектов, подобных вашему.
6. Готовность ознакомиться со спецификой компании.

Надо помнить, что у каждого источника есть свои плюсы и минусы, которые следует учитывать при выборе источников поиска.

Также на выбор источников могут влиять следующие факторы:

- Категория персонала: специалисты, менеджеры, уникальные профи, стратегически значимые для бизнеса и т. п.
- Регион поиска. В каждом регионе наиболее эффективными являются те или иные источники. Определить это можно, либо собрав предварительную информацию на рынке, либо в процессе работы, проводя статистический анализ.
- Частота потребности в персонале. Часто бывает необходимость закрывать однотипные вакансии регулярно и достаточно быстро из-за высокого уровня текучести. Однако в данном случае имеет смысл провести анализ причин текучести кадров, а также проводить регулярные исследования обстоятельств увольнений сотрудников.
- Сроки закрытия вакансии.

Источники поиска кандидатов должны быть эффективными и давать желаемый результат. Чтобы оценить эффективность источников поиска персонала (как внутренних, так и внешних), необходимо проводить сбор и последующий анализ статистических данных источников рекрутинга/подбора по следующим позициям:

- Количество входящих звонков отдельно по каждому из работающих источников (для рекрутинга).
- Количество записавшихся на собеседование (для рекрутинга).
- Количество пришедших на собеседование.
- Количество направленных на вторичное собеседование.
- Количество вышедших на работу.
- Количество оставшихся после срока испытания.
- Количество прошедших срок испытания и выполнивших показатели ИПР (индивидуального плана работы) на 90-100 %.
- Частота замены кандидатов (для кадровых агентств).
- Длительность работы в компании (дополнительно).

## 5.2. Преимущества и недостатки внешних источников привлечения персонала

Преимущества	Недостатки
<p>Широкие возможности выбора кандидатов</p> <p>Появление новых импульсов к развитию организации</p> <p>Новый человек, как правило, легко добивается признания</p> <p>Возможность полного удовлетворения потребности в кадрах</p> <p>Малая угроза возникновения интриг внутри организации</p> <p>Новый сотрудник приносит свежие идеи в компанию</p> <p>Работодатель имеет возможность увидеть, как обстоят дела вне фирмы</p> <p>Иногда это дешевле, чем обучать или переобучать уже имеющихся сотрудников</p> <p>Работа с внешними источниками выступает как форма рекламы компании</p>	<p>Высокие затраты на привлечение кадров</p> <p>Большой процент работников, принимаемых со стороны (по сравнению с внутренним наймом), способствует росту текучести кадров</p> <p>Высокая степень риска при прохождении испытательного срока</p> <p>Новый сотрудник плохо знает организацию</p> <p>Длительный период адаптации, трудности при привыкании к корпоративной культуре, стилю управления</p> <p>Блокирование возможностей служебного роста для работников организации</p> <p>Период вхождения в новую должность неизбежно сопряжен со снижением производительности</p>

## 5.3. Внутренние источники

К внутренним источникам относятся:

- кадровый резерв организации;
- «инициативные» кандидаты;
- другие сотрудники компании;
- круг общения персонала / личные контакты;
- бывшие работники фирмы.

Для активизации внутренних источников необходима достаточно энергичная работа кадровых менеджеров по организации:

- дней «открытых дверей»;
- практики и стажировок;
- внутрикорпоративных досок объявлений/интернета/корпоративной газеты;
- «дней карьеры»;
- программы «быстрой» карьеры;
- информационных совещаний;
- корпоративных профессиональных конкурсов.

**Внутренние источники** – это трудовые ресурсы самой организации. В данном случае возможны разнообразные методы подбора персонала.

### **Внутренний конкурс**

Кадровая служба может проинформировать все подразделения об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, предложить им порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Внутренний источник персонала используют в трех случаях:

- при стремлении руководства к минимальной численности штата (сотрудники частично высвобождаются и перераспределяются, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров);
- при горизонтальном перераспределении работников;
- при вертикальном перемещении персонала, например, уход человека с должности, соответствующей определенной ступени иерархической лестницы, компенсируется повышением сотрудника с позиции уровнем ниже.

**Совмещение профессий** работниками фирмы. Этот вариант целесообразен, если исполнитель требуется на короткое время – для выполнения небольшого объема работы.

### **Ротация**

Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Возможны следующие варианты:

- повышение (или понижение) в должности с соответствующим изменением круга должностных обязанностей и прав;
- повышение уровня квалификации и поручение руководителю более сложных задач, что не влечет за собой повышения в должности, но сопровождается повышением зарплаты;
- изменение задач и обязанностей, не вызванное повышением квалификации, не влекущее за собой повышения в должности и роста зарплаты.

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и, в конечном счете, сопровождаются должностным ростом работников организации.

Внутренний рекрутинг – это одна из составных частей кадровой политики, ориентированной на развитие работников и получение от них максимальной отдачи. Внутренний рекрутинг в сравнении с внешним имеет как плюсы, так и минусы.

**Преимущества и недостатки внутренних источников привлечения персонала**

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Появление шансов для служебного роста (повышение степени привязанности к организации, улучшение социально-психологического климата на производстве).</li> <li>• Низкие затраты на привлечение кадров.</li> <li>• Претендент на должность знает данную организацию.</li> <li>• Сохранение уровня оплаты труда, имеющегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении зарплаты, исходя из ситуации на рынке труда).</li> <li>• Возможность роста молодых кадров данной организации.</li> <li>• Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации.</li> <li>• «Прозрачность» кадровой политики.</li> <li>• Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала.</li> <li>• Возможность избежать текучести кадров.</li> <li>• Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желанием претендента).</li> <li>• Решается проблема занятости собственных кадров.</li> <li>• Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.</li> <li>• У руководства появляется возможность лучше оценить способности «внутренних» претендентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ограниченный выбор кадров.</li> <li>• Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя.</li> <li>• Появление панибратства при решении деловых вопросов (еще вчера претендент на должность руководителя был на одном уровне с коллегами).</li> <li>• Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации.</li> <li>• Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя.</li> <li>• Переводы на новые позиции не удовлетворяют потребности в кадрах.</li> <li>• Обучение (переподготовка, повышение квалификации) для перевода на более высокую должность связано с дополнительными затратами.</li> <li>• Появляются проблемы у тех работников, которых «обошли» с повышением.</li> <li>• Когда забирают сотрудника из одного подразделения, чтобы заполнить вакансию в другом, может «оголиться» отдельный участок работы</li> </ul>

**5.4. Особенности поиска и подбора руководителей**

Подбор руководителей занимает важное место в деятельности службы персонала и имеет множество особенностей, отличающих его от найма специалистов на рядовые позиции.



### **Постановка задачи. Формирование портрета идеального кандидата**

Главный этап, закладывающий фундамент для будущего успеха любого проекта, связанного с поиском сотрудника на вакантную должность, – это постановка задачи (формирование портрета идеального кандидата). При подборе руководящих кадров она многократно усложняется, так как помимо определения необходимых личностных характеристик претендента, соответствующих корпоративной культуре компании, необходимо понимать роль данного начальника в развитии бизнеса, стратегическом или оперативном управлении.

Процесс найма, как правило, осуществляется по заданию собственника или кого-либо из первых лиц компании. При этом оно часто не детализировано, упор делается на личностных аспектах, не всегда объясняются цели деятельности будущего руководителя. В этой ситуации HR-директор или консультант должен уметь формулировать те вопросы, которые помогли бы составить более подробный портрет будущего руководителя.

Одним из основных моментов является знание задачи, для которой приглашается специалист, будь то систематизация бизнес-процессов, создание направления или предприятия «с нуля», развитие компании, увеличение ее капитала, вывод из кризиса, стратегическое управление или оперативное руководство. Поняв главную цель будущего начальника, можно вполне определенно назвать компетенции, которые будут необходимы для ее решения.

Начиная проект по подбору руководителя, важно знать следующие аспекты:

- структура и масштаб бизнеса компании, основные экономические показатели ее деятельности; степень конфиденциальности при сообщении этих сведений потенциальным кандидатам во время интервью (определить заранее);
- место руководителя в организационной структуре, подчинение, широта полномочий, решения, принимаемые самостоятельно и представляемые на рассмотрение непосредственному начальнику или совету директоров;
- основные задачи (их не может быть много);
- обязанности;
- главные компетенции;
- предыдущий управленческий опыт кандидата (проекты, цели, масштаб деятельности);
- необходимая степень знания отраслевой специфики (является ли это действительно важным и по каким причинам). Часто подобное требование значительно ограничивает поиск, хотя в некоторых случаях гораздо важнее, чтобы руководитель обладал определенным опытом и компетенциями;
- ценности, убеждения, подходы к работе, которыми должен обладать претендент, чтобы эффективно войти в имеющуюся управленческую команду;
- составные элементы и структура компенсационного пакета, особенно его переменная часть (бонусы, опционы или участие в прибыли компании).

Есть множество примеров того, как к успеху компании приводили директора, которые перешли в них из организаций, работающих в отраслях, далеких от их сферы деятельности. Современного руководителя делает эффективным не знание той или иной области, а умение управлять, строить удачные системы, добиваться поставленных целей.

### Источники поиска руководителей

Можно использовать два источника:

- внутренний кадровый резерв;
- внешний рынок труда.

На сегодняшний день все эксперты единодушно отмечают тенденцию к дефициту профессиональных управленцев, менеджеров высшего и среднего звена. Спрос на руководителей значительно превышает предложение. Хорошим выходом из данной ситуации может стать формирование внутреннего кадрового резерва компании: отбор и развитие наиболее потенциальных сотрудников для того, чтобы в дальнейшем они могли занять управленческую должность. Однако это долгосрочная задача, и она не отменяет актуальной потребности фирмы в руководящих работниках. Реализовать ее можно и другими способами (перечисленными выше), применяя разные технологии поиска и подбора.

### Технологии поиска и подбора руководителей

При поиске управляющего персонала на внешнем рынке труда используется **рекрутинг**. Если эта задача оказывается невозможной, или в компанию требуется один из лучших на сегодняшний день руководителей в своей области, или имеющий редкую специализацию, то применяется технология прямого целенаправленного поиска – **executivesearch** словарь. Если же цель – переманить конкретную персону из другой, известной кадровику организации (аналогичной отрасли), используется метод **head-hunting**.

При осуществлении **executivesearch**-проекта проводится тщательный анализ и изучение рынка труда: в каких организациях могут работать руководители, обладающие компетенциями, необходимыми для решения поставленной задачи, насколько эти люди эффективны, какова их деловая репутация, достижения, компенсационные пакеты. Выбор осуществляется среди кандидатов, в настоящий момент успешных в своей деятельности, показывающих хорошие результаты и занимающих руководящие позиции в лучших компаниях стран СНГ и мира

После этого необходимо связаться с претендентами, заинтересовать предложением о работе. По результатам встреч и обсуждений вакансии наиболее подходящих можно рассматривать в качестве потенциальных членов управленческой команды.

В **executivesearch**-проектах высока консалтинговая составляющая.

Как правило, такой поиск подразумевает не просто выход на нужных кандидатов, но и необходимость в услугах консультантов, которые, обладая хорошим знанием отраслевой специфики и рынка, пониманием его тенденций, могут выбрать специалиста, максимально эффективного в решении тех задач, которые ставит перед ним компания. Кроме того, для осуществления подобного проекта требуется аналитик, который сможет подготовить материалы, касающиеся рынка труда.

Технология **head-hunting** не подразумевает изучения рынка и выявления лучших кандидатов, потенциально интересных для рассмотрения. Задача хедхантера – выйти на конкретного человека в определенной фирме, заинтересовать его своим предложением, встретиться, выяснить, подходит ли он компании.

Несмотря на различие масштабов методов **executivesearch** и **head-hunting**, цель, с которой они используются, одна – переманить успешных кандидатов из других организаций.

### **Специалисты по подбору руководителей**

Это один из наиболее важных вопросов, определяющих успех данного процесса. Уровень того человека, который будет им заниматься, должен соответствовать позиции подбираемого руководителя. Соответственно, чем выше вакантная должность, тем больше компетенций необходимо кадровому специалисту.

В первую очередь, это касается личностной зрелости, умения разбираться в людях, реально воспринимать их сильные и слабые стороны, умения отличать правду от лжи (начальники, как правило, хорошие коммуникаторы, знают, как произвести впечатление, презентовать себя наилучшим образом, преувеличить свои успехи и скрыть недостатки).

Если возникла задача, для решения которой необходимо использование технологий **executivesearch** или **head-hunting**, то нужно понимать, что с ней может справиться только специально обученный человек, обладающий соответствующими компетенциями и личностными качествами, способствующими осуществлению данного проекта. Это должен быть специалист умный, креативный, смелый, тактичный, с хорошими коммуникативными навыками, располагающий к себе других людей.

Кроме того, необходима компетентность в вопросах, которые будут обсуждаться с кандидатом на интервью. Человек, занимающийся подбором руководителей, должен разбираться в бизнесе, понимать структуру компании, роль подразделений. Это поможет построить живой диалог с претендентом, раскрыть его как управленца, узнать, что он умеет на самом деле. Консультант должен обладать достаточными сведениями, чтобы суметь оценить уровень стратегического мышления, навыки оперативного менеджмента, управленческого учета и контроля, мотивации и формирования команды.

Если служба персонала самостоятельно занимается подбором руководителей, необходимо выделить для этого специально обученного, зрелого рекрутера. Курировать этот процесс должен HR-директор, так же как и проводить интервью с менеджерами высшего звена. Важно помнить, что кандидаты тоже оценивают уровень компетентности собеседника, у них складывается впечатление о компании, в которую они приходят. Своим мнением они потом будут делиться с другими игроками на рынке.

Для самостоятельного осуществления подобных проектов в компаниях нанимают отдельного человека (он так и называется – «внутренний хедхантер»). При этом необходимо продумать вопросы конфиденциальности: вряд ли стоит широко объявлять о том, что компания «выходит на охоту» за лучшими кандидатами. Поэтому важно заранее решить, как разговаривать с потенциально интересными кандидатами, где с ними встречаться и какую информацию о фирме раскрывать.

Рекрутер без дополнительной подготовки, интереса и внутренней мотивации не может быть одновременно успешным хедхантером или, тем более, executivesearch-консультантом.

Консультант должен предоставить заказчику «Описание проекта подбора руководителя», основанное на итогах переговоров. Этот документ должен содержать: портрет кандидата – его основные обязанности, задачи, поставленные перед ним, требования к деловым, профессиональным, личностным качествам; описание того, как и кем будет осуществляться поиск; сроки выполнения заказа; гарантии, которые дает компания.

Если принято решение обратиться к помощи внешних консультантов, то следует искать специализированные организации, основное направление деятельности которых связано с поиском и подбором руководителей. Как правило, это консалтинговые компании или executivesearch-агентства. Обращение с подобными проектами в обычные кадровые агентства не всегда оправдывает ожидания заказчиков.

В специализированных компаниях заказы, как правило, осуществляются или курируются одним из партнеров, есть специальные проектные группы, свои аналитики, исследующие рынок труда, база данных руководителей различных уровней и функциональных направлений. Особое внимание уделяется соблюдению конфиденциальности, проработке заказа и сроков его выполнения.

