

**Незаменимых людей нет, но бывают неравноценные замены... Стратегия поиска и удержания персонала в эпоху «борьбы за таланты» зависит от многих факторов: имиджа компании на рынке, этапов ее жизненного цикла, планов развития, финансового положения, влияния акционеров, руководителей, региона, компетентности самих эйчаров, корпоративной культуры. Как в шахматах здесь нужно уметь заранее просчитать общую логику игры и гибко варьировать ходы в процессе ее реализации. Руководитель службы управления персоналом должен четко понимать, какие сотрудники необходимы компании в настоящее время и какими эти люди станут лет через пять...**



*Секрет удачного выбора сотрудников прост — надо находить людей, которые сами хотят делать то, что бы вам хотелось от них.*

**Г. Селье**

При грамотном построении системы подбора персонала и должном профессионализме внутренних рекрутеров компания может закрывать вакансии самостоятельно, не обращаясь за помощью к специализированным агентствам. Исключение составляют случаи, когда работодатель четко знает, какого специалиста ему хотелось бы «переманить». В принципе, прицельный поиск могут проводить и внутренние рекрутеры, но подобные методы считаются неэтичными. Тогда в дело вступают профессионалы хедхантинга, оставляя репутацию организации незапятнанной. Компания, которая не может оплатить услуги профессионалов, рискует своим имиджем.

Крупные организации стремятся привлечь в штат HR-подразделения успешных рекрутеров. Поскольку эта профессия сравнительно новая, специалисты, занимающиеся рекрутингом, — в основном, самоучки, и действительно талантливых профессионалов на рынке труда не так уж много. Небольшим компаниям, которые не могут предложить специалисту «с именем» высокую ставку, остается приглашать людей без опыта работы и возвращать профессионалов буквально «с нуля».

Что же представляет собой система подбора персонала в компании, какие процессы должны освоить рекрутеры-новички, какими правилами руководствоваться?

Если линейный менеджер считает необходимым «переманить» специалиста из другой организации, эйчару следует позаботиться о том, чтобы об этом решении знал директор компании и — санкционировал выполнение задачи, что позволит избежать возможных недоразумений

### **«Заккрытие вакансии» — с чего начать?**

Сначала нужно выяснить требования к должности и к кандидату. Поэтому первое, что нужно сделать, — разработать бланк заявки (анкеты) в помощь линейному руководителю (и себе). Чем четче в ней будут сформулированы вопросы, проясняющие специфику

должностных обязанностей специалиста, тем точнее на основании анкетных данных можно будет подобрать нужные кандидатуры, с достаточным уровнем развития требуемых компетенций.

Как составить анкету? Самый простой путь — на основе готового шаблона, который можно найти на сайтах рекрутинговых агентств, либо получить у коллег из других компаний (образец анкеты см. в *приложении 1*). Адаптировать типовой вариант анкеты под потребности своей организации в принципе не сложно.

Далее следует разработать сам **алгоритм рекрутинга** — дать четкое пошаговое описание всего процесса подбора персонала в компании, включая этапы поиска, отбора и найма (*приложение 2*). Такие алгоритмы использовались и раньше, их описание называли «технологическая карта процесса» или «блок-схема процесса».

Заявка (анкета) и алгоритм — внутренние рабочие инструменты эйчаров, эти документы следует уточнять, изменять и дорабатывать, в зависимости от целей и задач компании, специфики требований к специалисту на конкретной должности.

Рассмотрим подробнее алгоритм работы внутреннего рекрутера в нашей компании.

## Этапы подбора персонала

**1. Прием заявки.** В компании, имеющей широкую филиальную сеть, линейный менеджер — внутренний «заказчик» — не всегда может **лично** передать рекрутеру заявку на подбор специалиста. В таком случае заявки принимаются «заочно», согласно установленному порядку их подачи: через интернет, по факсу, по телефону. Наличие стандартизированной анкеты-заявки в таком случае невозможно переоценить!

Заполненные анкеты целесообразно сортировать и сохранять в архиве HR-подразделения, что позволит сэкономить время при повторной работе с этими же вакансиями, или с аналогичными вакансиями для других подразделений.

Иногда в связи с загруженностью заказчика заполнение бланка заявки может затягиваться (а напоминание со стороны отдела по подбору персонала даже вызывать раздражение у линейного менеджера). В таком случае рекрутер должен сам заполнить анкету, проведя интервью с заказчиком. При этом обязательно следует уточнить требования к компетенциям кандидата и уровень вознаграждения

**2. Анализ заявки.** Заполненную анкету-заявку обязательно нужно внимательно изучить. В ходе уточнения должностных обязанностей и условий работы могут возникнуть дополнительные вопросы. Должны быть прояснены все неполные ответы, уточнены все особые, даже уникальные, требования к претенденту. Для рекрутера такое «придирчивое» прочтение заявки поможет тщательно подготовиться к интервью с заказчиком и кандидатом, избежать грубых ошибок при анализе документов кандидатов.

**3. Беседа с будущим руководителем кандидата.** Некоторые рекрутеры считают, что на этапе подготовки достаточно один раз провести беседу с заказчиком (в том числе по телефону) для обсуждения заявки. Однако, чтобы избежать досадных ошибок, все нюансы требований к специалисту нужно обсуждать очень тщательно (даже если на первый взгляд

заявка кажется идентичной тем, с которыми эйчар уже работал). Это поможет избежать потери времени в процессе поиска и отсева кандидатов.

Если рекрутер встречается с заказчиком впервые, желательно проводить беседу на «его» территории. Так можно составить впечатление об офисе, условиях работы, психологической атмосфере в коллективе, персональных характеристиках будущих сотрудников и пр.; своими глазами увидеть рабочее место, где будет трудиться новичок. Это даст дополнительную информацию о том, какого коллегу хотят видеть в данном подразделении, составить представление об их образе «идеального» сотрудника. Профессиональный рекрутер считает, что особенности корпоративной культуры компании в целом и конкретного подразделения, условия психологической совместимости людей нужно «прочувствовать». Тогда он сможет более полно ответить кандидату на закономерные вопросы: жарко ли в помещении летом (часто это немаловажно для людей, имеющих проблемы со здоровьем); кто из сотрудников в отделе пользуется максимальным доверием руководителя; кто из будущих коллег словоохотлив, а кто молчалив и т. п. А, кроме того, «примерить», насколько конкретный кандидат соответствует образу «идеального сотрудника» данного подразделения.

Если на вакантной должности от кандидата требуются редкие/специфические компетенции (узкая специализация в бухучете, знание редкого иностранного языка, хорошая работоспособность в ночное время и т. п.), то спектр выбора, как правило, узок. В таких случаях необходимо сместить акценты и повышенное внимание уделять не столько процессу подбора, сколько адаптации специалиста. Рекрутеру следует честно обсудить с руководителем подразделения перспективы нахождения «идеального» кандидата, и затем согласовать с ним этапы адаптации новичка, чтобы помочь человеку «прижиться» в компании.

Можно предложить линейному руководителю рассмотреть резюме 10–20 кандидатов и прокомментировать сильные и слабые стороны этих специалистов. Так рекрутер четче увидит «портрет» сотрудника, который нужен данному подразделению (и, что немаловажно — этому руководителю)

#### **4. Поиск кандидатов.** Далее нужно выбрать **методы поиска** и составить **план действий**.

Правильное определение направлений поиска и точно составленный текст объявления о вакансии помогут собрать базу резюме кандидатов, максимально соответствующих требованиям рабочего места. Чем более конкретная информация будет содержаться в объявлении, тем выше вероятность отклика нужных людей.

В тексте объявления обязательно нужно указать:

- точное название должности;
- четкие требования к квалификации и опыту работы;
- краткое описание функций, выполняемых на указанной должности;
- описание личных качеств (не общих пожеланий, а действительно необходимых по должности: не следует требовать от рядового бухгалтера коммуникабельности, а от охранника — креативности);
- форму занятости (полный рабочий день или частичная);
- прочие условия работы (командировки; наличие водительских прав и т. п.);
- продолжительность испытательного срока;

- уровень оплаты (или «вилку» оплаты с обязательным пояснением, от чего зависит сумма), в том числе — элементы компенсационного пакета;
- информация о компании;
- контактные данные рекрутера (Ф.И.О., электронный адрес, в редких случаях — номер телефона).

Если информация о вознаграждении носит конфиденциальный характер, следует указать: «оплата по договоренности». Просьба к кандидатам указывать желаемый размер зарплаты также поможет отобрать подходящие резюме, не раскрывая информацию об уровне оплаты труда.

Кроме того, обязательно следует указать, чтобы претенденты направляли резюме с пометкой — на какую вакансию они претендуют.

### **Образец информации о вакансии для размещения в прессе**

#### **Заместитель начальника управления по привлечению клиентов банка**

Работа связана с продажей банковских услуг, обслуживанием клиентов.

*Требования:* ВО эконом., опыт работы в банковской сфере не менее трех лет, в том числе на руководящей должности — от одного года. Знание банковских продуктов, наличие собственной клиентской базы. Успешный опыт по привлечению клиентов, разработке и сопровождению системы привлечения клиентов (юрлиц, корпоративных и VIP-клиентов).

*Личные характеристики:* организаторские способности, коммуникабельность, инициативность, умение вести переговоры, лояльность, креативность.

*Условия работы:* полный рабочий день (9.00–18.00)

*Место работы:* центральный офис банка; возможны командировки (нечасто).

*Испытательный срок:* два месяца.

*Вознаграждение:* постоянный оклад + ежемесячная премия в зависимости от результатов деятельности.

Просим направлять резюме электронной почтой по адресу с пометкой в теме сообщения «Кандидат на вакансию». В тексте резюме следует указать уровень ожидаемой начальной оплаты.

Рекрутеры используют различные методы поиска кандидатов, выбор зависит от особенностей конкретной ситуации. По большому счету, можно разделить все методы на две группы — этичные и неэтичные.

Вкратце рассмотрим этичные методы поиска специалистов, которые успешно применяются в практике работы отечественных рекрутеров.

Этичные	Поиск кандидата в самой компании (возможно, с объявлением конкурса на замещение вакансии)
	Использование резервной базы резюме
	Использование личных контактов
	Поиск резюме в интернете
	Размещение объявлений в интернете
	Размещение объявлений о вакансиях на сайте компании
	Размещение информации о вакансиях в СМИ
	Привлечение провайдеров — рекрутинговых агентств
	Поиск кандидатов непосредственно в учебных заведениях
	Уведомление центров занятости об открытых вакансиях
	Распространение информации о вакансиях с использованием печатных материалов (настенных объявлений, листовок и др.)
	Участие в ярмарках вакансий
	Привлечение знакомых внешних рекрутеров к выполнению разовых заказов
Неэтичные	Прямое переманивание работников компании-конкурента
	Переманивание работников компании-конкурента через близких им людей
	Переманивание с помощью услуг частных служб безопасности
	Личная договоренность с работником рекрутингового агентства на выполнение неофициального заказа компании
	Получение нелегальным способом базы персональных данных компании-конкурента
	Внедрение агента в компанию-конкурент, через которого происходит переманивание или получение доступа к базе данных

**Поиск кандидата в самой компании** (возможно, с объявлением конкурса на замещение вакансии). Лучшие специалисты, отлично знающие требования данной организации, уже работают в ней! Многие эйчары считают: отсутствие кадрового резерва — первый признак слабости компании, ведь, по сути, у нее нет запаса человеческих ресурсов.

Однако выдвижение на новую должность кандидата из числа уже работающих сотрудников — очень деликатное дело. Нужно помнить: **кадровые назначения (особенно с повышением) крайне сложно безболезненно «отыграть назад»**. Сотрудника, который «не потянул» руководящую позицию, невозможно механически «вернуть» на прежнее место работы, ведь это будет восприниматься и самим человеком, и коллективом как карьерная неудача или даже профессиональный крах. Неудачное повышение приводит к печальному результату: структурное подразделение лишается и руководителя, и специалиста. Эйчар сталкивается с необходимостью закрывать уже не

одну, а две вакансии. Хотя и в этом случае есть возможность сохранить в компании ценного работника, предложив ему какую-либо должность в смежном подразделении.

Чтобы не вызвать негативных чувств в коллективе, при назначении на вакантное место уже работающего сотрудника, следует провести несколько интервью и со специалистами «со стороны». Как правило, когда появляется альтернатива выбора: «свой или чужой», коллектив отдает предпочтение приглашению «своего» на руководящую должность. Однако если «свой» кандидат явно «не дотягивает» до нужного уровня компетентности, не следует на него ориентироваться, лучше пригласить «варяга». И, конечно же, компании необходим кадровый резерв!

**Использование резервной базы резюме.** Не следует удалять присланные на различные вакансии резюме из базы данных HR-подразделения, даже после закрытия всех вакансий. Должным образом упорядоченная база данных является ценным рабочим инструментом внутреннего рекрутера, она позволяет сэкономить не только много времени и сил, но и денег. Такую базу данных очень удобно хранить в почтовых программах *The Bat!*, *Outlook Express* и др. Нередки случаи, когда кандидат, резюме которого два года назад осталось не востребованным, по-прежнему заинтересован в работе, и при этом успел приобрести нужные компании опыт, знания и навыки.

**Использование личных контактов.** У каждого рекрутера со временем складывается широкий круг контактов и знакомств, в том числе и с коллегами из других компаний, рекрутинговых агентств. В использовании этих связей в интересах компании нет ничего предосудительного! Напротив, широкий круг коммуникаций — свидетельство профессионального мастерства рекрутера.

Коллеги-эйчары нередко обмениваются базами резюме «не подошедших» кандидатов (помощь такого рода оказывается «авансом», в качестве «ответной любезности», либо безвозмездно). При необходимости можно использовать не только профессиональные, но и дружеские отношения, задействовать весь арсенал связей и знакомств.