Важно выбрать такую компанию, которой можно будет доверять, так как придется предоставить ей много информации, касающейся экономического положения, планов и перспектив развития фирмы. При этом необходимо выяснить следующее:

- специализация организации, технологии поиска и подбора, которыми владеют ее представители, уровень подбираемых позиций, информация из открытых источников (например, на сайте) о компании, партнерах, начальниках, консультантах;
- степень компетентности специалиста, который будет заниматься конкретным проектом, его опыт успешного решения подобных задач, уровень руководителей, которых он подбирал прежде;

- правильность понимания консультантом поставленной перед ним

### Возможные ошибки

1. Несоответствие выбора источников привлечения персонала кадровой политике и стратегическим задачам предприятия.

**Закрытая политика** – работа с персоналом направлена, прежде всего, на работников компании.

**Открытая политика** – организация активна на рынке труда; взаимодействует с молодыми специалистами, ветеранами и пенсионерами компании и др.

Если, например, задачей компании является сокращение издержек, то предпочтение нужно отдать внутреннему набору персонала и перераспределению труда. В случае перспектив открытия новых направлений бизнеса, напротив, лучше обратиться к внешним источникам.

2. Не анализируется результативность источников привлечения персонала.

Без точного анализа эффективности применения того или иного источника привлечения персонала нельзя с уверенностью сказать, какой из них дает наибольшую отдачу. Размещая объявления в газете, работодатели считают, что все кандидаты приходят с внешнего рынка труда. При проведении опроса выясняется, что более 80% кандидатов услышали о вакансиях от своих знакомых и родственников. Поэтому рекомендуется в анкету кандидата включить вопрос об источнике информации. Это позволит провести анализ эффективности (причем, по категориям сотрудников) и в дальнейшем улучшить результативность своей работы.

3. Увлечение работой с одним источником, в ущерб другому.

Как правило, любому человеку удобнее и комфортнее выполнять ту работу, которая ему хорошо знакома. Например, если менеджер по персоналу имеет контакты с одним из учебных заведений и привык работать только с его представителями, возникает риск упустить опытных специалистов, которых можно привлечь из других источников. Если же ответственный за эту работу менеджер не умеет работать с внутренними ресурсами, с предприятия постепенно будут уходить самые профессиональные и амбициозные кадры.

4. Игнорирование разделения понятий «личные контакты сотрудников» и «протее».

К примеру, в вашу компанию приходит бухгалтер по рекомендации вашего работника. Он на общих основаниях проходит конкурсный отбор, испытательный срок и остается в фирме, доказав свою профессиональную компетентность. Если же распоряжение о трудоустройстве этого бухгалтера было отдано сразу, то не факт, что он будет хорошо работать. Однако ответственность за качество персонала с кадрового менеджера при этом не снимается.

5. Дискриминация по любому не относящемуся к работе признаку (она незаконна и может привести к судебным искам).

## 6. Этапы и методы отбора персонала

Отбор персонала является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с потребностями организации в человеческих ресурсах.

Окончательное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

### 6. 1. Этап 1. Конкурс резюме

При анализе резюме необходимо выделить «важную» и «менее важную» информацию о кандидате. Некоторые специалисты по персоналу, например, не обращают внимания на хобби кандидата, кто-то - на более ранний опыт, не относящийся к требованиям по вакансии, кто-то уделяет внимание всей информации и берет ее на заметку. Чаще всего выделяют следующие блоки:

Важная информация:

- Ф.И.О, возраст, пол, место жительства, контакты;
- образование (основное, дополнительное);
- опыт работы;
- функциональные обязанности;
- личные качества.

Менее важная информация:

- адрес;
- данные об опыте работы, не относящиеся к вакансии;
- необязательные для этой должности знания и навыки.

При анализе резюме оценку соответствия должности можно проводить по следующим параметрам:

- Характер базового образования.
- Наличие дополнительного образования как фактор саморазвития.

- Профессиональные навыки, содержание работы.
- Частота и причина перехода на новую работу.
- Наличие карьерного и профессионального роста.

Наличие реальных профессиональных достижений.

- Соответствие ожиданий по зарплате вашему предложению (если эта информация есть в резюме).
- Удаленность места проживания кандидата от места будущей работы.
- Перечень хобби.
- Личностные качества как отражение самооценки.
- Количество и разнообразие рассматриваемых должностей в одном резюме.
- Стиль и формат написания резюме, наличие ошибок.

### 6. 1.1. Организация системы сбора первичной информации о кандидатах и ее предварительная обработка

Следующий шаг в вашей работе – обработка первичной информации о кандидатах. Анализируя резюме кандидата, стоит обратить внимание на следующее:

- **Оформление резюме**

Его внешний вид может дать представление о внимательности, аккуратности кандидата, понимании им важности деталей, а также о том, хочет ли он произвести хорошее впечатление.

- **Полнота информации**

Сообщает ли кандидат все необходимые сведения или избирательно умалчивает о некоторых важных событиях (например, длительных перерывах в работе, причинах ухода с предыдущего места, освобождения от службы в армии и т.п.).

- **Продолжительность работы на одном месте**

Часто ли кандидат менял место работы или долго трудился в одной компании.

- **Рекомендации**

Указывает ли соискатель имена последних работодателей, которые могли бы дать ему рекомендации. Если он упоминает друзей, членов семьи и тех руководителей, у которых он работал давно, расспросите кандидата о его выборе.

- **Релевантность предыдущего опыта**

Предыдущий успешный опыт аналогичной работы может свидетельствовать о способностях кандидата справляться с теми обязанностями, которые вы хотите ему поручить. Но все же не стоит отклонять кандидатуру соискателя только по той причине, что он не имеет опыта, точно соответствующего данной должности.

Обращайте внимание на релевантные, близкие к требующимся, навыки, которые легко трансформируются в нужные. Иногда разумнее затратить время на обучение потенциально сильного кандидата, чем нанять такого, который имеет аналогичный профессиональный опыт, но не обладает хорошими внутренними способностями и не владеет рабочей этикой.

- **Название позиции и размер оплаты**

Попробуйте понять размер предыдущей компании, ее вид деятельности, чтобы выяснить значение позиции, которую занимал кандидат. Например, руководитель подразделения может иметь в подчинении как триста человек, так и одного. Размер прежнего оклада даст представление о финансовых ожиданиях претендента: желаемый заработок может оказаться и выше, и ниже того, что был на предыдущем месте.

Кроме изучения резюме, вы должны проанализировать результаты телефонного разговора, зафиксировать свои выводы. Если у вас имеются другие данные – рекомендации, анкета, сведения об учебе и т.д. – постарайтесь записать всю необходимую информацию.

### 6. 1.2. Рекомендации по анализу предварительной информации и документов

1. На основании результатов обработки первичной информации о кандидатах, вы должны отобрать несколько человек для собеседования. Это является главной целью ваших действий на данном этапе. Но при большом потоке желающих занять вакантное место это бывает достаточно трудно сделать. Вместе с непосредственным руководителем будущего сотрудника определите критерии, категорически неприемлемые для данной работы.

Пример

Вы подбираете начальника отдела труда и заработной платы. Задача подразделения – в кратчайшие сроки разработать и внедрить новую систему оплаты труда. Противопоказанием к найму претендента могут служить следующие факторы:

- работа на одном предприятии, выполнение одной операции (функции) более двух лет;
- отсутствие опыта работы в управленческой команде;
- отсутствие навыков руководства и т.д.

На основании этих данных проведите первичный «отсев» кандидатов. Оставшиеся претенденты имеют реальный шанс занять вакантное место по итогам собеседования и других испытаний.



2. Обязательно фиксируйте результаты первичной обработки информации для того, чтобы в дальнейшем не возникало сложностей юридического характера. Например, вы откажете молодому специалисту на достаточно объективных основаниях, а ему покажется, что вы предвзято и субъективно отнеслись к его кандидатуре. Эта ситуация может привести к судебному иску.

#### **Возможные ошибки**

- Попытка заменить личное собеседование телефонными переговорами.
- Принятие окончательного решения на основании изучения резюме.
- Пренебрежение к необходимости фиксировать результаты первичной обработки информации.

## **6. 2. Этап 2. Телефонное интервью**

Для ряда должностных позиций, прежде чем приглашать кандидата на очное интервью, проводится интервью по телефону. Цель телефонного интервью - сузить поиск выбора кандидатов. Поэтому в телефонном интервью в основном задаются результативные и сужающие поиск кандидатов вопросы: например, об ожиданиях кандидата по зарплате (если таковое не прописано в резюме); вопросы, связанные с требованием к местонахождению работодателя, поездками в командировки, ненормированным рабочим днем и т. п.

Бывают ситуации, в которых телефонное интервью является единственной возможностью провести первичный отбор. Например, в ситуации регионального поиска. В таких случаях в последнее время все чаще проводится скайп-интервью или интервью в формате видеоконференцсвязи, т. к. классическая форма телефонного интервью предполагает ограничения в части информации, получаемой через коммуникативные знаковые системы, и не дает полной картины для принятия решения.

Стандартный алгоритм телефонной беседы:

- Представление.
- Уточнение сведений.
- Информация о процедуре отбора.
- Если по результатам телефонной беседы становится понятно, что кандидат не соответствует, сообщите ему об этом.
- Если кандидат подходит, запишите его на соответствующую дату и время, проинформируйте о том, как к вам доехать, о необходимых документах.
- Подведите резюме.
- попрощайтесь.

## 6. 2.1. Техника телефонного интервью с кандидатом

Прежде чем позвонить кандидату, определите цель звонка и подготовьтесь к разговору.

### Цель звонка соискателю:

- произвести первичную оценку – выяснить сведения о кандидате, его ценностях, мотивах;
- заинтересовать вакансией и пригласить на собеседование;
- собрать информацию о потенциальных кандидатах;
- сформировать у собеседника позитивное мнение о себе и о компании.

Время разговора по телефону должно быть непродолжительным. Беседу выстраивайте следующим образом:

- установите контакт;
- соберите необходимую информацию;
- выясните потребности кандидата;
- презентуйте предприятие и существующую вакансию;
- ответьте на вопросы соискателя;
- договоритесь о предстоящей встрече (согласуйте дату, время, место);
- завершите контакт.

### Алгоритм телефонного интервью с кандидатом

1. Попросите позвать к телефону нужного человека.
2. Если звоните на работу, то не говорите другим лицам, что хотите переговорить по поводу вакансии, и не оставляйте никакой информации.
3. Убедитесь, что разговариваете с тем, кого вы звали.
  - *Добрый день! Иван Иванович? Меня зовут....., я из.....*
  - *Вам удобно сейчас разговаривать?*Если нет, постарайтесь договориться о контакте в другое время.
4. Сообщите цель звонка.
  - *У нас есть вакансия "менеджер по продажам" или.....*
  - *Иван Иванович, я звоню за тем, чтобы обсудить вакансию.... Удобно ли вам сейчас говорить, или вы подъедете к нам в офис?*
  - *Вам интересна эта вакансия?*
  - *Вы рассматриваете предложения о работе?*Если ответ «Да», то сообщите несколько ключевых параметров о вакансии (2–3 предложения).
5. Задайте вопросы, которые прояснят, подходит ли кандидат по первичным требованиям вакантной должности.
  - *Я хотела задать вам несколько вопросов (уточнить информацию), а потом ответить на ваши.*

**Возможные вопросы для телефонного интервью:**

- о причинах готовности поменять работу;
- о наиболее предпочтительных для кандидата обязанностях;
- об ожиданиях по оплате;
- о профессиональном опыте (детали, не раскрытые в резюме);

Если соискатель не проявил заинтересованности во встрече, попробуйте превратить его в «агента» по поиску других кандидатов: предложите порекомендовать кого-либо из своих знакомых.

6. Выясните потребности и ценности претендента с помощью вопросов.

– *Что для вас наиболее важно, значимо.....? Что для вас ценно в.....?*

После этого сообщите несколько фактов, которые будут иметь отношение к ценностям, озвученным кандидатом.

– *Кандидат: "Наиболее важны для меня интересные задачи и достойное вознаграждение за их решение".*

– *Вы: "Эта вакансия предназначена для выполнения следующих задач... За их эффективное решение предусматривается вознаграждение (укажите какое)".*

Говорите с кандидатом его «языком»: используйте слова, которые он произнес, рассказывая о своих предпочтениях.

– *Вы готовы рассмотреть такое предложение?*

Если кандидат проявляет интерес, не затягивайте телефонное интервью и договаривайтесь о встрече.

7. Приведите доводы в пользу встречи в офисе.

– *Иван Иванович, думаю, нам с вами необходимо встретиться, чтобы прояснить нюансы.*

– *Когда вам удобно подъехать на собеседование.... (предложите выбор)?*

8. Согласуйте все необходимые нюансы.

Предупредите кандидата о том, что, возможно, ему придется заполнить анкету, попросите принести с собой резюме, фотографию, другие документы. Продиктуйте адрес и убедитесь в том, что он правильно записал все данные.

– *Если вы не сможете приехать, позвоните нам, пожалуйста, по телефону.....*

– *Итак, мы будем ждать вас в..... (день, время).*

– *Обратите внимание, что вам будет необходимо заполнить нашу форму резюме. На это уходит порядка 10–15 мин.*

У человека, с которым вы поговорили, должно остаться впечатление, что к нему отнеслись очень внимательно и уважительно. Это является повседневной косвенной рекламой вашей компании.

**6. 3. Этап 3. Серия отборочных туров**

Данный этап подразумевает серию туров, которые проходит кандидат. Целью каждого тура является оценка уровня кандидата на соответствие предлагаемой должности. На каждом этапе используются те или иные методики оценки, которые выбираются и определяются заранее. Разным кандидатам на одну и ту же должностную позицию предлагается один и тот же набор методик.

Методы оценки кандидатов бывают следующие:

- Структурированное интервью
- Групповое интервью
- Интервью по компетенциям
- Профессиональные задания и тесты
- Психологическое тестирование – личностных черт, на умственные способности, мотивационные, моделирующие рабочие ситуации и т. д.
- Центры оценки (assessment-center)
- Метод 360 градусов
- Решение проектов

Рассмотрим каждый из методов оценки отдельно.

### **Предварительная отборочная беседа.**

Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда беседу может проводить линейный менеджер; в других случаях это неважно, и ее проводит специалист службы управления персоналом. Основная цель беседы — оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств.

Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе. На этом же этапе претенденты, успешно прошедшие предварительное собеседование, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

### **Интервью (беседа по найму).**

Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы. Интервью является наиболее распространенным методом оценки кандидатов на должность. В процессе интервью не только работодатель получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать не только об условиях работы (задавая вопросы интервьюеру), но и о корпоративной культуре этой организации. Сделать выводы о корпоративной культуре организации-работодателя, а также о своей совместимости с ней, кандидат может по уровню организации и условий проведения интервью, по профессионализму интервьюера и т. д.

### 6.3.1. Подготовка к собеседованию

Проведение интервью – это самый ответственный этап подбора персонала, играющий ключевую роль в принятии окончательного решения, даже в тех случаях, когда наряду с ним используются и другие методы оценки. Поэтому необходима серьезная и основательная подготовка к собеседованию.

#### **Основные факторы хорошей подготовки к собеседованию с кандидатом**

Интервьюер должен иметь четкое представление о вакантной должности, о которой будет идти речь во время разговора:

- обязанности;
- задачи;
- методы и средства их решения;
- объем работы;
- ответственность;
- права;
- служебные взаимоотношения;
- условия и место работы.