**Поиск резюме в интернете.** Нужные резюме в кратчайшие сроки можно собрать на специализированных сайтах. Особенно удобен этот метод в том случае, если вакансия срочная. Практически на каждом специализированном сайте существует удобная функция «просмотр резюме», а некоторые предоставляют возможность сохранить нужную информацию в отдельной папке.

Поиск резюме будет быстрее и результативнее при использовании следующих критериев для отбора (фильтрации) данных резюме: профессия; город/регион; зарплатные ожидания. Если для работодателя играет роль возраст и пол кандидата, эти ограничения также следует ввести в соответствующие строки запроса.

Осуществляя поиск по ключевым словам, необходимо как можно точнее, конкретнее определять должность, в том числе можно использовать для поиска часть ключевого слова. К примеру, при поиске кандидатов на позицию «инвестиционный менеджер» не следует использовать слово «менеджер», лучше в строку «ключевое слово» ввести «инвест...». Попадание в цель будет гораздо более точным.

Также не рекомендуется использовать полное название вакантной должности. Если компании требуется начальник контрольно-ревизионного управления, достаточно ввести в строку поиска «ревиз...». Допустимо предполагать несколько завышенные зарплатные ожидания кандидата. При переговорах об уровне зарплаты соискатели, как правило, в пределах этой суммы готовы снизить свои первоначальные требования.

Приложение 1

**ЗАЯВКА**  
**на подбор персонала (опросник профессиональных**  
**и личностных требований к кандидату и описание вакансии)**

Интересующий вопрос	Требования работодателя
Наименование вакантной должности	
Причина возникновения вакансии (подробно)	
В департамент (управление, отдел, сектор)	
Прямое подчинение	
Параллельное подчинение	
Имеет в подчинении (структурные подразделения, количество человек в каждом)	
Дополнительная информация о структурном подразделении	
Взаимодействие с другими структурными подразделениями	
Основные функциональные обязанности (краткое описание работ с приложением должностной инструкции)	
Показатели эффективности деятельности	
Полномочия	
Подготавливаемые решения (задачи)	
Возможные последствия от неправильно принимаемых решений	
График работы	
Место работы (адрес), условия (наличие собственного кабинета; количество работающих сотрудников в кабинете, другие условия)	
Командировки (длительность, частота, местонахождение объектов)	
Образование (профильное, непрофильное, незаконченное)	
Знание иностранных языков (какие, уровень владения)	
Владение ПК (уровень; программы)	
Наличие водительских прав (с указанием категории)	

Наличие собственного автомобиля	
Требуемые личностные качества	
Наличие: 1) деловых связей; 2) собственных наработок; 3) клиентской базы	
Пол	
Возраст	
Требования к регистрации (прописке) кандидата	
Ожидаемая дата приема на работу	
Форма заключения трудовых отношений: 1) прием на постоянной основе; 2) прием на условиях совместительства; 3) временный договор (указать срок); 4) гражданско-правовой договор (оказание услуг без оформления в штат)	
Наличие испытательного срока (продолжительность)	
Оплата (указать сумму, выплачиваемую после налогов и сборов): 1) на период испытательного срока; 2) после прохождения испытательного срока	
Премии: 1) размер (ориентировочный); 2) частота выплат	
Дополнительные бонусы (полугодовой, годовой, по результатам завершения проекта, др.), ориентировочный размер	
Компенсационный (социальный) пакет (с указанием лимита): 1) оплата услуг мобильной связи; 2) компенсация проезда в общественном транспорте; 3) возможность пользоваться автомобилем компании; 4) компенсация расходов на бензин при использовании собственного автомобиля сотрудника; 5) одноразовые материальные выплаты или подарки (размер, вид); 6) проведение корпоративных праздников; 7) возможность приобретать продукты (услуги) компании со скидкой; 8) бесплатное питание; 9) доступ в интернет; 10) программа поддержки личных интересов (спорт, увлечения); 11) предоставление льготных туристических путевок, санаторно-курортного лечения; 12) дополнительный отпуск; 13) компенсация аренды жилья; 14) медицинская страховка; 15) другое (прокомментировать)	





**«На девяносто процентов мастер пользуется интуицией и только на десять — техникой. Но техника при этом должна быть безупречной». Эта восточная поговорка применима не только к традиционным единоборствам, но и к подбору персонала. Опытный рекрутер пользуется интуицией, новичок оттачивает мастерство процедуры. Во второй части статьи мы продолжим разговор об алгоритме нахождения компетентных специалистов.**

*Скажи мне, на что ты обращаешь внимание, и я скажу, кто ты.*

**Хосе Ортега-и-Гассет**

**Размещение объявлений в интернете.** На сайтах, где публикуются резюме кандидатов, как правило, можно также поместить объявление о вакансии (в общем разделе или в разделе «вакансии ведущих работодателей»). Эта услуга бывает как платной, так и бесплатной для компании. Существуют и сайты, специализирующиеся на подборе персонала для банков, страховых, маркетинговых, строительных компаний и т. п. На некоторых из них имеется удобная услуга («блокнот»), когда заявку о вакансии заполнять полностью нужно только один раз; при необходимости отправить объявление повторно процедура заполнения заявки упрощается.

Некоторые сайты дают информацию о количестве просмотров отдельных объявлений, предусматривают такую услугу, как рассылка резюме по заданным параметрам с помощью электронной почты — это очень удобно. Не следует забывать и о профессиональных форумах, где можно встретить ценных специалистов (и привлечь их, заинтересовав позицией в компании).

У интернета есть и свои минусы: на популярных сайтах (в особенности бесплатных) скорость обновления информации очень велика, поэтому объявление о вакансии достаточно быстро «уходит» из поля наиболее активного просмотра. В таком случае следует дублировать информацию о вакансии ежедневно (размещать заново или обновлять в «блокноте»).

При публикации платных объявлений гораздо больше возможностей привлечь внимание соискателей на данную вакансию: можно разместить их в рубриках «Ведущие работодатели», «VIP-вакансии», «Горячие» вакансии» и т. д., установить на сайте красочный баннер с логотипом компании и ссылкой на объявление и т. п.

Использование возможностей современных технологий в рекрутинге не только ускоряет процесс поиска и подбора, но и повышает имидж компании на рынке труда.

В размещенном в интернете объявлении не стоит указывать контактные телефоны — хаотичные звонки отнимут слишком много времени. Гораздо эффективнее указать номер электронной почты и дать ссылку на сайт компании (на котором есть подробная информация, в частности, и номера телефонов).

Исключения составляют случаи, когда рекрутер подбирает технический персонал — продавцов, кассиров, инженеров, строителей и др. У людей с невысоким уровнем доходов не всегда есть доступ к современным средствам связи. В таких случаях следует указывать номера телефонов — они попадут к соискателям через их знакомых, родственников и друзей, помогающих в поисках работы (в том числе и через интернет).

**Размещение объявлений о вакансиях на сайте компании.** Это один из самых простых способов опубликовать информацию о вакансии.

В разделе, посвященном кадровым политикам компании, следует поместить информацию о приоритетах при подборе персонала; о возможностях карьерного роста; о структуре компенсационного пакета; о корпоративной культуре.

Удачная подача краткой информации о руководителях, об уважаемых сотрудниках и их карьерном росте свидетельствует о стабильности компании, ее деловой репутации, заботливом отношении к персоналу. Хотя, заметим, рейтинг сайта во многом зависит от удачной подачи информации (включающей и механизм подбора персонала). Если сайт не обновляется более полугода, информация выложена скупо и непрезентабельно, лучше не ссылаться на этот ресурс.

Очень удобно размещать на сайте, анкеты, тогда заполненные в режиме *online* бланки направляются напрямую на электронный адрес департамента персонала. Такими формам, как правило, пользуются кандидаты, не имеющие готового резюме. Если же соискатель не только заполняет анкету, но и присылает резюме, то это свидетельствует о его высокой заинтересованности именно в данной компании.

**Размещение информации о вакансиях в СМИ.** До недавнего времени считалось, что топ-менеджеров трудно найти с помощью интернета, более высока вероятность привлечения нужного кандидата через профильные средства массовой информации. По моему мнению, сейчас происходит повышение статуса интернета как инструмента поиска хорошо оплачиваемой работы.

Правила просты: поиск кандидата на замещение вакансии высокого уровня через СМИ целесообразно вести в том случае, если это уважаемое специализированное профессиональное издание. Как правило, стоимость рекламных блоков в таких изданиях достаточно высока, но это компенсируется прицельным выбором нужной аудитории.

Специалистов рабочих и технических профессий следует привлекать с помощью объявлений в общегородских/региональных изданиях. Размещение информации в них, как правило, стоит не очень дорого, а широкий охват целевой аудитории может ускорить процесс поиска.

Этот метод имеет и существенные ограничения: если вакансию требуется закрыть как можно быстрее, а выход номера, в который попадает объявление о вакансии, планируется только через две-три недели, то такой вариант рекрутеру не подойдет. Но если с определенным СМИ заключить договор об оперативном (в течение трех-четырех дней) размещении блоков объявлений, возможно, такой канал поиска будет вполне удачным. Многие зависят также от тиража издания, географии его распространения, целевой аудитории и, что немаловажно, — репутации.

**Привлечение провайдеров — рекрутинговых агентств.** Как правило, это весьма дорогостоящий способ привлечения требуемого специалиста. К этому методу работодатели прибегают после того, как испробованы менее затратные способы, либо в том случае, когда руководство опасается обвинений в переманивании работников из других компаний и хочет выйти на этих специалистов через посредника. Цена услуг агентства колеблется в среднем от 10 до 25% суммы годового дохода работника и зависит от сложности поиска кандидата, особенностей вакантной должности, сроков, местонахождения компании и ряда других факторов. Конечно же, для выполнения

сложного или щепетильного поручения следует обращаться к зарекомендовавшим себя рекрутерам — они не только помогут закрыть вакансию, но и предотвратят утечку информации. Образец заявки на подбор персонала для рекрутингового агентства смотрите в *приложении 1* [Части 1](#).

Во многих рекрутинговых агентствах заявка (анкета) на подбор персонала содержит графу «Укажите, в каких компаниях работают интересующие вас специалисты». Эта информация помогает рекрутеру переманить нужных заказчику людей. Общая стратегия — предложить специалисту более выгодные условия, чем на прежнем месте. Каким образом происходит контакт с этим человеком — профессиональная проблема рекрутера, но при подобных «прицельных» заказах работодатель должен быть готовым к повышению первоначального уровня вознаграждения агента до 60%

На что следует обратить внимание заказчику при выборе рекрутингового агентства? Вот общий перечень требований к провайдеру:

1. Высокий рейтинг, положительный имидж.
2. Наличие опыта работы на рынке (желательно от трех лет).
3. Наличие рекомендаций от ведущих компаний, открытая информация о постоянных клиентах.
4. Высокий уровень квалификации рекрутеров.
5. Большое количество закрытых вакансий.
6. Гибкие расценки за услуги.
7. Клиентоориентированность (в частности, агентство, добросовестно выполняющее заказ, направляет своего представителя непосредственно в компанию, чтобы взять на заметку особенности корпоративной культуры).
8. Соблюдение сроков выполнения заказа.
9. Наличие четкого алгоритма подбора персонала.
10. Наличие собственной большой и структурированной базы данных.
11. Гарантии неразглашения конфиденциальной информации.
12. Грамотно составленный контракт, в котором четко определены права и обязанности сторон.

**Поиск кандидатов непосредственно в учебных заведениях.** Вузы и техникумы — постоянный «источник» специалистов. Все чаще компании стремятся установить партнерские отношения с учебными заведениями, чтобы влиять на подготовку нужных кадров: как известно, «проще научить, чем переучить». Преимущество от этого сотрудничества получают крупные компании «с именем». Уровень заработных плат в таких организациях нередко более высокий, чем в среднем на рынке, и молодой специалист, «выращенный» в компании, остается лояльным к ней на протяжении многих лет. А вот те организации, в которых уровень оплаты труда низок, принимая на работу преимущественно студентов и молодых специалистов, рискуют превратиться в «кузницу кадров» для конкурентов.

**Уведомление центров занятости об открытых вакансиях.** В настоящее время используется достаточно редко, хотя эффективность этого метода вырастет в будущем, когда центры занятости станут ключевыми узлами на цивилизованном рынке труда. Сейчас этот путь эффективен в основном в тех случаях, когда нужно подобрать персонал невысокой квалификации.

**Распространение информации о вакансиях посредством настенных объявлений, листовок и других печатных материалов.** Именно так подбирается персонал для сетевых компаний. Этот же метод отлично работает для привлечения новых сотрудников в крупные супермаркеты, магазины, салоны, парикмахерские, АЗС, рестораны и пр. (особенно если при этом не требуется иметь стаж работы, а обучение новичков осуществляется наставниками непосредственно на рабочем месте). У стенда с объявлением можно разместить стойку с анкетами: потенциальные сотрудники заполняют их на месте и помещают в специальный ящик (или отправляют по указанному адресу). Объявления о вакансиях можно размещать также в витринах магазина или у касс.

Метод хорошо зарекомендовал себя и для привлечения молодых специалистов в банки, страховые, консалтинговые компании. Объявление о приглашении на работу и стойка с анкетами в операционном зале не только не вредят имиджу компании, а напротив, поднимают ее престиж в глазах клиентов — ведь это свидетельство того, что организация растет, развивается.

Расклеивание материалов и раздача листовок в многолюдных местах используются при поиске неквалифицированных малооплачиваемых работников.

**Участие в ярмарках вакансий.** Очень эффективный метод для привлечения молодых специалистов (а иногда и опытных). Это отличная PR-акция на рынке труда, участие в ней позволит не только привлечь новых сотрудников, но и повысить имидж компании как работодателя. Чтобы она удалась, необходимо подготовить рекламные материалы, визитные карточки, календари с логотипом компании и пр. Анкеты для кандидатов (см. *приложение*) на вакансии заготавливаются с некоторым запасом, чтобы их хватило до конца ярмарки. Не забудьте о ручках с корпоративным логотипом, их тоже должно быть достаточно.