Кроме того, специалист, который будет беседовать с будущим сотрудником, должен знать:

1. Информацию о компании (название, форма собственности, история, размеры, профиль, продукция и показатели ее объема, место на рынке, корпоративная культура).
  2. Сведения о подразделении, в которое подбирается работник, о его руководителе и групповых нормах поведения в коллективе.
  3. Профессиональные и личностные требования к кандидатам, желательный предыдущий опыт; данные о работе сотрудника, занимавшего эту должность прежде.
  4. Компенсационный пакет (заработная плата и порядок ее начисления, премии, страховки, предоставление автомобиля, возмещение затрат на использование личного транспорта, питание и др.).
  5. Возможности повышения квалификации, профессионального и должностного роста.
1. Необходимо назначить время собеседования, подготовить подходящее помещение, анкету, которую заполнит кандидат перед разговором, изучить его резюме и наметить ключевые вопросы. Интервьюеру должны быть известны порядок, процедуры и сроки оценки представленных претендентов, а также личностные особенности тех людей, которые будут принимать решение о найме.

Существуют следующие виды интервью:

1. Биографическое интервью. Его задачей является выяснение прошлого опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей. В процессе биографического интервью уточняются различные аспекты профессиональной деятельности кандидата, которые не раскрыты в резюме. Биографическое интервью не дает возможности оценить сегодняшнюю ситуацию и мотивацию.

2. Ситуационное интервью. Кандидату предлагается решить несколько практических ситуаций (гипотетических или реальных проблем). Этот метод позволяет выявить общие и аналитические способности кандидата, используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций.
3. Структурированное интервью. Его целью является выявление профессиональных и личностных качеств кандидата по заранее разработанному структурированному списку вопросов. Этот вид интервью наиболее распространенный. Он может сочетать в себе элементы всех других видов интервью.
4. Интервью по компетенциям. Цель этого вида интервью - определить уровень соответствия кандидата ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей его развития интервьюер в процессе интервью обращается к прошлому опыту кандидата.

Также существуют различные стили проведения интервью, зависящие как от особенностей личности интервьюера, так и от целей, для которых оно проводится:

- **Интервью-монолог.** Элементы этого стиля уместны, если вы твердо знаете, что именно этот кандидат вас устроит на 100% и, чтобы заинтересовать его, в заключительной части вдохновенно рассказываете о перспективах работы в компании.
- **Интервью-испытание** (проверочные задания, тесты, моделирование практических ситуаций) - уместно, если вы сомневаетесь в компетенциях кандидата. Наблюдения за кандидатом позволяют сделать выводы о его личности и характерных чертах поведения.
- **Партнерское интервью** - общение идет на равных, в доброжелательной и уважительной обстановке.
- **Интервью-прятки** - уместно, если вы не хотите информировать кандидата о компании и поскорее избавиться от него.
- **Стресс-интервью** - уместно, если вы хотите проверить кандидата на способность работать в обстановке стресса и давления, в нестандартных и конфликтных ситуациях. Хотите оценить умение корректно вести себя в провокационных, стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения и т. д. Во время стрессового интервью кандидату задают провокационные, некорректные вопросы, например: «Вы уверены, что заслуживаете зарплату, на которую претендуете?» или «Почему мы должны нанимать именно вас?» и т. д.

Как правило, этот вид интервью проводят два и более интервьюера, что увеличивает стрессовую компоненту. Проведение интервью в неудобных и некомфортных условиях, когда соискателю постоянно приходится отвлекаться и трудно сосредоточить внимание (например, в шумных помещениях). Данная методология применяется, как правило, для оценки кандидатов на такие должности, в которых приходится работать в нестандартных ситуациях (например, секретарь в приемной, сотрудник службы безопасности и т. д.).

В качестве интервьюеров на первом этапе обычно выступают рекрутеры или менеджеры по подбору персонала. Вторичные интервью проводят руководители, в подразделения которых ведется набор.

Существует несколько основных типов проведения интервью:

- Структурированное интервью — заранее готовится набор вопросов для оценки компетенций или описанных квалификационных требований к кандидату и варианты эталонных ответов. Кандидатам задаются однотипные вопросы. Вопросы для вторичного интервью, проводимого руководителем, разрабатываются совместно службой персонала и руководителем. Плюсом является то, что можно свести субъективизм оценки кандидатов к минимуму, т. к. варианты ответов фиксируются и потом сравниваются с эталонным вариантом. Решение принимается на основе максимально большего процента ответов, близких к эталону. Минус — беседа носит несколько ограниченный характер, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, может сужать возможности получения информации.
- В свободной форме — заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа — огромный источник информации. Минус — сложно сравнить варианты ответов кандидатов и избежать субъективных оценок со стороны как интервьюера, так и руководителя.
- Смешанный тип — заранее готовятся основные вопросы, проводящий интервью имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания.

### 6.3.2. Стратегия и тактика проведения собеседования

Интервью при приеме на работу призвано решать следующие задачи:

- оценку способностей кандидата к определенному роду деятельности;
- сравнение соискателей на должность;
- предоставление информации об организации с тем, чтобы помочь человеку принять решение о трудоустройстве

Учитывая уникальность интервью как метода оценки и отбора кандидатов, необходимо добиться его максимальной эффективности, которая зависит от:

- технологии его проведения;
- профессионализма интервьюера.

Избежать возможных серьезных ошибок поможет структурирование как процесса принятия решения о приеме на работу, так и методики проведения интервью.

### 6.3.3. Внутренние эффекты, затрудняющие проведение интервью

#### **1. Первые впечатления.**

Интервьюеры часто принимают решение за несколько минут в начале разговора. В оставшуюся часть времени они собирают информацию в поддержку первого впечатления. Это тот случай, когда человек «слышит только то, что хочет слышать», и делают необоснованный выбор.

#### **2. Стереотипы.**

Некоторые интервьюеры полагают, что определенным группам людей свойственны особые характеристики (например, бородатые мужчины не внушают доверия, а женщины в очках - умные).

#### **3. Эффект края (первичности – недавности).**

Больше обращается внимания на информацию, которая прозвучала в начале беседы, чем в дальнейшем. Это может быть объяснено свойствами памяти или силой первого впечатления.

#### **4. Эффекты контраста.**

Мнение интервьюера о кандидате зависит от его суждения о предыдущих соискателях. С одной стороны, это означает, что из них будет выбран лучший, с другой – их сравнивают между собой, оценивают по отношению друг к другу, а не к требованиям работы.

#### **5. Такой же, как я.**

Интервьюеры более благосклонны к людям, похожим на них самих по воспитанию, образованию, опыту работы. Есть даже данные о том, что они предпочитают претендентов с невербальным поведением, аналогичным собственному (движения глаз, поза и т.п.).

#### **6. Негативная информация.**

Негативные сведения производят на интервьюеров более сильное впечатление, чем позитивные. Это особенно заметно, если отрицательная информация появляется в начале собеседования, после чего они автоматически начинают искать дополнительные подтверждения негатива.

#### **7. Личная симпатия.**

Более высокая оценка ставится кандидатам, которые нравятся, вне зависимости от других факторов, имеющих отношение к работе. Это естественная реакция человека, но, пожалуй, не гарантирующая выбор лучшего претендента на должность.

#### **8. Копирование.**

Интервьюеры, отдающие предпочтение определенному типу личности, выбирают соответствующих ему людей, независимо от их других характеристик. Это мешает проведению беседы и может привести к тому, что кандидатура выбранного человека не будет подходить для данной работы.

#### **9. Иностраный или местный акцент.**

Соискатели с иностранным или местным акцентом часто попадают в менее выгодные условия по сравнению с теми, кто не имеет особенностей выговора. Однако данный эффект проявляется реже, если речь идет о «не слишком престижных» должностях, а для работы с клиентами людям с некоторым местным акцентом даже отдается предпочтение.



**10. Эффект реального времени.**

Интервьюеры полагают, что кандидат ведет себя во время встречи так же, как в жизни. Это серьезная ошибка, поскольку, как правило, люди нервничают во время собеседования. И, наоборот, некоторые претенденты умеют «пустить пыль в глаза» и на протяжении всего разговора демонстрировать качества, каковыми не обладают в реальности.

**11. Предпочтения пола.**

Кандидаты-женщины часто оцениваются хуже, чем мужчины, особенно если вторые предпочтительны для данной работы. Хотя есть сведения о том, что эта тенденция свойственна больше интервьюерам-женщинам, которые считают представителей сильной половины человечества более компетентными, тогда как для последних, похоже, пол не имеет значения.

**6.3.4. Структура и тайминг интервью:**

Этапы	Действия	Время
Представление	Приветствие. «Короткий разговор». Определение времени интервью.	3 мин.
Объяснение цели и формата интервью	<i>«Я буду задавать вам вопросы, касающиеся вашей биографии, личности, а также предыдущего опыта работы».</i> <i>«У вас есть право не отвечать на тот или иной вопрос».</i> <i>«В конце я оставлю немного времени, чтобы вы задали мне вопросы».</i> Упомяните о том, что вы будете делать записи. Заверьте кандидата в конфиденциальности.	3 мин.
Презентация компании и вакансии		5 мин.
Основная часть Вопросы интервью	<i>«Расскажите, пожалуйста, об основных обязанностях на вашем нынешнем месте работы».</i>	30 мин.
Кандидат задает вопросы		10 мин.
Выход из контакта	<i>«Благодарим за готовность прийти и ответить на вопросы».</i> Сообщаем о том, когда кандидат узнает о результатах.	3 мин.

**Виды вопросов для интервью:**

1. Целевые вопросы. Цель такого вопроса - получить информацию о конкретном рабочем качестве, которое играет главную роль в предлагаемой вакансии. Пример: *«Расскажите о том времени, когда вам пришлось руководить крупным и долгосрочным проектом».*
2. Зондирующие вопросы. Цель такого вопроса – получить более детальную информацию о поведенческих особенностях соискателя:

- Расскажите, пожалуйста, поподробнее.
  - Что произошло потом?
  - А что сделали вы потом?
3. Проективные вопросы. Цель такого вопроса – получить более детальную информацию о ценностях и мотивах соискателя:
- Почему люди возвращают взятый в банке кредит?
  - За что руководителю стоит уволить своего сотрудника сразу?
  - Почему вы решили сменить специальность?

### 6.3.5. Техника проведения собеседования

#### Основные требования и рекомендации по технике проведения интервью:

- Постройте общение с кандидатом таким образом, чтобы он мог говорить с вами открыто, и вы могли получить нужную информацию. Для этого поощряйте, поддерживайте, проявляйте инициативу и одновременно будьте жестким там, где это необходимо.
- Помните, что 80–90% времени на первом этапе интервью должен говорить соискатель, а не вы.
- Для того чтобы правильно использовать результаты беседы, нужно зафиксировать полученные данные. Записывайте только ключевые моменты и фразы, а также свои комментарии об особенностях поведения человека.
- По каждой компетенции необходимо собрать не менее 2–3 фактов из опыта кандидата. Желательно, чтобы это была как позитивная, так и негативная информация.
- Оценку претендента проводите только после окончания интервью.
- Не подсказывайте ответы. У вашего собеседника не должно сложиться впечатление о том, что есть правильные и неправильные ответы.
- Используйте интервью-гайд как ориентир, а не как детальную инструкцию.

#### Схема построения интервью

##### Этап 1. Введение, установление контакта:

1. Представьтесь.
2. Обозначьте цель и процедуру интервью.
3. Предупредите кандидата о том, что будете делать записи.
4. Задайте общий вводный вопрос (например, «Где вы работали раньше?»).

Начало собеседования можно считать успешным, если:

- соискатель осознал ваши цели и способ их достижения;
- он понял, что извлечет для себя в результате интервью;
- задан дружественный тон;
- ваш собеседник стал чувствовать себя свободнее;
- его раскрепощение длилось не более двух минут.

## **Этап 2. Основная часть интервью:**

1. Исследуйте оцениваемые компетенции;
2. Предложите кандидату добавить о себе что-то на свое усмотрение;
3. Предоставьте возможность задать вопросы вам.

### **Подготовка к обзору опыта кандидата**

Чем больше вы узнаете о претенденте до интервью, тем меньше времени придется потратить на выяснение этой информации во время него.

### **Обзор документов**

Соберите все имеющиеся документы кандидата – резюме, анкеты, зафиксированные результаты телефонных разговоров – и выберите из их содержания сведения о том опыте работы, который наиболее важен для данной позиции.

### **Опыт работы**

Ознакомьтесь с информацией, которая соответствует интересующему вас трудовому опыту соискателя. Пометьте для себя то, что вам представляется неясным, о чем вы хотели бы получить дополнительные сведения.

*Компания \_\_\_\_\_*

*Период работы \_\_\_\_\_*

*Что входило/входит в ваши основные обязанности? Вносились ли в них изменения?*

*Что вам больше всего нравилось/нравится в этой работе? Что меньше всего?*

### **Пробелы в трудовой деятельности**

Пометьте для себя пробелы в трудовой или учебной деятельности кандидата. В ходе интервью вы сможете обсудить их с ним: это единственный способ установить их причину и сделать выводы о человеке.

Основная цель обзора опыта – получить только общие сведения, потратив при этом не более 5–8 минут. Если собеседник начнет углубляться в детали, вежливо напомните ему, что на данном этапе эта информация для вас пока несущественна. После завершения обзорной части, переходите к подготовленным поведенческим вопросам. Скажите кандидату о том, что дальнейшая беседа будет носить более динамичный характер и желательно, чтобы он отвечал как можно подробнее.

#### **Например:**

*Теперь давайте перейдем к следующей части нашей беседы, в которой мы поговорим более обстоятельно о вашем опыте работы. Когда вы будете описывать ситуации, я хотел бы, чтобы вы уделяли особое внимание рассказу о конкретных предпринятых вами в каждом случае действиях и их результатах. Договорились?*

Такой переход к поведенческим вопросам даст кандидату представление о том, что от него требуется.

### **ВАЖНО!**

- Не пытайтесь на данном этапе сформировать окончательное впечатление о соискателе. Запишите основные выводы, чтобы вернуться к ним позднее.
- Уделяйте больше внимания недавнему опыту учебы и работы, который наиболее важен и соответствует рассматриваемой позиции. Не задавайте слишком много вопросов о давно прошедших событиях.
- Если кандидат говорит о том, что ему нравилось или не нравилось в предыдущей работе, это поможет вам оценить его мотивацию.
- Не убеждайте себя, что пробелы в трудовой деятельности – это плохой знак. Необходимо выяснить их причины.

### **Этап 3. Завершение интервью:**

1. Предоставьте кандидату сведения о вакансии;
2. Расскажите о дальнейших шагах и процедурах отбора.

Для закрытия интервью необходимо:

- просмотреть свои записи, чтобы определить, нужна ли вам дополнительная информация или какие-либо разъяснения (если нужно, задайте вопросы сразу);
- провести тестирование (если требуется);
- рассказать о должности и компании, ответить на вопросы кандидата;
- завершить интервью: объяснить дальнейшую процедуру и поблагодарить собеседника.

### **6.3.6. Разработка структуры интервью в соответствии со спецификой вакансии (задачи и примерные списки вопросов)**

Одним из основных факторов успешности интервью является его продуманная структура. Для того чтобы сформировать список вопросов для выявления необходимых компетенций кандидата, предлагается воспользоваться следующей таблицей.

Задачи	Операции (метод или способ решения задачи)	Критерии (знания, навыки, умения, опыт, личностные особенности, мотивация)	Ключевые параметры отбора и оценки	Вопросы интервью

Составляйте вопросы, исходя из оценки задач, соответствующих должности, методу их решения и необходимых компетенций.

### **Оценка способностей кандидата эффективно выполнять требуемую работу**

#### ***Образование и знания***

1. Почему вы решили получить именно это образование?
2. Как вы оцениваете его качество?
3. Какова ваша специализация? Почему вы выбрали именно ее?
4. В каких вопросах вы разбираетесь особенно хорошо? Почему вы так считаете?
5. Каких знаний вам не хватает или не хватало на предыдущей работе?
6. Как вы пополняете свои знания и повышаете свою квалификацию?
7. Каким образом вы получили сведения по определенному вопросу?
8. Есть ли у вас желание продолжить свое образование? Если да, то где и почему?

#### ***Опыт***

1. Какая работа из всех прежних вам нравилась больше всего? Почему?
2. В каких вопросах вы считаете себя наиболее компетентным?
3. Назовите, пожалуйста, три ваших основных задачи на последнем месте работы, по результатам решения которых оценивалась успешность вашей деятельности.
4. Назовите три обязанности, неприятные для вас или доставляющие наименьшее удовольствие. Почему?
5. Назовите три функции, выполнение которых приносит вам наибольшее удовольствие. Почему?
6. Считаете ли вы ваш опыт достаточным для того, чтобы успешно выполнять работу по данной вакансии? Почему?
7. Что из вашего опыта может быть особенно полезным для выполнения рассматриваемой нами работы?
8. Где, когда, в каких условиях, с какими результатами вы занимались подобной деятельностью? (вопросы такого типа задаются с учетом функций и задач предлагаемой должности).

#### ***Коммуникативные качества***

Для оценки способностей к общению, как правило, не требуется специальных вопросов. Задавая любые вопросы, следует следить за тем, насколько легко и правильно кандидат понимает то, о чем его спрашивают, и как он отвечает.

Для оценки способности к письменной коммуникации можно использовать метод пробных заданий. Многие можно выяснить, задавая дополнительные вопросы:

1. Что вам нравится больше, говорить с людьми или писать? Почему?
2. Что у вас лучше получается – говорить или слушать?
3. Как вы оцениваете свои ораторские способности?
4. Приведите, пожалуйста, пример своего удачного публичного выступления.
5. Приведите пример хорошо подготовленного вами документа.

6. Вспомните человека из круга ваших коллег и знакомых, который умеет хорошо излагать свои мысли на письме. Почему у него это получается?
7. Проранжируйте основные умения, определяющие коммуникативные качества человека, – слушать, говорить, воспринимать письменную информацию и писать – в порядке их выраженности у вас.
8. Что для вас предпочтительнее: написать, к примеру, план адаптации в должности или рассказать об этом? Почему?

### **Умение организовывать и планировать свою работу**

1. Считаете ли вы себя хорошо организованным человеком? Как вы можете обосновать или объяснить ваш ответ?
2. Как вы планируете свою работу? Какими инструментами и приемами пользуетесь для этого?
3. Приведите пример, когда вам не удавалось выполнять что-либо в намеченный срок. Каковы были ваши действия?
4. Есть ли у вас личное документационное хозяйство? Если да, то как оно организовано?
5. Есть ли у вас на работе свой стол и шкаф? Вы можете рассказать, где что лежит?
6. Опишите, пожалуйста, свой рабочий день. Например, вчерашний.

### **Лидерские и управленческие качества (для руководителей)**

1. Какой стиль управления вам свойствен?
2. Какой смысл вы вкладываете в понятие «лидер»?
3. Какую оценку вы дадите своим лидерским качествам? Можете подтвердить ее примерами?
4. Как вы планируете работу своих сотрудников?
5. Как вы их контролируете?
6. Приведите три примера, когда вам как руководителю приходилось принимать и осуществлять решения, неприятные для ваших подчиненных.
7. В какой мере начальство предоставляет вам свободу действий? Как вы оцениваете ее достаточность?
8. Как вы осуществляете найм и увольнение?

### **Здоровье и работоспособность**

1. Сколько часов в неделю вы трудитесь?
2. Бывает ли так, что вы устаете от работы? Как вы в таких случаях восстанавливаете силы?
3. Как вы провели последние выходные дни?
4. Как вы провели последний отпуск? Чем занимались?
5. Какое место в вашей жизни занимает спорт или какая-либо деятельность, связанная с физическими нагрузками?
6. Если вы болеете, то где получаете медицинскую помощь?
7. Приходилось ли вам быть в командировках? Что вам в этом нравилось (или не нравилось)?
8. Как вы оцениваете состояние своего здоровья? На чем основывается ваше мнение?

**Оценка заинтересованности кандидата в рассматриваемой работе**

1. Почему вы решили перейти на другую работу?
2. Назовите по три основных фактора, которые вам нравятся и не нравятся в вашей деятельности (сейчас или на последнем месте работы).
3. Какая позиция вас устроила бы больше всего?
4. Есть ли у вас предложения от других компаний? Расскажите, пожалуйста, о них.
5. Если бы вам предложили интересную работу, каков минимальный уровень оплаты труда, при котором вы согласились бы на нее. Почему?
6. Как, по каким критериям вы собираетесь принимать решение о переходе на новую работу?

**Оценка управляемости и совместимости кандидата**

1. Приведите три примера, когда о вас или ваших поступках судили отрицательно.
2. Как вы воспринимаете критику в свой адрес? Приведите пример, когда она оказалась для вас полезной.
3. Приведите три примера ошибок, неудачных действий или решений в вашей профессиональной деятельности.
4. Какие свои качества вы хотели бы развить, усовершенствовать или улучшить?
5. Расскажите о какой-либо конфликтной ситуации, в которую вы были в той или иной мере вовлечены. Каковы были ваши действия?
6. Как вы оцениваете успешность своей жизни и карьеры? На чем основывается ваше мнение?
7. Опишите, пожалуйста, идеального руководителя, подчиненным которого вам хотелось бы быть.
8. Опишите идеального для вас подчиненного.
9. Что такое «хороший коллектив», каковы его основные признаки? Приходилось ли вам работать в нем?
10. Как вы оцениваете уровень своей самокритичности? Подтвердите, если можете, свое мнение примером.
11. Назовите, пожалуйста, тех, кто работал с вами три года назад, с кем у вас сохранились хорошие отношения?
12. У кого мы могли бы поинтересоваться отзывами о ваших деловых и личностных качествах? Почему вы называете именно этих людей? Как вы думаете, что они о вас скажут?

**Оценка безопасности кандидата для компании**

1. Охарактеризуйте своего работодателя (настоящего или прежнего).
2. Можете ли вы привести примеры, когда ваши руководители вели себя неправильно по отношению к сотрудникам?
3. Если вы решите уйти из компании, как это скажется на ней и на подразделении?
4. Как скоро вы сможете начать работу, если получите устраивающее вас предложение? Почему именно в такие сроки?
5. Какую полезную информацию, связи, контакты вы сможете принести с собой на новое место?

6. Расскажите, пожалуйста, о недостатках в организации деятельности прежней компании, в которой вы работали.
7. Каков был ваш среднемесячный доход в последние два года? В какой мере он позволял вам удовлетворять свои материальные потребности?

## **ПЕРВАЯ ДЕСЯТКА**

### **Лучшие вопросы для интервью**

1. Расскажите о себе, используя только прилагательные.
2. Назовите самый большой успех и самую большую ошибку в вашей карьере?
3. Какова была самая серьезная критика, обращенная когда-либо в ваш адрес?
4. Опишите, пожалуйста, лучшего из ваших руководителей или подчиненных, с кем вам приходилось работать.
5. Что ваш последний начальник постарался бы улучшить в вас?
6. Если бы повторились последние десять лет вашей карьеры, что вы сделали бы по-другому?
7. Опишите самое трудное решение из тех, которые вы когда-либо принимали. Оглядываясь назад, было ли ваше решение наилучшим из возможных? Почему да или почему нет?
8. Если бы я поговорил с вашим руководителем (настоящим или прежним), какие ваши сильные и слабые стороны он бы отметил?
9. Предположим, вы трудоустроились в нашей компании три-шесть месяцев назад, однако дела идут не совсем хорошо. Как вы полагаете, что и по каким причинам может не получиться?
10. Что может сделать ваш рабочий день действительно хорошим? Если же к вечеру вы расстроены, что могло привести вас в такое состояние?

## **ПЕРВАЯ ДЕСЯТКА**

### **Самых неудобных вопросов для интервью**

1. Какие у вас сформировались управленческие убеждения?
2. Что для вас более важно – истина или комфорт?
3. Вы учились больше на ваших успехах или ошибках?
4. Является ли честность всегда лучшей политикой?
5. Насколько снисходительным было ваше отношение к выявленным в течение года ошибкам ваших подчиненных?
6. В чем, по вашему мнению, основная сила вашей организации? Почему?
7. При каких обстоятельствах вы могли бы пойти на обман?
8. Всегда ли клиент прав?
9. Если бы могли организовать мир по одному из трех принципов – нет недостатков и нехваток, нет проблем, нет правил, – как бы вы его устроили?
10. Могут ли, по вашему мнению, все деловые отношения быть абсолютно четкими, в частности, по срокам исполнения обязательств?



## **Провокационные приемы оценки кандидата на собеседовании**

### **1. Неконкретный вопрос**

При ответе на очень неконкретный, расплывчатый вопрос слабый кандидат не может сформулировать высказывание, «плывет». Сильный - начинает уточнять, что именно интересует собеседника. Определяется способность человека к эффективному устному общению.

### **2. Пауза**

Интервьюер, выслушав ответ на вопрос, молчит и наблюдает за соискателем. Стрессоустойчивый кандидат хорошо держит паузу. Неуверенный в себе – напрягается и опять начинает что-то рассказывать.

### **3. Активное слушание**

Интервьюер применяет такие приемы, как зрительный контакт, заинтересованная поза, кивки, поддакивания и одобряющие междометия, конспектирование, но при этом не задает дополнительных вопросов. Претендент, плохо контролирующий свою речь и ситуацию общения, впадает в многословие.

### **4. Побуждение к откровенности**

Интервьюер ведет себя максимально доброжелательно, демонстрирует интерес и одобрение. Этим он побуждает собеседника к болтливости и выдаче той информации, которую лучше было бы не сообщать.

### **5. Непонимание**

Соискатель достаточно полно и содержательно ответил на вопрос. Интервьюер демонстрирует непонимание и неудовлетворенность услышанным, создавая тем самым стрессовую ситуацию для кандидата, который может ее не выдержать и повторить рассказ с добавлением подробностей и деталей. Можно снова сказать «Не понял». Стрессоустойчивый и искусный в общении человек обычно начинает уточнять, что именно интервьюеру показалось непонятным. Раздражительный – может проявить агрессию.

### **6. Приписывание высказываний**

К примеру, кандидат рассказывает о своем опыте выполнения какой-либо работы. Интервьюер вдруг заявляет: «Значит, вы очень мало этим занимались». Другой вариант – выслушав достаточно «гладкий» ответ об отношениях с руководством, сказать: «Если я правильно понял, отношения были не очень хорошие?» Иногда в таких ситуациях соискатель соглашается, что позволяет начать цепочку вопросов и выяснить действительное положение дел.

## 7. Обобщающая итоговая провокация

Интервьюер понимает, что кандидат подходит для рассматриваемой должности и заинтересован в ней, но с серьезным видом заявляет: «Я думаю, что ваши опыт и знания таковы, что данная работа вам не подходит» (более жесткий вариант: «Вы не подходите»). Сильный и целеустремленный кандидат в такой ситуации не поддается на провокацию и продолжает «продавать себя», стараясь переубедить собеседника.

### Пример вопросов интервью по компетенциям:

Компетенция	Вопросы
<b>Работа в команде</b> (обращайте внимание на работу и вклад кандидата в достижение общей цели)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Приведите пример вашего вклада в работу как члена команды.</li> <li>– Расскажите, что вы думаете о вкладе других членов команды.</li> <li>– Опишите, что вы чувствовали, когда у вас возникли трудности с кем-то из команды.</li> <li>– Что вы сделали для решения этой проблемы?</li> <li>– Расскажите, как вы поступили, когда команда собиралась принять решение, с которым вы не согласны?</li> </ul>
<b>Саморазвитие</b> (обращайте внимание на позитивное отношение к самосовершенствованию и применению новых знаний)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Посредством чего вы находитесь в курсе того, что происходит в сфере вашей деятельности?</li> <li>– Какие курсы вы посещали, какие журналы читали, чтобы быть в курсе последней информации?</li> <li>– Какую последнюю книгу вы прочли?</li> <li>– Приведите пример, когда вы применили теоретические знания при работе над проблемой.</li> <li>– Расскажите, как то, чему вы научились, изменило вашу карьеру.</li> <li>– Приведите пример, когда ваших знаний было недостаточно для эффективной работы. Что вы сделали в этой ситуации?</li> </ul>

**Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание** – источники информации, которые могут дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

**Проектирование теста проводится по следующим этапам:**

1. Выделить темы, знание которых является профессионально важным (например, правила приема рекламы, правила оформления платежных документов).
2. Написать по каждой теме список вопросов (количество вопросов по каждой теме должно быть одинаковым и не менее 6).
3. Разделить вопросы на 2 или 3 категории по степени сложности: 1-я категория вопросов – минимальный уровень знаний; 2-я категория вопросов – информация, необходимая для выполнения ежедневной работы; 3-я категория вопросов – сложные вопросы, «высокая профессиональная компетентность».
4. Каждый вопрос имеет несколько вариантов ответов.
5. Выбор варианта ответа на вопрос не должен быть очевидным.
6. Каждому правильному ответу присваивается балл. По каждой теме указывается количество баллов, которое необходимо набрать.
7. Наибольший балл присваивается самым простым вопросам.

**Пример профессионального теста:**

Какие условия трудового договора считаются существенными?	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) место работы;</li> <li>b) испытательный срок;</li> <li>c) права и обязанности работника;</li> <li>d) неразглашение коммерческой тайны;</li> <li>e) права и обязанности работодателя;</li> <li>f) неразглашение сведений об окладе.</li> </ul>
Характеристика рабочего места включает в себя:	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) физические характеристики (освещенность, уровень шума, степень загрязненности и др.);</li> <li>b) психологические характеристики (количество контактов с людьми, степень свободы при решении задач и др.);</li> <li>c) организационные характеристики (понимание и принятие целей организации, продолжительность и структурированность работы, пр.);</li> <li>d) все вышеперечисленное.</li> </ul>

**Интерпретация и заключение.** На этом этапе необходимо подвести резюме серии интервью, обработать результаты, сделать вывод и выбрать несколько альтернатив.

**Факторы, на которые имеет смысл обращать внимание:**

- Внешний вид интервьюируемого (например, опрятный/грязный).
- Стиль разговора интервьюируемого.
- Слова и фразы, которые кандидат повторяет несколько раз.
- Как вы себя чувствовали при общении с интервьюируемым (например, неприятно/спокойно, непринужденно), и что он делал, чтобы добиться такого эффекта.
- Любые трудности, которые у вас возникли при попытке заставить интервьюируемого расслабиться или рассказать об опыте.
  
- Какие материалы достал интервьюируемый, чтобы продемонстрировать свой опыт.
- Выводы интервьюируемого относительно людей и событий.
- Каким образом интервьюируемый справляется с различными ситуациями похожими способами.
- Все, чего, как вам кажется, не хватает интервьюируемому или делает его «не на своем месте», по сравнению с другими людьми на той же работе, с которыми проводилось интервью.