При участии в ярмарке следует составить краткую анкету (обязательно указав адрес, на который бланк нужно отправить или отдать лично), чтобы ее можно было быстро заполнить на месте. На заполнение развернутой анкеты потенциальный соискатель на ярмарке не всегда найдет время. Узнав краткую информацию о кандидате и заинтересовавшись им, рекрутер сможет позже пригласить его на интервью.

Чтобы мотивировать посетителей заполнить анкету, часто используют акции: например, розыгрыш призов среди тех, кто заполнил бланк. Периодически сообщайте, что в определенное время (незадолго до окончания ярмарки) потенциального кандидата ожидает ценный подарок. Призом может быть как «приятная мелочь» — кружка, футболка, кепка, подставка для мыши, брелок и прочее с логотипом компании, так и немедленное оформление на стажировку (для одного-двух молодых специалистов). Акция должна быть хорошо организована и преподнесена как мини-шоу, это дополнительная реклама компании.

Тщательно подготовленное участие в ярмарке вакансий приносит значительный эффект: рекрутер получает большую базу резюме соискателей, среди которых в дальнейшем отбираются достойные претенденты.

**Привлечение знакомых внешних рекрутеров к выполнению разовых заказов.** Этот метод очень удобен для небольших компаний: они рассчитывают на такой же эффект, как от обращения в рекрутинговое агентство, но с гораздо меньшими затратами. Внешнего

рекрутера можно привлечь на работу по совместительству или на условиях официального контракта, с четко определенной суммой вознаграждения. Брать же опытного хедхантера на постоянную работу невыгодно, особенно если вакансии в компании открываются достаточно редко.

**Уведомление всех работников компании об имеющейся вакансии.** При использовании этого метода результат редко удается спрогнозировать. В большинстве случаев он не относится к числу высокоэффективных.

Тем не менее, можно оповестить сотрудников о том, что они получают дополнительное вознаграждение за привлечение нужного специалиста (в случае если профессионализм кандидата будет соответствовать заявленным требованиям). Однако рекрутер должен быть готов к тому, что резюме родственников, друзей и знакомых могут оказаться «пустышками». Кроме того, высока вероятность появления негативных эмоций, если в трудоустройстве родственника отказали (или оказали предпочтение одному кандидату из нескольких).

Во избежание таких проблем нужно заранее информировать коллег о необходимости строгого соответствия кандидата требованиям вакантной должности. Например, можно поместить на доске объявлений или на корпоративном сайте форму заявки.

Старайтесь не допустить утечки информации об уровне вознаграждения на открытой вакансии. В противном случае сотрудники, получающие за выполнение аналогичных обязанностей меньше, начнут требовать повышения зарплаты. А новички, в дополнение к основным трудностям адаптационного периода, столкнутся с завистью коллег

Следует упомянуть и о неэтичных методах, применение которых негативно сказывается на репутации и самого рекрутера, и компании.

**Прямое переманивание работников компании-конкурента.** Применяется для экономии времени (альтернатива — обучение специалиста, уже работающего в компании). Вариант — обращение к рекрутинговому агентству с запросом на подбор конкретных специалистов. Внутренний рекрутер обычно рискует использовать этот метод в том случае, если он лично знаком с потенциальным «кандидатом на переманивание» или имеет с ним общих друзей. В противном случае компании грозит опасность утечки информации, что, в конечном итоге, вредит ее имиджу, вносит дополнительное напряжение во взаимоотношения топ-менеджера с конкурентами.

**Переманивание сотрудников компании-конкурента через близких им людей.** Иногда высококлассный специалист работает не столько за вознаграждение, сколько из любви к делу и чрезвычайной преданности компании. Руководство не всегда адекватно оценивает энтузиазм таких сотрудников. Рекрутер, желающий переманить этого человека, часто сталкивается с категорическим нежеланием менять место работы. Тогда предпринимается коварная попытка достичь желаемого через общение с членами семьи ценного специалиста (чаще всего с супругой, матерью или тещей). Манипулируя их стремлением повысить благосостояние семьи (и получить от руководства адекватную оценку трудозатрат родственника), рекрутер добивается того, что предложение сменить работу исходит уже не от него, а от самых близких людей, причем нередко в

ультимативной форме. Существует два варианта развития событий:

1) специалист уступает давлению родственников и переходит в компанию-конкурент; 2) он сообщает о неэтичной процедуре переманивания своему руководителю, и тот повышает зарплату работнику, проявившему столь высокую лояльность.

**Переманивание с помощью услуг частных служб безопасности.** Используется и как самостоятельный метод, и как вспомогательный. Рекрутер с помощью частного детектива наводит подробные справки о личной жизни специалиста, а также о членах его семьи. Дальнейшее общение с использованием полученной информации в уголовном праве квалифицируется как шантаж. Если под таким давлением человек все-таки сменит место работы, его лояльность новому работодателю и мотивация будут крайне низки, при первой же возможности он, скорее всего, предпочтет расстаться с компанией, в которой используются такие методы «подбора» персонала.

**Личная договоренность с работником рекрутингового агентства на выполнение неофициального заказа компании.** В этом случае рекрутер агентства, с которым компания уже сотрудничала, получает «частный заказ». Вознаграждение по результату предполагает сумму в несколько раз большую, чем его зарплата (но в несколько раз меньшую той суммы, которую компании пришлось бы выплатить агентству официально). Разглашение информации о нелояльности рекрутера своей организации чревато неприятностями как для него лично (вплоть до увольнения), так и для заказчика — может серьезно пострадать имидж компании.

Возможен также вариант частной договоренности с опытным «охотником за головами» по обучению внутреннего рекрутера «тонкостям ремесла».

**Получение базы персональных данных компании-конкурента нелегальным способом.** Некоторые рекрутеры практикуют покупку базы данных отдела кадров (или справочника внутренних телефонов и т. п.) организации, в которой работают высококлассные специалисты. Это очень рискованно и может привести к потере репутации и осложнению взаимоотношений с партнерами и конкурентами.

**Внедрение агента в компанию-конкурент, через которого происходит переманивание сотрудников или получение доступа к базе кадровых данных.** Этот способ весьма затратный, используется в том случае, если стоит задача не только переманить квалифицированного специалиста, но и получить другие важные сведения, либо тем или иным способом дискредитировать компанию-конкурент. Примыкает к промышленному шпионажу.

Минусы использования подобных методов очевидны: блестящий специалист, доставшийся компании чрезвычайно дорогой ценой, лишь в редких случаях проявляет к ней большую лояльность, чем к предыдущей.