**Проверка рекомендаций и послужного списка.** Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

В настоящее время, кроме тех документов, которые традиционно, на основе ранее действующих правил внутреннего трудового распорядка, затребует администрация, предприятиям можно порекомендовать получать характеристики с прежнего места работы и образовательного учреждения. Они будут способствовать повышению ответственного отношения к работе и учебе.

Желательно также изменить содержание листка по учету кадров. В документ возможно внесение следующих пунктов: список патентов; общественная деятельность; внепрофессиональные навыки, увлечения профессионального уровня; время, когда человек может приступить к работе. На многих предприятиях вместо личного листка по учету кадров используют резюме-справку, характеризующую человека.

**Медицинский осмотр.** Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

**Задание для самоконтроля**

Опишите одну компетенцию и разработайте 5-7 вариантов вопросов интервью по компетенциям, позволяющих провести оценку.

Разработайте вариант профессионального мини-теста (5-7 вопросов) для специалиста по продажам, бухгалтера и секретаря.

**6.3.7. Техника оценки информации по ходу собеседования**

Для того чтобы правильно оценить поступающую информацию, используйте как можно больше методов проведения интервью.

<p><b>1. Вопросы к кандидату:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• открытые;</li> <li>• закрытые;</li> <li>• альтернативные;</li> <li>• повторные;</li> <li>• уточняющие;</li> <li>• последовательно уточняющие (цепочки, в которых каждый новый вопрос вытекает из ответа на предыдущий)</li> </ul>
<b>2. Просьбы привести примеры из личного опыта</b>
<b>3. Конкретные ситуации для разбора</b>
<b>4. Ролевые игры</b>
<b>5. Встроенные в собеседование тесты и задачи</b>
<b>6. Письменные задания</b>
<b>7. Провокации</b>
<b>8. Предложение кандидату задавать вопросы</b>

**Основные каналы получения информации при собеседовании**

<b>Вербальный канал</b> Содержание слов и фраз, которые произносит или пишет кандидат
<b>Паравербальный канал</b> <b>Интонации, темп речи, громкость, длительность пауз</b>
<b>Мимический канал</b> <b>Выражение лица</b>
<b>Пантомимический канал</b> Движения, жестикация, зрительный контакт
<b>Проксимический канал</b> <b>Использование пространства общения, физическая дистанция</b>

## Сигналы неискренности

К манерам поведения, выражаемым на языке тела, по которым можно определить противоречивость или лживость высказываний, относятся следующие:

- ограниченная жестикуляция (человек не знает, что будут «говорить» его руки и сдерживает их);
- малочисленные движения (необходимо сконцентрировать усилия для обмана);
- прятанье кистей рук (чтобы они не могли ничего выдать);
- активная жестикуляция «кисть–лицо» (например прикосновение к носу, потирание щек, пощипывание мочки уха, почесывание бровей, приглаживание волос);
- прикрывание рта (чтобы сдержать ложь или сделать ее незаметной), при этом пальцы могут быть растопырены, указательный может касаться верхней губы.

Однако все эти манеры поведения еще вовсе не означают, что человек лжет. Лишь больше становится вероятность того, что у него имеются внутренние противоречия.

При касании носа кисть руки как бы прикрывает рот, и отвлекается внимание от того, что произносится. Нередко этот жест оправдывают тем, что зачесался нос. Это в действительности так. Незначительное щекотание в нем возникает потому, что образуется нервное напряжение и обусловленное им физиологическое изменение.

Тот, кто лжет или произносит противоречивые фразы, демонстрирует больше движений тела в сторону, а также характерных для бегства. Изменяется величина зрачков: они увеличиваются или уменьшаются. Нередко руки дрожат так сильно, словно хотят отвлечь внимание от высказывания или избежать неосознанно представляемого человеком наказания. Может наблюдаться и неадекватная мимика, подергивание на лице.

## Метапрограммы

**Метапрограммы** - это внутренние характеристики, способы мышления человека, на основании которых строится его поведение. Как человек мыслит, так он и действует. Если человек уверен в себе, в том, что мир вокруг него безопасен, то вы всегда заметите это в его поведении - скажем, в развороте плеч, наклоне головы, - и даже говорить он будет особым образом. Если человек не уверен в себе, его беспокоят сомнения, то вы почувствуете это и в позе, и в речи.

Методика анализа метапрограмм кандидата основана на определенном построении вопросов интервьюером, позволяющих получить ответы от кандидата, а также анализе формулировок, оценочной составляющей слов и выражений. Оценив метапрограммы кандидата, мы можем понять и особенности его мышления, принятия решений, мотивации и предпочтений в рабочих отношениях.

При построении вопросов и анализе метапрограмм учитывается:

1. Избирательность внимания. Ценности.

Умение работать с чужими ценностями, учитывать их, присоединяться к ним — основа любой успешной коммуникации. Задавая определенные вопросы, интервьюер может выявить зоны интересов претендентов на данную должность. Например, на вопрос трем претендентам «Что вам важно в вашей работе?» Они отвечают: первый - «Мне важно, чтобы я мог приносить стабильную прибыль себе и фирме»; второй - «Мне хотелось бы реализовать знания, полученные в институте...», а третий - «Ну чтоб интересно было, чтобы коллектив был хороший...» Вслушиваясь в эти слова, интервьюер может понять, кто из кандидатов пришел за финансовым результатом, а кто - за самореализацией, развитием или общением.

2. Бессознательное использование кандидатом в речи и поведении привычных способов мышления.

На собеседовании даже очень убедительный и подготовленный кандидат не в силах контролировать свои бессознательные процессы. То, «что» говорить - еще возможно контролировать сознательно, а вот «как» говорить - это больше бессознательный процесс. Кандидат в речи обычно проявляет свой привычный способ мышления, ценности, личные особенности, которые полезно учитывать при профессиональном отборе.

3. Существование нескольких основных метапрограмм, с помощью которых мозг отдельного человека организует работу с входящей и исходящей информацией.

Существует несколько метапрограмм, которые могут иметь существенное значение для успешности потенциального сотрудника в организации, в том коллективе и окружении, в котором ему предстоит работать. Рассмотрим некоторые из них.

### **Тип референции**

Тип референции показывает, каким образом соотносится собственное и чужое мнение при принятии решений и самооценке человека.

*Внутренняя референция* означает ориентирование на собственное мнение, видение и позицию.

*Внешняя* - означает ориентирование на мнение окружающих, объективные результаты, принятые нормы, общественное мнение.

*Смешанная референция* — это сочетание ориентирования на собственное мнение, видение и позицию с ориентированием на мнение окружающих, объективные результаты, принятые нормы, общественное мнение.

Определение типа референции, как и многих других особенностей, наиболее оправдано в виде шкалы, на которой мы позиционируем тяготение человека к тому или иному типу или баланс.

На практике следует задать несколько разнонаправленных вопросов, отмечая на шкале ответы, соответствующие тому или иному типу (см. таблицу).

Вопрос	Результаты анализа типа референции
<p>Как вы определяете, что добились в работе успеха?</p> <p>Как вы определяете, успешно ли входите в новый коллектив?</p> <p>Как вы определяете, успешно ли прошли переговоры с клиентом?</p> <p>Вы легко адаптируетесь к коллективу? Почему вы так считаете?</p>	<p><b>Внутренняя:</b> (сам решаю, сам вижу) Ответы, «Я так чувствую», «Мне самому нравится», «Внутреннее ощущение»,</p> <p><b>Внешняя</b>(получаю внешнюю оценку от коллег, руководителя) Ответы, содержащие ссылки на объективный результат, мнение другого человека (людей), общепринятые нормы.</p> <p><b>Смешанная</b> (и одно, и другое)</p>

**Внешняя референция** или сильное к ней тяготение подходят для исполнительских позиций, а также для работы, связанной с постоянным соответствием ожиданиям клиента (например, секретарь на телефоне, продавец). Это означает, что человек очень легко поддается чужому влиянию, ему трудно отказать другим, он очень сильно нуждается в советах. В этом есть как плюсы - человек клиентоориентирован, легко управляем, так и минусы - сильная подверженность внешнему влиянию и легкая смена мнения.

*Некоторое преобладание внешней референции над внутренней* является хорошим показателем для кандидатов, претендующих на работу, связанную с сильной ориентацией на других людей, не связанную с постоянно требующимся умением отстаивать свою точку зрения и вести себя достаточно независимо (торговый представитель, работающий с постоянными клиентами, секретарь, младший бухгалтер).

*Явное преобладание внешней референции над внутренней* – исполнительская работа, требующая хорошей управляемости и практически никогда не требующая отстаивания своей позиции (администратор учебного центра, оператор ПК, наборщик).

**Внутренняя референция** или очень сильное к ней тяготение подходят для людей, занимающих позиции в так называемых штабных структурах (юрист, консультирующий директора, финансовый контролер), а также позиций, связанных с проверкой качества (контролер качества, налоговый инспектор, внутренний аудитор-ревизор). В подобных ситуациях очень хорошо, что человек готов отстаивать свою точку зрения, не обращая внимания на одобрение других людей, в противном случае ему будет тяжело выполнять свои функции. Плохо только, что человек с внутренней референцией часто не видит других решений и отстаивает свою точку зрения слишком жестко, может быть недостаточно клиентоориентированным и абсолютно не подходит к работе в нижнем звене организационной структуры, а также для работы с клиентами.

*Некоторое преобладание внутренней референции над внешней* является хорошим показателем для кандидатов, претендующих на вакансию, предполагающую руководство, требующую частого принятия решений, умения отстаивать свою точку зрения и в то же время учитывать поведение и желания партнеров (руководитель среднего звена, менеджер по персоналу, тренер).



*Явное преобладание внутренней референции над внешней* - руководящая работа высокого уровня, некоторые виды контролирующих работ, требующие умения, учитывая разные варианты, настаивать на правильной стратегии и сопротивляться давлению и манипуляции (топ-менеджеры, сотрудник службы отдела труда, главный бухгалтер).

**Смешанный тип референции** является наиболее универсальным. Но при этом тяготение к тому или иному типу будет зависеть от вида работы и уровня должности в структуре.

Баланс хорош для сотрудников, выполняющих содержательно сложные виды работ, требующие периодического принятия самостоятельных решений, в то же время сильной ориентации на людей (торговый представитель, работающий на новой территории или с новым продуктом, менеджер по работе с ключевыми клиентами, сотрудник отдела логистики).

### **Стремление – избегание**

Метапрограмма «Стремление — избегание» — речевая характеристика, формально выражающаяся в появлении в речи кандидата отрицания (например, НЕ конфликтный), слов «нормальный», «приемлемый» (указывает на избегание) или позитивной формулировки (указывает на стремление). В ситуации, когда Вы задаете кандидату открытые вопросы или просите описать что-либо, обратите внимание на соотношение «стремления - избегания».

Кандидаты, у которых избегание преобладает, как правило, ориентированы на поиск ошибок и/или негатива. Они бывают весьма успешны в контролирующих видах работ, склонны многократно перепроверять и избегать рисков. Как правило, эти люди испытывают существенные сложности при общении, особенно если это является важной составляющей их работы. Избегание как преобладающая характеристика абсолютно неприемлема для сотрудников, постоянно работающих с клиентами или в условиях изменяющейся среды.

Если в речи кандидата избегание встречается, но заметно реже, чем стремление, то оно в большинстве случаев указывает на наличие реального негативного опыта или повышенную критичность данного фактора (см. таблицу).

<b>Вопрос</b>	<b>Результаты анализа типа референции</b>
Что для Вас важно в будущей работе? Опишите идеальный для Вас коллектив. Опишите идеального для Вас работодателя/подчиненного/руководителя. Опишите идеального для Вас клиента.	Движение к: стремление к чему-либо (хочу чего-либо, как хочу) Движение от: избегание чего-либо (как не хочу чего-либо, присутствует частица «не»)

## Процесс – результат

Ориентированность на процесс или результат является одним из значимых факторов, которые определяют эффективность будущего сотрудника.

Например, к видам работ, где предпочтительна мотивация на результат, относятся должности, связанные с активными продажами, влиянием на финансовую эффективность компании, должности, на которых основной задачей человека является разрешение сложных и конфликтных ситуаций. На таких должностях нужны люди, которые в большей степени ориентированы на результат и мотивируются его быстрым достижением.

А, например, работа секретаря предполагает наличие процедур и процессов, следовательно, люди, ориентированные на процессы и мотивированные стабильностью и плавным течением жизни, лучше нам подойдут.

Когда кандидат рассказывает о себе, о своей работе, мы имеем возможность оценить, что более присутствует в описаниях: процессы или результаты. Помимо описаний, которые присутствуют в рассказе, имеет смысл обратить внимание на предпочтение кандидатом глаголов совершенного вида, указывающего на результаты, или несовершенного, указывающего на процессы (см. таблицу).

Вопрос	Пример результатов анализа типа референции
Представьте себе, что вы собираетесь на корпоративный праздник. Как вы хотите, чтобы он прошел?	<p>Ориентация на результат: «Я хочу, чтобы осталось много ярких впечатлений, надолго осталось хорошее настроение, сотрудники коллектива узнали друг друга ближе и хорошо отдохнули»</p> <p>Ориентация на процесс: «Я хочу, чтобы можно было посмотреть интересную программу, получить положительные эмоции и впечатления, отдохнуть и расслабиться»</p>

Кандидаты, в большей степени ориентированные на результат, хороши в работе, ориентированной на достижения, но порой не вполне хорошо соблюдают технологии/процессы.

Кандидаты, в большей степени ориентированные на процесс, эффективны во всех видах работ, где отсутствует измеримый и реально видимый результат и при этом большое значение имеет соблюдение определенных процедур, технологий, предписаний. В деятельности, где требуется быстрое достижение конкретной цели, эти кандидаты могут терпеть неудачи.

## Процедуры – возможности

Оценивая этот фактор, мы оцениваем не столько склонность к процессу или результату, сколько то, каким путем идет кандидат в работе или достижении целей. Речь идет скорее о предпочтениях и чувстве более высокой комфортности для кандидата, нежели о полной невозможности работать в иных условиях.

Однако практика показывает, что чем больше соответствует тип работы склонности человека, тем он более успешен, меньше допускает ошибок и более мотивирован.

Люди возможностей ориентированы на поиск новых решений, на неповторяющиеся действия или же на возможность использования разных подходов при решении типовых задач. Люди процедур предпочитают использовать типовой путь или способ решения рабочей, социальной либо жизненной задачи.

Надо отметить, что предпочтительная для работодателя ориентация на процедуры или же возможности определяется не только самим характером работы, но и типом корпоративной культуры компании, а также этапом развития бизнеса.

Примеры закономерностей необходимости тяготения к процедурам или возможностям в зависимости от специфики работы (см. таблицу).

Специфика работы	Тип референции
Креативность деятельности	Возможности
Необходимость следования предписаниям, строго регламентированная деятельность	Процедуры
Необходимость соблюдения технологии	Процедуры
Высокая степень неопределенности и изменчивости внешней среды	Возможности
Необходимость соответствовать стандартам	Процедуры

### Сходство – различие

Данный фактор указывает, на что ориентируется кандидат в жизни и работе, - на выделение общего или различного.

Тяготение кандидата к сходству означает стремление к компромиссам в конфликтных ситуациях, чувство комфорта в ситуациях, хотя бы частично знакомых по прошлому опыту. Такие кандидаты бывают очень успешны в разрешении конфликтов, с удовольствием находят и обсуждают общие интересы с окружающими.

Кандидаты, тяготеющие к различию, предпочитают обращать внимание на отличия, им бывает весьма сложно успешно решать конфликты, однако именно склонность к поиску различий ведет ко многим изобретениям.

Вопросы, которые помогают определить тяготение кандидата к «сходству - различию», строятся по принципу: «Сравните, пожалуйста...». Очень часто встречающаяся ошибка при постановке подобного вопроса состоит в том, что интервьюер просит сказать, что общего или чем различаются те или иные объекты сравнения. Такое построение вопроса существенно снижает достоверность получаемой информации, так как кандидат получает желательную форму ответа.

Примеры вопросов:

1. Сравните свое последнее место работы с предыдущим.
2. Сравните свои должностные обязанности и знания, полученные во время обучения.
3. Сравните условия работы вашего подразделения и смежных подразделений.
4. Сравните работу торгового представителя с «новыми» и «старыми» клиентами.

### 6.3.8. Анализ эффективности проведения собеседования

Эффективность собеседования напрямую зависит от его результатов, т. е. от количества полученной информации и времени, затраченного на его проведение.

Возможные результаты собеседования:

1. Заключение о кандидате для представления на рассматриваемую должность.
2. Зафиксированные выводы о претенденте для приглашения на возможные в будущем должности.
3. Получение полезной деловой информации от кандидата.
4. Установление контакта с соискателем как с потенциальным партнером.
5. Выход через него на новые интересные контакты.
6. Заключение о принципиальной нецелесообразности дальнейшей работы с данным человеком.

#### ВЫВОДЫ:

1. Собеседование не является бесполезным, если получен хотя бы один из возможных результатов.
2. Количество и качество итогов беседы определяются:
  - мастерством интервьюера;
  - продолжительностью разговора;
  - ценностью кандидата.
3. В идеале структура собеседования должна включать в себя специальные вопросы для получения всех возможных данных.
4. Ограниченное время интервью должно быть использовано, в первую очередь, для достижения того результата, который является его главной целью.

Основные итоги собеседования должны быть зафиксированы письменно и сохранены для дальнейшей работы. Если этого не делать, то данные утрачиваются и эффективность подобной деятельности снижается.

### 6.3.9. Техника оформления отчетов о собеседовании

Оформление материалов собеседования займет у вас некоторое время.

- Для того чтобы не упустить детали, в ходе собеседования вы должны делать свои заметки в листах собеседования. Если в собеседовании участвуют другие лица (непосредственный руководитель, наставник, др.), фиксируйте их вопросы и ответы на них. Вы можете поручить ведение протокола собеседования секретарю или коллеге.
- Проанализируйте полученную информацию.
- Сразу после проведения собеседования обсудите результаты со всеми участниками проведения интервью.
- Оцените информацию.
- Подведите итоги, зафиксируйте в протоколе.
- Старайтесь назначать время проведения собеседований в первой половине дня для того, чтобы во второй составить отчет о проведении собеседования и согласовать его со всеми участниками интервью.
- После согласования отчета с членами проведения интервью, подшейте все материалы, собранные на кандидата, в папку. Для принятия окончательного решения руководителя, ему потребуются все собранные данные.

#### **Возможные ошибки**

Типичные ошибки специалистов при проведении неструктурированного интервью:

- неясность и разнородность оснований при принятии решения о приеме на работу;
- интуитивность выбора;
- переоценка значимости одних факторов в ущерб другим;
- предпочтение кандидатов похожих на себя и отторжение непохожих;
- «навешивание» на соискателя определенных характеристик, которые считаются типичными в связи с его возрастной, социальной или половой принадлежностью, а также исходя из субъективного мнения интервьюера, основанного на различных психологических положениях;
- приписывание претенденту навыков, которые считаются типичными для людей с аналогичным опытом работы;
- сравнение кандидатов между собой, а не относительно критериев успешности в данной работе.

### 6.3.10. Тестирование и другие методы оценки кандидатов

Для получения сведений о компетенциях кандидата, вы можете применять различные тесты. Однако следует помнить, что их результаты обычно используют как дополнительный источник информации, а не основной. К тому же в данном случае необходимо согласие претендента. В соответствии с законодательством, вы не имеете права ссылаться на итоги тестирования в случае отказа в работе.

**Методы отбора персонала: за и против**

Методы отбора	За	Против
Тесты способностей	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Позволяют прогнозировать эффективность работы в широком спектре видов деятельности</li> <li>– Обычно нетрудные и недорогие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Их использование может вызвать негативную реакцию</li> <li>– Тесты физических способностей могут быть дорогими в разработке и администрировании</li> </ul>
Квалификационные тесты	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Имеют относительно высокую валидность</li> <li>– Легкие и недорогие в администрировании</li> <li>– Реже вызывают негативную реакцию, чем испытание способностей и письменные тесты на проверку знаний</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Письменные тесты на знание работы могут иметь негативный отклик</li> <li>– Часто дорогие в разработке и администрировании</li> </ul>
Биографические опросники	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Легкие и недорогие</li> <li>– Имеются свидетельства достоверности</li> <li>– Могут помочь уменьшить негативную реакцию, порождаемую другими тестами и процедурами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Возможны опасения относительно конфиденциальности</li> <li>– Может быть получена ложная информация (сведения необходимо проверять)</li> </ul>
Интервью с работодателем	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Могут иметь высокую достоверность</li> <li>– Позволяют уменьшить негативную реакцию, вызываемую другими тестами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Для получения качественных результатов, специалист должен обладать отличными навыками проведения интервью (возможно, понадобится соответствующее обучение)</li> </ul>
Личностные опросники	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обычно воспринимаются положительно</li> <li>– Некоторые из них позволяют прогнозировать поведение в конкретных ситуациях</li> <li>– Могут уменьшить негативный отклик, вызываемый другими тестами и процедурами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Профессионально ориентированные опросники нужно отличать от клинических</li> <li>– Возможно получение социально желательных ответов</li> <li>– Проблема конфиденциальности (использовать только с другими методиками)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Легкие и недорогие</li> </ul>	
Требования к образованию и опыту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Могут использоваться применительно к техническим и другим узким специальностям для выявления неподходящих и некомпетентных кандидатов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– В ряде случаев трудно обосновать необходимость образования и опыта для работы в определенной должности</li> </ul>
Тесты на честность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обычно не вызывают негативного отклика</li> <li>– Показали себя достоверными в ряде случаев</li> <li>– Легкие и недорогие</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проблема сохранения конфиденциальности: можно использовать только с другими методами оценки</li> <li>– Возможны ложные или социально желательные ответы</li> <li>– Может требоваться специальная подготовка для проведения тестирования и интерпретации результатов</li> <li>– Не следует применять к тем сотрудникам, которые уже работают</li> </ul>
Проверка рекомендаций и характеристик	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Способствует предоставлению кандидатами наиболее точной информации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отзывы почти всегда положительны, что не позволяет дифференцировать работников</li> </ul>
Центры оценки	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Позволяют устанавливать степень эффективности работы или обучения, выявлять управленческий потенциал и лидерские качества</li> <li>– Имеют целостный подход к определению уровня персонала</li> <li>– Дают возможность проверить рекомендации и характеристики</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дорогие в разработке и администрировании</li> <li>– Требуется специальный тренинг для специалистов, проводящих центры оценки</li> </ul>

### 6.3.11. Получение и проверка рекомендаций и отзывов для внешних и внутренних соискателей

#### «Золотые» правила сбора рекомендаций

1. Для сбора рекомендаций необходимо согласие кандидата.
2. Начинать следует с обзвона тех лиц, на которых указал сам претендент.  
К проверке и дополнительному опросу нужно прибегать, если у вас возникают какие-либо сомнения. Круг людей, способных предоставить объективную информацию, может включать знакомых по социальным контактам, клиентов, партнеров по бизнесу.
3. Не навреди! Сбор рекомендаций должен проводиться очень деликатно и осторожно. Важно, чтобы в результате проверки кандидат никоим образом не имел неприятных последствий на своем месте работы.  
Чтобы не получить заведомо негативную оценку претендента, нельзя опрашивать явных недоброжелателей – начальника, от которого только что ушел сотрудник, прямых подчиненных после очередной «муштры» и т.п.
4. Обращаться за рекомендациями в организацию, в которой трудится кандидат, стоит только после того, как он сообщит своему руководству о возможности увольнения. К тому же, на данной стадии и будущий работодатель нередко стремится соблюдать конфиденциальность. По этим причинам обычно принято откладывать процесс углубленной проверки претендента до того момента, когда будет очевиден взаимный интерес между ним и компанией, в которую он намерен трудоустроиться. Сбор рекомендаций должен делаться с уважением к праву на личную и профессиональную «приватность» всех вовлеченных в этот процесс сторон.
5. Брать рекомендации следует только у тех, кто хорошо знает кандидата.  
Объективность и надежность отзывов может быть проверена с помощью «перекрестного» опроса. Необходимо учитывать славянскую специфику: в нашей стране мнения людей не всегда соответствуют действительности.
6. Нужно задавать конкретные вопросы об интересующих вас деталях.  
В противном случае велика вероятность получения в ответ готовых штампов и ярлыков («исполнительный подчиненный», «дальновидный руководитель», «примерный семьянин»). Если вы располагаете сведениями о работе кандидата, то можно проверить «темные пятна» в его деятельности: провал какого-либо задания или проекта, пробелы в построении карьеры и т.п. Если подобной информацией вы не владеете, проверка рекомендаций может послужить выяснению не профессиональных, а индивидуальных качеств и стиля поведения человека на уровне межличностных отношений: как влиял на атмосферу в коллективе, имеет ли лидерские качества, проявлял ли инициативу, хорошо ли о нем отзываются сослуживцы и т.п.
7. Записывайте точные слова и формулировки отзывов. Для этого желательно разработать специальный бланк.



Пример:

Иванов Иван Иванович: «Проработал с Петровым 5 лет. Как профессионал особенно ярко проявил себя на этапе привлечения новых клиентов. За год работы под его руководством отдел увеличил объемы продаж в 2 раза».

8. В беседах с рекомендателями требуется особая осторожность, внимательность, такт, терпение, настойчивость и интуиция.

Правильно используя данный метод оценки, можно значительно расширить представление о кандидате, а также проверить указанную им информацию.

### **Технология сбора рекомендаций**

1. Подготовьте список вопросов. Это нужно сделать, исходя из вакансии, которую вы предлагаете. Особое внимание уделите проверке тех фактов, которые в процессе собеседования вызвали сомнения. Перечень возможных вопросов:
  - Знаете ли вы этого человека?
  - Долго ли он трудился в вашей компании?
  - Кем он работал и какие функции выполнял?
  - Какие отношения у него складывались в коллективе — с подчиненными, коллегами, руководством?
  - Какие его сильные стороны вы бы отметили в первую очередь?
  - Какие его слабые стороны вы бы отметили в первую очередь?
  - Почему он ушел из вашей компании?
  - Взяли бы вы его на работу еще раз, если бы представился случай?
  - Какой у него стиль управления?
  - Были ли у него достижения в вашей организации?
  - Какая должность для него предпочтительнее?
  - Что еще вы можете о нем рассказать?
  - Кто, кроме вас, мог бы дать ему рекомендацию?
2. Убедите собеседника в важности объективной оценки кандидата и в том, что его слова будут сохранены в тайне. Сначала узнайте, есть ли у человека время и удобно ли ему в данный момент беседовать с вами. Иногда рекомендатели охотно отвечают на вопросы. Но чаще их высказывания слишком лаконичны и малоинформативны, они стараются отделаться общими фразами: «обычный сотрудник», «нормально работал», однако это не дает необходимых сведений для оценки кандидата. В этом случае нужно попросить привести конкретные примеры.
3. Выясните, в каких отношениях находятся претендент на вакансию и рекомендатель. Например, если человек указал своих друзей, то вряд ли их отзывы будут объективными.

4. Убедитесь, что рекомендатель действительно имел возможность всесторонне узнать кандидата и способен объективно рассказать о его умениях и чертах характера.
5. В конце интервью можно сообщить о вакансии, которую вы предлагаете, при этом название компании лучше сохранить в тайне. Об этом нужно говорить именно на стадии завершения беседы, так как в противном случае рекомендатель будет невольно ориентироваться на полученные сведения и «подгонять» свои ответы.
6. Не останавливайтесь, получив отрицательный отзыв. Подобное мнение обязательно должен подтвердить как минимум еще один человек, поскольку информация может быть недостоверной.
7. Дополнительно используйте собственные возможности для поиска рекомендателей.

Наиболее точные данные может предоставить авторитетный в данном бизнесе хорошо знакомый вам человек, мнению которого можно доверять. Если круг ваших профессиональных контактов ограничен, необходимо напрямую позвонить в компании, где работал кандидат, и опросить некоторых сотрудников. Чем с большим количеством людей вы поговорите, тем более объективное представление о человеке у вас сложится.

В идеале нужно самостоятельно подготовить перечень лиц, способных высказать непредвзятое мнение о претенденте. Это позволит воспрепятствовать естественному желанию соискателя предоставить список только симпатичных ему людей, которые дадут хорошие отзывы.

Нужно помнить главное: тщательная проверка рекомендаций – процесс трудоемкий и длительный. Он требует знания рынка, обширных связей и большой базы данных специалистов.

#### **Возможные ошибки**

- Проведение дополнительных испытаний без согласия кандидата.
- Применение тестов специалистом, не имеющим соответствующей подготовки.
- Использование дорогих методик, не располагая для этого достаточными основаниями.

## **7. Принятие решения**

На этом этапе принимается групповое решение относительно выбора того или иного кандидата. Проводится сравнение кандидатов на основании обработки результатов серии интервью и испытаний. Принимается решение и проводится исполнение решения.

Далее кандидату делается предложение занять вакансию и оформляется приглашение на работу (job offer). Предположим, что в результате отбора удалось выявить подходящего кандидата на вакансию, который может получить предложение от компании. Обычно такое предложение делается в устной форме, и если претендент принимает его, компания направляет ему официальное предложение в письменной форме.

На первоначальном этапе предложение о работе требует особого внимания, особенно в том, что касается следующих аспектов:

- предлагаемая кандидату заработная плата или вознаграждение должны не только быть соответствующими для данной должности и привлекательными для кандидата, но и не должны превышать зарплат сотрудников компании того же ранга;
- следует четко назвать предлагаемую должность и оговорить специальные условия;
- кандидат должен быть ознакомлен с основными условиями работы, например, с режимом работы, продолжительностью отпуска, порядком выплаты премий, дополнительными льготами;
- любое условие должно быть предельно ясно сформулировано;
- следует четко определить следующий этап взаимодействия с кандидатом.

Если он просит предоставить ему время на раздумья, следует договориться о сроках, когда он сообщит свой ответ.

Если кандидат получил и принял устное предложение занять вакансию, работодатель должен направить ему письменное (официальное) подтверждение. В этом письме работодатель должен повторить все ранее оговоренные условия найма, придавая большое значение точности формулировок, поскольку они составят основу трудового контракта.

#### **Составляющие приглашения на работу (job offer):**

- Детальное описание позиции.
- Условия работы (продолжительность рабочего дня, возможность удаленной работы и т. д.).
- Размер вознаграждения на период испытательного срока.
- Продолжительность испытательного срока.
- Условия прохождения испытательного срока.
- Размер вознаграждения после прохождения испытательного срока.
- Дата выхода на работу.