*Приложение*

**ПРИМЕР АНКЕТЫ ДЛЯ ЯРМАРКИ ВАКАНСИЙ**

## корпорации «Украинская финансовая группа»

ПРИМЕР АНКЕТЫ ДЛЯ ВПРАГННИ БАЛАНСІЙ  
корпорации «Украинская финансовая группа»

**АТ «Украинская финансовая группа»**  
УКРАЇНСЬКА ФІНАНСОВА ГРУПА  
Ukrainian Financial Group  
Тел: (044) 279-6481  
E-mail: ufg@ufg.com.ua  
www.ufg.com.ua

**КЕ «УФГ»**  
УКРАЇНСЬКА ФІНАНСОВА ГРУПА  
Ukrainian Financial Group  
Тел: (044) 279-6390  
E-mail: ufg@ufg.com.ua  
www.ufg.com.ua

**ЗДТ «Украинская транспортная страховая компания»**  
УКРАЇНСЬКА ТРАНСПОРТНА СТРАХОВА КОМПАНІЯ  
Ukrainian Transport Insurance Company  
Тел: (044) 289-0001  
E-mail: info@zdt.com.ua  
www.zdt.com.ua

**АНКЕТА КАНДИДАТА**

**Особисті дані**

П.І.Б. (повністю) \_\_\_\_\_

дата народження (рік/місяць) \_\_\_\_\_ Місце народження \_\_\_\_\_

Стать (розроби паростки):  чоловік  середня стать  жінка

наявний шлюб

спеціальність \_\_\_\_\_

дата закінчення (у разі отримання диплома, свідоцтва) \_\_\_\_\_

форма навчання (розроби відповіді):  денна  вечірня  заочна

Контакт. моб. тел. \_\_\_\_\_ домашній тел. \_\_\_\_\_ e-mail \_\_\_\_\_

дипломна освіта (прописки) \_\_\_\_\_

дипломна освіта (зрештована) \_\_\_\_\_

Сім'яний стан \_\_\_\_\_ діти (стать, вік) \_\_\_\_\_

Професія і місце роботи (назва, державні) \_\_\_\_\_

З яких джерел Ви дізналися про компанію?

Чи знаєте Ви ці структурні одиниці:	Якщо «так», то в яких посадах і з якими структурними одиницями Ви працювали?
ЧЗТ «Українська транспортна страховая компания» (ЗТКО)?	
ЧЗТ «Українська транспортна страховая компания» (ЗТКО)?	

Якими джерелами інформації Ви користувалися в процесі пошуку однієї з компаній Корпорації (розроби відповіді): інтернет, ЗМАС, відомі (рекрутингові) агенції, знайомі інформація у вусі, інші джерела

Чи працювали Ви спеціалістом із продажу?	Якщо «так», то в якій організації?
ЧЗТ «Українська транспортна страховая компания» (ЗТКО)?	
ЧЗТ «Українська транспортна страховая компания» (ЗТКО)?	

Чи знаєте Ви в АТ «Украинская финансовая группа» (структурні одиниці, в т.ч. «Українська транспортна страховая компания»)?	Якщо «так», то в якій організації?
ЧЗТ «Українська транспортна страховая компания» (ЗТКО)?	
ЧЗТ «Українська транспортна страховая компания» (ЗТКО)?	

Нажмите на изображение для увеличения

Продолжение приложения

Чи знаєте Ви в корпоративній структурі «Украинская финансовая группа» (структурні одиниці, в т.ч. «Українська транспортна страховая компания»)?	Яку інформацію про компанію можете повідомити?
ЧЗТ «Українська транспортна страховая компания» (ЗТКО)?	
ЧЗТ «Українська транспортна страховая компания» (ЗТКО)?	

Оберіть посаду, на яку Ви претендуєте:

в наступних категоріях (розроби відповіді):

- спеціаліст із продажу ЗДТ «Украинская транспортная страховая компания» (ЗТКО) (продаж страхових послуг)

Якщо у Вас немає досвіду роботи в страховій або фінансовій компанії, але є бажання пройти подібну кар'єру у цій компанії, ЗДТ «УТСК» (ЗТКО) та АТ «УФГ» пропонують Вам пройти навчання під керівництвом спеціаліста фінансової компанії.

Оберіть посаду, на яку Ви претендуєте (розроби відповіді):

- спеціаліст в продажі ЗДТ «Украинская транспортная страховая компания» (ЗТКО) (продаж страхових послуг) з наступними навчаннями
- оператор контакт-центру АТ «УФГ» (тривале навчання, обсяг навчання) з наступними навчаннями
- інші вакансії (зазначте їх в даній відповіді)

На якій стадії досвіду роботи Ви перебуваєте в продажі \_\_\_\_\_ грн.

Вкажіть регіон, в якому Ви бачили б працювати \_\_\_\_\_

**Досвід роботи**

Робота за останні 5 років — посада, організація, дата (у двох рядках, заповнювати):

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Спочати працювати в цій компанії (назва і адреса) (заповнювати):

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Чи працювали Ви спеціалістом із продажу в т.ч. без офіційного оформлення?	Якщо «так», вкажіть, скільки років
ЧЗТ «Українська транспортна страховая компания» (ЗТКО)?	
ЧЗТ «Українська транспортна страховая компания» (ЗТКО)?	

**Додаткова інформація**

Вкажіть інформацію, яку Ви хотіли б отримати \_\_\_\_\_

Якщо володієте ПК (розроби відповіді):  користувач  професіонал

Перекладаєте програми \_\_\_\_\_

Додаткові навчання (в т.ч. мовні, комп'ютерні, інтернет) \_\_\_\_\_

реалізувати \_\_\_\_\_

Дата заповнення \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_

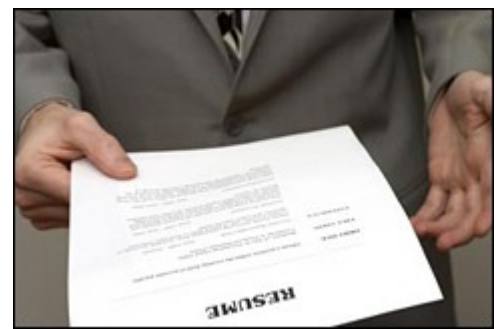
Прізвище \_\_\_\_\_ (власноручно або машинно)

Нажмите на изображение для увеличения

Подбор персонала: правильные решения. Часть 3

[Часть 1](#), [Часть 2](#)

В двух предыдущих статьях мы представили несколько первых этапов грамотного подбора





**специалистов. Теперь у рекрутера собралась большая база документов (резюме потенциального кандидата, заполненные анкеты, портфолио и т. п.). Рассмотрим, как правильно обработать этот информационный массив, чтобы в итоге компания получила в лице нового сотрудника настоящего профессионала.**

*Чего нет в документе, того нет на свете.*  
**Древнеримская поговорка**

У начинающих рекрутеров бытует мнение, что о кандидате судят по его резюме. Однако удачная подача информации в резюме не всегда соответствует компетентности специалиста. Безусловно, очень радуется, когда хорошо составленное резюме представляет трудовую биографию и достижения именно того работника, которого ищет компания. Но опытный рекрутер предпочтет созвониться с автором даже не слишком «правильного» резюме, чтобы не упустить квалифицированного специалиста.

**5. Отбор документов.** Резюме, накапливаемые для определенной вакансии, советую сортировать по мере их поступления. Если вы получаете эти данные в электронном виде, их следует не только распределять по электронным папкам, но и распечатывать для удобства пользования информацией.

Поступающие резюме желательно распределять в пять папок (можно использовать картонные или пластиковые), постепенно добавляя новые данные. В первую папку помещается информация о кандидатах, с которыми следует связаться как можно быстрее. Во вторую откладываются резюме соискателей, способных претендовать на вакансию, но профессиональные возможности которых не всегда совпадают с базовыми требованиями должности. Третья — резюме кандидатов, которые на данную вакансию не подходят, но, на взгляд эйчара, могут претендовать на другие, имеющиеся в компании. Четвертая — данные, которые сейчас не представляют интереса, но будут востребованы в случае возможного открытия вакансий. Пятая содержит информацию о соискателях, никоим образом не представляющих интереса для компании. В отдельную папку целесообразно перемещать из уже имеющихся пяти резюме «идеальных» кандидатов, запрашивающих слишком большую зарплату.

По схеме «пяти папок» и следует рассматривать резюме кандидатов: когда иссякнет первая, переходить ко второй и далее (не забывая их регулярно пополнять).

Если присланное резюме содержит лишь краткие данные, необходимо связаться с соискателями и попросить их выслать развернутую информацию. При высокой заинтересованности рекрутера в кандидате (даже на основании кратких сведений) нужно договориться о встрече с этим человеком и попросить его взять с собой развернутое резюме (либо, если возможно, прислать такое резюме по электронной почте).

Не стоит уничтожать резюме и другие данные о кандидатах сразу после закрытия вакансии. Во-первых, не факт, что новичок успешно пройдет испытательный срок; во-вторых, может открыться аналогичная вакансия; в-третьих, благодаря накопленным резюме у рекрутера появится **база данных**, с которой удобно работать.

**6. Телефонное интервью.** Основная его цель — выяснение степени интереса соискателя к данной вакансии и предоставление ему краткой информации о компании, о требованиях к кандидату. Рекомендуется узнать, на какой уровень вознаграждения рассчитывает человек (на время испытательного срока, минимальная/максимальная зарплата, премирование). Телефонные переговоры следует организовывать так, чтобы стороны могли принять

решение о продолжении или прекращении контакта по поводу вакансии. Если, приглашая человека на работу, вы не проясните его зарплатные ожидания, собеседование окажется лишь потерей времени и соискателя, и рекрутера. При существенно более высоких требованиях по оплате труда, чем это предусмотрено в компании для данной вакансии, следует поблагодарить человека за проявленный интерес и дать понять, что его услуги, возможно, понадобятся вашей организации в будущем.

Если кандидат не устраивает работодателя по каким-либо другим причинам, нужно сразу сообщить ему об этом или сказать, что вам необходимо время для более детальной оценки его кандидатуры. Договоритесь также о дате повторного звонка.

В любом случае разговор следует закончить словами благодарности за проявленный интерес к компании и пожеланием удачи в дальнейших поисках работы. Вежливый отказ, не обижающий человека, — это позитивный вклад в поддержание репутации вашей организации.

**7. Первичное собеседование.** Кандидат, заинтересовавший компанию и проявивший встречный интерес во время телефонного интервью, получает приглашение на первичное собеседование с рекрутером. Назначая встречу, не забудьте:

- условиться о точном времени посещения, удобном для обеих сторон (с запасом в полчаса), сообщить об ориентировочных затратах времени на собеседование;
- подробно описать местонахождение компании и офиса, рассказать об удобных транспортных маршрутах;
- сообщить Ф.И.О. и должность интервьюера, его контактные телефоны;
- высказать благодарность за проявленный к компании интерес.

Встреч соискателей на одну и ту же вакансию лучше избегать (если, конечно, речь не идет о групповом интервью в качестве метода отбора).

Как правило, собеседование занимает от 20 минут до 1 часа (для соискателей на вакансию топ-менеджера — около 1,5–2 часов). Рекомендуем начинать встречу с вручения кандидату небольшой листовки с краткой информацией о компании и контактными телефонами HR-подразделения, (пример листовки «УФГ» — *приложение 1*) и с просьбы заполнить краткую анкету (*приложение 2*).

Благодаря анкете рекрутер получает важные данные о кандидате. Способ ее заполнения (ответы на устные вопросы интервьюера, который делает пометки в графе «ответ», либо заполнение бланка самим кандидатом с последующим уточнением интервьюером деталей) существенного значения не имеет. Если кандидат заполняет анкету самостоятельно, рекрутер сможет проверить уровень его грамотности, увидеть индивидуальные особенности человека, убедиться в его желании работать в компании.

Затем приступают к подробному обсуждению требований должности и профессиональных возможностей кандидата.

Какие существуют способы проведения собеседований? У каждого опытного рекрутера есть собственные методы работы. **Основным результатом** собеседования должно стать получение как можно более полной информации о личности кандидата, его профессионализме, о возможности этого человека вписаться в корпоративную культуру. Достичь такого результата очень непросто.

Что посоветовать молодым рекрутерам, которые еще только постигают секреты профессии? Главное: 1) проводите как можно больше собеседований — самостоятельно или в качестве помощника опытного специалиста; 2) задавайте только те вопросы, ответы на которые дадут вам информацию, нужную для дела. К сожалению, следует признать, что рекрутеры-новички не всегда понимают, **зачем** задают тот или иной вопрос, какую информацию можно получить из ответа.

### **Как правильно организовать проведение собеседования:**

1. Относитесь к вакансии как к товару, который нужно продать, а к собеседованию — как к PR-акции вашей компании.
2. Внимательно изучите резюме кандидата, обязательно сделайте пометки на полях: что бы вы хотели прояснить?
3. Составьте перечень вопросов к претенденту на конкретную вакансию. Этот перечень не должен быть шаблоном для опроса всех кандидатов! Во время собеседования уделяйте максимум внимания ответам; следующий вопрос задавайте в зависимости от ответа на предыдущий. Время на вопросы и ответы нужно распределять в соотношении примерно 30/70.
4. Рекрутер должен хорошо понимать, какие качества кандидата оценивать во время проведения собеседования. Следует определить приоритеты: что наиболее важно для успешной работы на вакантной должности, что менее.
5. Четко представьте кандидату основную информацию о компании. Не забывайте: выбираете не только вы, но и вас. После проведения первичного интервью у человека должна остаться информационная листовка с контактными телефонами компании.
6. Не нужно сообщать кандидату все требования к сотруднику на данном месте, до того как вы не получите от этого человека интересующую вас информацию. В противном случае вы рискуете «подсказать» ему желаемые ответы.
7. Во время собеседования делайте пометки, записывайте ответы кандидата на наиболее важные вопросы. Не полагайтесь на память: если у вас проходит множество интервью, вы не сможете запомнить подробности каждого разговора. По записям и пометкам будет намного легче восстановить в памяти впечатления о претендентах.
8. Задавайте больше «открытых» и ситуативных вопросов, чем «закрытых».
9. Тон общения с кандидатом должен быть дружелюбным, но достаточно серьезным. Избегайте как высокомерной снисходительности, так и панибратства.
10. Прибегайте к методу стресс-интервью лишь для отбора на ограниченный круг должностей, которые действительно требуют повышенной стрессоустойчивости. После проведения такого интервью обязательно поясните кандидату причину столь жестких испытаний, извинитесь за

резкость.