Некоторые работодатели предпочитают совмещать письмо с официальным предложением занять место с документом, устанавливающим условия работы и содержащим следующую информацию:

- имена работодателя и работника;
- дату начала работы и дату начала непрерывной работы;

- размер вознаграждения за работу или метод исчисления размера вознаграждения;
- сроки выплаты вознаграждения, т. е. понедельно, ежемесячно и т. д.;
- условия работы;
- часы работы;
- отпуска;
- размер выплаты при увольнении;
- оплата пропусков по болезни;
- схема предоставления пенсии;
- срок уведомления работника о готовящемся увольнении, которое работник должен получить, или срок подачи заявления о намерении уволиться, которое работник должен подавать;
- примечание, указывающее право работника присоединяться или не присоединяться к профсоюзу;
- описание процедуры восстановления справедливости, к которой работник может прибегнуть в случае возникновения жалоб, касающихся его трудоустройства;
- наименование предлагаемой должности;
- специальное указание, засчитывается или нет период работы в другом месте как часть периода занятости при уведомлении работника о готовящемся увольнении;
- если штат компании-нанимателя превышает 20 человек, то ссылку на документ, формулирующий правила внутреннего распорядка, с указанием имени сотрудника, к которому работник может обратиться, если он не удовлетворен решениями по дисциплинарному вопросу;
- указание на любые коллективные договоры, тем или иным образом влияющие на условия работы;
- местонахождение работы;
- ожидаемую продолжительность работы (для временной работы).

Письменный документ не обязательно должен содержать подробное изложение всех перечисленных пунктов; работника можно просто отослать к документам, с которыми он может самостоятельно ознакомиться. Например, в этих документах должно находиться руководство по программе пенсионного обеспечения или экземпляр дисциплинарных правил. О любых изменениях условий работы работников следует информировать в письменной форме не позднее, чем за один месяц до фактического введения изменений.

Если компания хочет формировать и поддерживать имидж привлекательного работодателя, то она должна предоставлять обратную связь каждому кандидату, рассматриваемому на должность и допущенному к прохождению испытательных туров.

Обратная связь должна предоставляться в устной или письменной форме, описывать только факты и предоставляться своевременно, согласно оговоренным срокам. Пример конструктивной обратной связи кандидату, не прошедшему испытание:

**Вариант 1.**

1. Объективное описание ситуации:  
*«Как я сообщала в самом начале, в нашей компании для этой вакансии предусмотрен конкурс, состоящий из серии интервью, тестовых заданий и решения кейса...»*
2. Чувство, которое вы испытали в связи с этим событием:  
*«...я была несколько огорчена (удивлена, раздосадована)/я сожалею...»*
3. Эффект (последствия):  
*«...но по результатам анализа и оценки, победу одержал другой кандидат/мы приняли решение в пользу другого кандидата...»*
4. Позитивный эффект и договоренность о конструктивных действиях:  
*«...Вы можете ознакомиться с результатами, чтобы в последующем сделать работу над ошибками. Уверена, что Вы найдете достойное Вас место. А я, со своей стороны, буду рада поместить Вашу кандидатуру в нашу базу и при возникновении подобной вакансии с удовольствием к Вам обращусь. Тем более что жизнь движется вперед. Надеюсь, что Вы тоже будете информировать меня о Ваших успехах.»*

**Вариант 2.**

1. Объективное описание ситуации:  
*«Компания/руководитель подразделения предъявляет действительно очень высокие требования к данной позиции...»*
2. Чувство, которое вы испытали в связи с этим событием:  
*«...я сожалею/я огорчена, что вынуждена сообщить Вам...»*
3. Эффект (последствия):  
*«...но по результатам интервью руководитель принял решение в пользу другого кандидата...»*
4. Позитивный эффект:  
*«...уверена, что Вы найдете достойное место и Вашего руководителя. Главное, двигаться вперед!»*

Помните, что ошибки, совершенные в процессе поиска и отбора кандидатов, приносят прямые и косвенные финансовые потери, ведут к снижению привлекательности компании как работодателя и формируют негативное отношение к компании на рынке труда.

## 8. Планирование и разработка программы адаптации

**Адаптация** – это включение нового сотрудника в рабочий процесс. Различают 4 ее вида:

*Психофизиологическая* – приспособление человека к непривычным условиям, режиму труда и отдыха на месте его деятельности (на участке, в цехе, лаборатории и т.д.). Во многом зависит от состояния здоровья, защитных реакций организма на колебания внешних факторов (температуры, освещенности, загазованности, вибрации, шума и т.п.)

*Социально-психологическая* – вхождение в трудовой коллектив, овладение ценностями корпоративной культуры.

*Организационная* – привыкание сотрудника к новым условиям, включающим административно-правовые, социально-экономические, управленческие аспекты.

*Профессиональная* – активное освоение работником операций, движений в соответствии с должностными обязанностями, технологическим процессом, нормами труда; повышение способности к действиям и принятию решений в стандартных производственных ситуациях. На профессиональную адаптацию влияют факторы управления данным процессом, окружающая среда, индивидуально-личностные особенности.

Выделяют: первичную адаптацию и вторичную адаптацию сотрудников.

*Первичная адаптация* - это процесс, который представляет собой приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности, к профессиональной деятельности организации.

*Вторичная адаптация* - это процесс трудовой адаптации сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности. Имеет место при изменении сферы деятельности и профессиональной роли сотрудника.

### 8.1. Цели адаптации новых работников

Адаптация человека к должности и организации предполагает:

- как можно более быстрое достижение им рабочих показателей, приемлемых для фирмы;
- привыкание к коллективу, компании, ее неофициальной структуре;
- освоение основных требований корпоративной культуры и правил поведения;
- уменьшение стартовых издержек фирмы;
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новичком;
- сокращение текучести кадров;
- экономия времени непосредственного руководителя и сослуживцев;

- развитие у нового сотрудника позитивного отношения к обязанностям, содействие появлению у него реальных ожиданий, удовлетворенности работой.

Учитывая большое влияние процесса адаптации на эффективность труда, соответственно, на экономические показатели, необходимо вовлечь в его разработку и реализацию руководителей подразделений, ответственных лиц – куратора или наставника, менеджера по персоналу.

Сроки адаптации и конкретные программы зависят от многих факторов:

- предыдущий опыт сотрудника;
- возраст;
- психологический тип;
- профессия;
- уровень в иерархии;
- совпадение личных ценностей сотрудника с приоритетами предприятия.

В крупных организациях при большой текучести кадров трудно реализовывать индивидуальный подход. Как правило, разрабатываются общие принципы и процедуры для каждой категории сотрудников. Например, для рабочих, служащих, представителей управленческого звена. Составление программ провидится с учетом нескольких этапов адаптации.

**Этап общей ориентации** – знакомство нового человека с фирмой и подразделением, с общими правилами. На этой стадии он составляет для себя «карту местности» (пока без тонких деталей), которая поможет ему чувствовать себя увереннее в непривычной обстановке. Для этого работнику нужно предоставить следующую информацию:

- общие сведения о компании и отделе, краткая история их становления и развития;
- трудовой распорядок фирмы;
- общие правила, традиции, внутренние стандарты взаимодействия (например, возможность пить чай на рабочем месте, требования к внешнему виду или обращению сотрудников друг к другу и т.п.);
- системы поощрений и наказаний;
- структура предприятия или подразделения (в зависимости от их размеров);
- расположение кабинетов, наиболее важных помещений (мест, предназначенных для обеда, курения и т.п.), различные бытовые аспекты;
- местоположение кассы, время и порядок получения заработной платы;
- социальный пакет фирмы;
- возможность узнать ответы на вопросы, которые появятся позже.

Все эти сведения или часть их предоставляются устно, в беседе или в виде «Памятки новому сотруднику». Желательно устроить экскурсию по фирме, познакомить с персоналом, особенно с теми людьми, с которыми человеку предстоит часто взаимодействовать.

На **этапе вхождения в должность** новичок ближе знакомится с коллективом своего подразделения. Кроме того, он должен узнать следующее:

- структуру, функции, цели отдела;
- его внешние и внутренние взаимоотношения;
- непосредственные задачи, обязанности сотрудника (детально и подробно);
- важность данной позиции, ее связь с другими на предприятии;
- нормативы качества выполненной работы;
- дополнительные ожидания (например, порядок замены отсутствующего сослуживца);
- необходимую отчетность;
- виды помощи, в каких случаях она может быть оказана;
- процедуры, правила и предписания, касающиеся нового работника.

Блок этой информации может быть предоставлен на собеседовании с непосредственным руководителем и/или курирующим специалистом, а также в виде существующей на предприятии нормативной документации (должностной инструкции, положения о подразделении, материалов, касающихся обязанностей и др.).

На **этапе действенной ориентации** новичок приспосабливается в ходе работы к своему статусу, начинает строить отношения с коллегами, начальником, осваивает ситуацию уже не теоретически, а на практике. В это время нужно дать сотруднику возможность активно действовать в различных сферах, проверять на себе и апробировать полученные знания об организации. В данный период важно, чтобы руководитель или куратор оказывал ему поддержку, регулярно вместе с ним проводил оценку его труда и особенностей общения с сослуживцами. При этом нужно соблюдать баланс между его работой и адаптационными процедурами. Этап действенной ориентации обычно достаточно точно отражает стиль коммуникации, традиционно сложившийся в компании.

И последний этап привыкания нового человека к предприятию – это **непосредственно функционирование**. Постепенно преодолеваются производственные и межличностные проблемы, сотрудник «притирается» к коллективу, начинает стабильно трудиться. Если процесс адаптации не организуется и не сопровождается, то, как правило, он длится 1–1,5 года. Если же он регулируется, то этап эффективной работы может наступить уже через несколько месяцев. Сокращение этого периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если привлекается большое количество персонала.

## 8.2. Процедуры и действия в рамках программы адаптации

Работа руководителя, кадрового менеджера и куратора в процессе адаптации сотрудника делится на несколько этапов:

- предварительный;
- ознакомительный;



- оценочный;
- интеграционный.

### **Этап 1. Общая ориентация**

Менеджер по персоналу совместно с непосредственным руководителем проводит:

- оценку уровня подготовленности нового специалиста для разработки наиболее эффективной программы адаптации;
- определение его круга задач на первые дни;
- установку требований к работе (качество, итоговые показатели и др.);
- объяснение степени ответственности за результаты труда;
- назначение куратора;
- выяснение, достаточен ли уровень мотивации наставника к увеличению эффективности деятельности новичка; разработку системы стимулирования для повышения заинтересованности куратора в успешной адаптации его «подопечного».

### **Этап 2. Вхождение в должность**

*Ориентация* – изучение новым работником на практике обязанностей и требований, которые к нему предъявляются со стороны организации. Адаптация на этом этапе предполагает знакомство как с отличительными характеристиками компании и спецификой ее деятельности, так и с персоналом, а также включение в процесс профессиональной коммуникации, освоение особенностей взаимодействия, правил поведения и т.д.

### **Участники процедуры**

- Руководитель обеспечивает разработку программ адаптации новых сотрудников, контроль их выполнения, организацию подготовки необходимых документов, оценку результатов прохождения испытательного срока.
- Менеджер по персоналу знакомит новичка с компанией; совместно с его непосредственным начальником составляет план личностно-профессионального развития, вместе с куратором обеспечивает обратную связь, сообщая работнику динамику и направление его реальных и предпочтительных изменений. Также кадровик осуществляет психологическое сопровождение сотрудника в процессе освоения им профессиональных навыков, способствует плавному вхождению в коллектив, согласованию личностных ценностей и принципов с нормами корпоративной культуры.
- Куратор (наставник) помогает новичку освоить технологии, понять специфику и динамику бизнес-процессов в сфере его профессиональной деятельности.
- Менеджер по обучению организует как общую систему развития для недавно работающих в компании сотрудников, так и индивидуальную программу, направленную на формирование личностно-профессиональных качеств и навыков (потребность в которой для каждого человека определяет его куратор или непосредственный руководитель).

**Менеджер по персоналу сообщает новичку следующие сведения:**

1. *О компании* – история, развитие, виды деятельности, организационная структура, ключевые фигуры, традиции, тенденции, нормы, стандарты, процедуры, внутренние отношения, наиболее важные документы (миссия, стратегия, кодекс, система управления качеством);
2. *О бизнесе* – продукция, потребители, приоритеты, проблемы, политика в области работы с клиентами;
3. *О заработной плате* – нормы и правила начисления, оплата труда в выходные дни и сверхурочно, условия премирования и пр.;
4. *О режиме труда и отдыха* – порядок предоставления отпусков и отгулов;
5. *О дополнительных льготах* – страхование, выходные пособия, возможность обучения, наличие столовых, буфетов, оздоровительных центров;
6. *Об охране труда и технике безопасности* – риск, связанный с выполнением работы, меры предосторожности; требования к поддержанию здоровья и запреты в данной сфере (например, касающиеся курения);
7. *О вопросах управления персоналом* – условия назначения на должность, перемещения, увольнения; испытательный срок; права и обязанности; отношения с непосредственным руководителем и другими менеджерами; оценка работы; дисциплина, поощрения и взыскания; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;
8. *О правилах внутреннего распорядка;*
9. *О решении бытовых проблем;*
10. *Об экономическом положении организации* – прибыль, стоимость оборудования, убытки от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

**Действия руководителя в процессе адаптации сотрудника**

1. Проведение специальной ориентации, т. е. предоставление следующей информации:

*функции подразделения:*

- цели и приоритеты, организация и структура;
- направления деятельности;
- связь с другими службами компании;
- взаимоотношения внутри отдела;

*рабочие обязанности и ответственность:*

- детальное описание технологии, процессов и ожидаемых результатов;
- разъяснение важности данной позиции, ее соотношение с другими в подразделении и на предприятии в целом;
- нормативы качества выполненной работы;
- должностная инструкция, обязанности и ответственность;
- продолжительность и распорядок дня;

- дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего сослуживца);
  - требуемая отчетность;
  - *правила:*
  - процедуры, характерные для конкретного вида работы или данного подразделения;
  - порядок действий в случае аварий, техника безопасности;
  - охрана и проблемы, связанные с воровством;
  - отношения с сотрудниками из других отделов;
  - поведение на рабочем месте;
  - контроль нарушений;
  - организация отдыха, приема пищи, перерывов, перекуров;
  - возможность личных телефонных разговоров;
  - использование оборудования;
  - контроль и оценка выполнения обязанностей;
  - получение ответов на возникающие в ходе работы вопросы;
  - виды помощи, в каких случаях она может быть оказана;
  - список документов, с которыми новичку необходимо ознакомиться в первую очередь.
2. Представление сотрудников подразделения. Особое внимание обращается на тех, у кого сложный характер, а также к кому всегда можно обратиться с вопросом или за советом.

**Куратор нового сотрудника должен ознакомить его:**

1. С должностными обязанностями;
2. Правилами компенсации возможных затрат;
3. Требованиями к конфиденциальности информации;
4. Внутренним распорядком;
5. Стилем управления, особенностями культуры, традициями, нормами и т.д., принятыми в компании;
6. Основными процедурами и политикой в отношении персонала;
7. Организационной структурой и схемой подчинения (если необходимо);
8. Процедурой коммуникации и связей по должности;
9. Информацией о традициях отдела или группы, в которой сотрудник будет работать.

**Этап 3. Действенная ориентация**

Состоит в приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В это время нужно дать сотруднику возможность активно действовать в различных сферах, проверять на себе и апробировать полученные знания об организации и типах поручаемых задач.

**Каждую неделю испытательного срока менеджер по персоналу проводит:**

1. Беседы с новым сотрудником для выяснения его оценки социально-психологического климата, корпоративной культуры, задач, принципов, организации деятельности в компании с точки зрения их соответствия личностным ценностям, целям, установкам, ожиданиям, стереотипам. Он высказывает свое мнение о следующих факторах:
  - *удовлетворенность своей должностью, интерес к работе*: устраивает ли новичка содержание и условия ее выполнения, статус, оплата труда, видит ли он перспективы, возможности для реализации своего потенциала;
  - *стремление к совершенствованию в выбранной профессии*: доволен ли существующим уровнем сложности и ответственности, который предполагает его деятельность;
  - *информированность о важнейших вопросах, связанных с работой* (профессиональные функции, перспективы и др.): имеет ли возможность постоянно чувствовать связь с производственной и социальной жизнью своего подразделения и компании в целом;
  - *социально-психологическая адаптация*: вхождение в коллектив, установление хороших взаимоотношений с сослуживцами;
  - *психологический комфорт и безопасность*: дает ли работа в компании ощущение уверенности в своих силах, в завтрашнем дне;
  - *чувство справедливости*: признает ли новый сотрудник, что организация должным образом оценивает его труд (получает ли вознаграждение, соответствующее его вкладу, отношению к обязанностям);
  - *затрачиваемые усилия*: считает ли, что психологическое напряжение, усталость, стресс, появляющиеся во время выполнения своих задач, приемлемы для него;
  - *взаимопонимание с руководством*: успешная адаптация предполагает установление необходимого уровня сотрудничества начальника и нового члена коллектива.
2. Выявление психологических трудностей сотрудника при осуществлении отдельных видов деятельности и процессов, сопровождение их успешного освоения.
3. Составление совместно с непосредственным руководителем и куратором на основе их оценок и пожеланий новичка программы его личностно-профессионального развития (по результатам оценки эффективности труда и особенностей взаимодействия специалиста).

**Непосредственный руководитель и куратор проводят:**

1. Собеседование для выявления потребности в дополнительной информации, необходимой в работе;

2. Оценку результатов деятельности сотрудника (вместе с ним) за прошедшую неделю, анализ успехов и неудач, выявление их причин и способов преодоления;
3. Определение типов задач, которые на данном этапе должен освоить новичок;
4. Составление или корректировку программы лично-профессионального развития;
5. Выяснение у работника мнения о компании и соответствия с ожиданиями; прогнозирование возможности согласования целей, принципов, организации деятельности в фирме с его личными установками и стереотипами, а также проектирование путей достижения их взаимного соответствия; выявление его пожеланий к дальнейшей деятельности на предприятии или принятие решения о невозможности вхождения нового сотрудника в корпоративную культуру.

**Необходимые ресурсы:**

- стандарты, касающиеся деятельности стажера в первую неделю и месяц, а также работы менеджера; формы отчета сотрудника и оценки эффективности труда и особенностей его взаимодействия, которую выставляет куратор (непосредственный руководитель);
- программы обучающих и развивающих тренингов, ролевых и деловых игр.

### 8.3. Методика оценки эффективности труда и особенностей взаимодействия сотрудника

Критерии деятельности	Оценка эффективности
<b>Профессиональные навыки</b> Знание процессов, процедур, правил и стандартов компании; должностных задач и обязанностей. Владение умениями, необходимыми для результативного труда	-10 ... +10
<b>Производительность</b> Объем выполняемой работы, эффективность использования времени и других ресурсов	-10 ... +10
<b>Работа в команде и сотрудничество</b> Уровень взаимодействия с коллегами, направленность на совместную работу и достижение общего результата, способность согласовывать личные интересы с групповыми, а также с потребностями компании в целом	-10 ... +10
<b>Прилагаемые усилия/старательность Стремление быть эффективным. Желание трудиться наилучшим образом, ориентация на достижение цели</b>	-10 ... +10
<b>Качество работы</b> Наличие или отсутствие ошибок, аккуратность, обязательность. Выполнение порученного задания тщательно и в соответствии со стандартами компании	-10 ... +10
<b>Мобильность и гибкость</b> Ориентация на изменения, способность быстро адаптироваться в новых условиях, эффективно действовать в ситуации неопределенности	-10 ... +10
<b>Планирование и организация работы</b> Уровень организации деятельности, способность целенаправленно и последовательно продвигаться к требуемому результату	-10 ... +10
<b>Принятие решений Способ, качество и результат выбора необходимых действий, готовность принять ответственность за свое решение</b>	-10 ... +10
<b>Ориентация на финансовые результаты Стремление повышать объем дохода, прибыли или снижать уровень затрат</b>	-10 ... +10
<b>Исполнительская и трудовая дисциплина</b> Своевременность выполнения распоряжений руководства, наличие или отсутствие замечаний по расписанию дня	-10 ... +10
Средняя оценка с учетом знака:	

Прежде чем оценить деятельность сотрудника, следует:

- тщательно изучить значение каждого критерия;
- вспомнить типичные примеры работы и способ взаимодействия человека.

При выставлении баллов не основывайтесь на общем впечатлении и личных чувствах. Крайние показатели шкалы оценки эффективности: (-10) – ниже среднего, (+10) – выше среднего. В обозначенных пределах по каждому из представленных суждений поставьте соответствующее значение и просчитайте среднее с учетом знака. Оно и будет являться аттестационной оценкой эффективности деятельности конкретного сотрудника.

Далее обсудите с ним возможные пути повышения результативности его труда. В приведенной ниже таблице зафиксируйте три приоритетных задачи на предстоящий период. Договоритесь о сроках и критериях их выполнения

№	Сущность задачи	Критерии выполнения	Дата
1			
2			
3			

Определите, какое обучение (тренинги навыков, повышение квалификации или другое) необходимо сотруднику для улучшения его работы и выполнения вышеуказанных задач. Распределите их в порядке приоритетности.

№	Содержание курса обучения	Дата
1		
2		
3		

#### **До конца испытательного срока**

##### **Действия непосредственного руководителя:**

- предоставление работнику полных и подробных данных о технологиях и основных процедурах;
- ознакомление сотрудника со всей информационной базой, касающейся данной сферы бизнеса.

##### **Действия куратора:**

- ежедневное сообщение новичку результатов выполненной работы, анализ возникающих в процессе деятельности сложностей;
- поддержка мотивации на благополучное преодоление трудностей адаптационного периода и дальнейшую успешную работу в организации путем выяснения, какие из традиций, правил, принципов, норм и требований в компании приходят в противоречие с личными целями и ориентированностью сотрудника, его предыдущим опытом; совместный поиск возможных конструктивных способов их преодоления;
- помощь в освоении сферы бизнеса;

- контроль вхождения сотрудника в корпоративную культуру фирмы, предоставление максимально полной информации по интересующим его вопросам «внутренней политики» компании, коррекция полученной им из разговоров с сослуживцами недостоверных сведений.

#### **Этап 4. Функционирование**

Эта стадия характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Руководитель совместно с куратором принимает решение о завершении адаптации и дальнейшей самостоятельной работе сотрудника на основании показателей эффективности процесса адаптации.

### **8.4. Содержание программы адаптации**

Компоненты ознакомительной программы:

- комплект документов, содержащих информацию о компании и сотрудниках;
- оснащение рабочего места;
- учебный курс «молодого бойца»;
- видеофильмы о предприятии;
- музей организации;
- представление другим сотрудникам;
- система кураторства / наставничества.

### **8.5. Программа адаптации новых сотрудников**

#### **1. Общие положения**

1.1. Программа адаптации новых сотрудников предназначена для введения единой формы этой процедуры во всех структурных подразделениях компании.

1.2. Направлена на обеспечение наиболее быстрого вхождения в должность, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с началом деятельности, формирование позитивного образа компании, уменьшение дискомфорта в первые дни работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им срока испытания.

1.3. Данную программу должны знать и использовать:

- генеральный директор;
- руководители направлений;
- начальники структурных подразделений;
- сотрудники компании, назначаемые наставниками новых работников;
- специалисты отдела персонала.



## 2. Программа адаптации

Состоит из двух основных частей – общей и индивидуальной, рассчитана на весь срок испытания.

*Общая часть* предполагает формирование целостного представления о предприятии, его основных направлениях деятельности, организационных особенностях, условиях труда, взаимоотношениях компании и работника (порядок приема и увольнения, начисления заработной платы, предоставления льгот) и т.п. В зависимости от категории принимаемого специалиста, общая часть может быть более или менее наполненной. Проводится в течение первой недели, состоит из четырех этапов.

### Этап 1. Вводное ориентационное собеседование.

Основной задачей данной процедуры является сообщение новому сотруднику сведений о фирме, оказываемых ею услугах и внутренних трудовых отношениях.

Ориентационное собеседование проводится после приема окончательного решения о найме на работу и согласования даты выхода. Возможно также его назначение на первый трудовой день. С новичком разговаривает начальник отдела персонала или по его поручению специалист кадровой службы; с кандидатом, принимаемым на ключевой пост, – возможно, руководитель направления, генеральный директор или учредитель.

Основные вопросы ориентационного собеседования касаются положения компании на рынке и ее внутренней структуры:

- сфера и виды деятельности организации;
- ее сильные стороны в сравнении с конкурентами, круг клиентов;
- формы, методы, этапы работы;
- общая оценка позиции на рынке, ближайшие и долгосрочные цели;
- история развития;
- подразделения и содержание их задач;
- руководство компании, разграничение полномочий, порядок выработки решений;
- внутренние связи.

### Этап 2. Знакомство с компанией.

После оформления всех необходимых при приеме на работу документов новичку показывают основные помещения офиса, представляют персоналу. В зависимости от его должности этот обход вместе с ним совершает непосредственный руководитель сотрудника или, по его поручению, другой человек или специалист кадрового отдела.

### Этап 3. Рабочее место.

Непосредственный руководитель показывает рабочий стол, оснащение, места хранения документов, методической литературы и других общих материалов. Инструктаж по применению технических средств (например, персонального компьютера) проводит начальник отдела информационных технологий (или его заместитель).

Он регистрирует нового сотрудника как пользователя сети, рассказывает о ее особенностях и возможностях (диски и хранящаяся на них информация, общие директории и т.д.), дает вводные консультации о конкретных программных продуктах, объясняет, как обращаться с внутренней АТС компании, какие у нее основные функции.

#### Этап 4. *Ориентационное собеседование с непосредственным начальником.*

Проводится в свободной форме на первой неделе работы (возможно, в присутствии директора направления). Глава отдела объясняет сотруднику задачи и требования к их выполнению, отвечает на вопросы и рассматривает его пожелания.

*Индивидуальная часть* определяется непосредственным руководителем, согласуется со специалистом, ответственным за направление, и начальником отдела персонала. Она включает более детальное ознакомление с компанией, ее деятельностью и оказываемыми ею услугами (для сотрудников, которые будут взаимодействовать с клиентами или сторонними организациями), а также с должностью и спецификой предстоящей работы. Кроме того, в эту часть входит приобретение конкретных необходимых навыков (например, пользование программными продуктами, ведение внутренней документации и т.п.).

Данная схема действий рассчитана на одного сотрудника, фиксируется в Индивидуальном плане работы в период прохождения испытания.

Она делится на две части:

- вхождение в должность;
  - работа в должности.
1. *План вхождения в должность.* Рассчитан на один месяц работы со дня приема. Составляется в конце первой недели непосредственным руководителем, согласовывается с отделом персонала и доводится до сведения сотрудника (под роспись). Данный этап предполагает полное вхождение новичка в должность, т.е. освоение им своих обязанностей, хорошую ориентацию в компании, ее деятельности и структуре. Закрепляется в первой части «Индивидуального плана работы на испытательный срок», где и фиксируются результаты его выполнения. На этой стадии оценивается адаптивность и обучаемость сотрудника.
  2. *План оценки работы в должности.* Рассчитан на остальную часть срока испытания. Новичок самостоятельно составляет ежемесячную программу своей деятельности, согласовывает ее с непосредственным руководителем и отделом персонала. Итоги ее выполнения фиксируются во второй части «Индивидуального плана работы на испытательный срок». В этот период оценивается соответствие сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания, уровень исполнительской дисциплины, потенциал и возможности дальнейшего роста.
  3. *Назначение наставника.* Для новых работников с небольшим опытом (или без него) назначается наставник, который планирует, сопровождает и оценивает деятельность нового члена коллектива в период прохождения им испытательного срока.

«Подопечный» ежемесячно (еженедельно) предоставляет ему отчеты о работе, проделанной в соответствии с индивидуальной программой. Наставник, в свою очередь, докладывает о результатах руководителю.

За 10 рабочих дней до окончания срока испытания в отдел персонала подаются следующие документы:

- отчеты нового сотрудника;
- индивидуальный план с оценкой его выполнения, составляемой наставником и/или непосредственным начальником, а также отзыв с предложениями о дальнейшей деятельности работника, завизированный руководителем направления.

За 7 рабочих дней до окончания срока испытания все документы с заключением и рекомендациями начальника отдела персонала подаются для рассмотрения и принятия окончательного решения генеральному директору.

При успешном прохождении срока испытания, непосредственный руководитель устно информирует работника о продолжении трудовых отношений. Отдел персонала предлагает ему для заполнения Личный план профессионального и служебного развития, который является основой для определения должностных интересов сотрудника, возможных способов его мотивации, а также оценки достижений и потенциала специалиста во время аттестации.

Оба документа – Индивидуальный план работы в период прохождения испытания (с результатами, комментариями и решением генерального директора) и Личный план профессионального и служебного развития – передаются в отдел персонала; копии приобщаются к личному делу сотрудника.

Если в ходе срока испытания выявляется несоответствие сотрудника должности, непосредственный руководитель сообщает об этом в служебной записке лицу, ответственному за направление. Она согласовывается с начальником отдела персонала и визируется генеральным директором.

При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание.

#### **Возможные ошибки**

1. Чрезмерно большой объем сведений в первые дни на рабочем месте.
2. Отсутствие информационных буклетов и памяток.
3. Пренебрежение письменным оформлением процессов адаптационного периода и прохождения испытания.
4. Перегрузка наставников, отвлечение их от основной работы.
5. Отсутствие контроля над ходом адаптации со стороны службы персонала.

## Литература

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум / Т.Ю. Базаров. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие для студентов вузов / А.П. Егоршин.
2. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник для студентов вузов / А.Я. Кибанов; Гос. ун-т управления. - Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебник для студентов вузов / А.Я.Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова; Гос. ун-т управления.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие для студентов вузов / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; Гос. ун-т управления.
4. С. Иванова «Подбор персонала на 100%».
5. Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие / В.А.Спивак.
6. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л;
7. Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, Practices.
8. Т.И.Захарова, Д.Е.Стюрина. Социология и психология управления: Учебно-методический комплекс.
9. М. Мурашов. Нематериальная мотивация персонала. Журнал "Кадровый менеджмент"
10. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов. – М.: Управление персоналом
11. В. К. Потемкин Управление персоналом
12. Ларри Стаут Управление персоналом. Настольная книга менеджера