11. Будьте объективны. Абстрагируйтесь от черт характера соискателя, которые похожи на ваши, либо вызывают у вас негативные эмоции, не «примеряйте» образ человека на себя. Выбирайте кандидата по его «применимости» в работе, к требованиям конкретной должности. Однако прислушивайтесь к вашей профессиональной интуиции: действительно ли перед вами подходящий специалист на это место, в этот коллектив?
12. Предложите кандидату кейс из нескольких типичных рабочих ситуаций, оцените его профессионализм и находчивость. Само собеседование — тоже рабочая ситуация, а не «светская беседа», следовательно, нужно подготовить ряд испытаний для человека, которого вы оцениваете.

### Вопросы для собеседования

В основе успешного собеседования (то есть такого, благодаря которому рекрутер может определить профпригодность данного кандидата) лежит **сбор и анализ информации**.

Общение с кандидатом — это «момент истины», когда рекрутер может проверить информацию, изложенную в резюме. Чтобы добиться максимальной объективности в оценке соискателя, рекомендую использовать следующие виды вопросов.

**Общие («закрытые») вопросы.** На них можно дать ответ «или — или», «да — нет». Если задать вопрос: «Способны ли вы качественно работать в условиях прессинга?», кандидат ответит социально желательным «да», — и только. Общие вопросы «работают» на сбор качественной информации лишь в тех случаях, когда нужно получить подтверждение уже известных вам фактов, например: «Вы работали в компании Хегох на протяжении десяти лет?», «Вы действительно сможете приступить к работе в следующий понедельник?» и пр.

**«Открытые» вопросы.** «Насколько успешно получается у вас работать в условиях прессинга?» — этот вопрос не подразумевает однозначного ответа, он подталкивает кандидата к рассказу о его реальном опыте.

Для примера рассмотрим ситуацию, когда вам необходимо знать, способен ли кандидат работать в условиях цейтнота. Какие вопросы следует ему задать?

- Умеете ли вы работать в условиях прессинга?
- Расскажите, пожалуйста, о случаях, когда вам приходилось работать в условиях нехватки времени?
- Трудно ли вам было работать в цейтноте?
- Как возникла ситуация дефицита времени?
- Кто был виноват в том, что эта ситуация возникла?
- Как могло случиться, что график работ настолько серьезно нарушился?
- Что явилось причиной острой нехватки времени?

Как видим, анализ лишь одной рабочей ситуации даст рекрутеру развернутую информацию о способностях кандидата.

**Вопросы о слабых сторонах кандидата.** Рекрутер должен определить всю полноту возможностей этого человека. Задайте следующие вопросы: «Можете ли вы припомнить какой-нибудь случай, когда вы оказались не на высоте?»; «А теперь, не могли бы вы привести пример поступка, которым не стали бы гордиться?»

**Вопросы о негативных чертах характера.** У вас должен быть «черный список» черт характера и особенностей, недопустимых для кандидата на определенную вакансию. Финансовый директор не имеет права страдать kleptomанией, охранник — быть рассеянным мечтателем и т. п. Прояснить, имеет человек такие негативные черты или нет, помогут вопросы: «Давайте поговорим о тех случаях в вашей практике, когда вам приходилось...»

**Вопросы о предыдущем опыте работы.** Сформировавшиеся стереотипы профессиональных действий могут многое рассказать о будущем работнике. Попросите кандидата описать свой обычный деловой день (или целый производственный цикл) на одном из предыдущих мест работы.

**Рефлексивные вопросы.** Помогают рекрутеру контролировать ход беседы. Если кандидат слишком словоохотлив, всегда можно вежливо направить разговор в нужное русло таким образом: «Времени у нас не так много, и я считаю, что неплохо было бы перейти к другому вопросу...»

**Рефлексивные вопросы, отчасти содержащие социально желательный компонент.** Великолепный метод, позволяющий узнать, как именно кандидат понимает «желательные действия». Например, спросите: «Я всегда считала, что обслуживание клиента начинается с того момента, когда он оплачивает счет. Вы согласны со мной?»

**Вопросы с перефразированием.** Используются в том случае, если нужно прояснить какое-либо из утверждений кандидата. Предположим, вы определили, что соискатель — типичная «сова», и работоспособность этого человека в утренние часы невелика. Теперь вы хотите узнать, как же он компенсирует «недоработку»: «Если вам случается опоздать на работу на два часа, то вы потом на два часа задерживаетесь на работе? Или вы распределяете обязанности таким образом, что успеваете сделать определенный объем работы за меньшее время?»

**Вопросы, проверяющие умение решать проблемы.** Приведите в качестве примера ситуацию, выход из которой можно найти двумя и более способами, и попросите кандидата предложить свое решение: «Интересно, а что сделали бы вы, если бы вам пришлось действовать в аналогичной ситуации?»

**Наводящие вопросы.** Используйте их для подтверждения какой-либо информации или для того, чтобы побудить кандидата более подробно изложить свою точку зрения. «В нашей компании существует правило: клиент всегда прав. Что вы думаете по этому поводу?» Ответ на такой вопрос будет информативным, если вы зададите его во второй части собеседования, когда основные выводы о человеке вы уже сделали.

Получить дополнительную информацию можно, сделав в разговоре паузу. Люди чувствуют себя некомфортно, когда беседа прерывается, и стараются заполнить «информационный вакуум». То, как кандидат преодолит паузу в разговоре и какие сведения о себе сообщит, позволит рекрутеру оценить находчивость и интеллект человека.



**ДЕПАРТАМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Директор департамента управления персоналом Корпорации «УФГ»**

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

тел./факс: \_\_\_\_\_

моб. тел.: \_\_\_\_\_

адрес: \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

веб-сайт: \_\_\_\_\_

**Акционерное общество «Украинская финансовая группа»** — одна из ведущих финансово-инвестиционных компаний Украины. Она успешно работает на отечественном и международном рынках с 1991 года. Главное стратегическое направление деятельности УФГ — финансово-инвестиционный бизнес.

Центральный офис Украинской финансовой группы находится в Киеве. В столице и регионах функционирует более 1700 ее филиалов и представительств.

Уставный фонд УФГ составляет 145 млн. грн.

Ежегодный оборот капиталов Украинской финансовой группы превышает 1 млрд. грн.

Через свою региональную сеть УФГ предоставляет клиентам **услуги по осуществлению быстрых денежных переводов через международную систему *Western Union*, страховые услуги компании *UTICO*, услуги коммерческого банка «УФГ»**. По завершении первого этапа приватизации в Украине на местах открылись широкие возможности для успешного инвестирования в объекты различных отраслей экономики, формирования новых рынков, прежде всего — земельного, и специалисты УФГ, деловые партнеры компании готовы реализовать такие проекты в любой точке Украины.

В начале нового столетия УФГ сместила акценты влияния в регионы страны. Для реализации своих целей компания сформировала разветвленную сеть филиалов во всех областных и районных центрах Украины. А значит — нам нужны грамотные специалисты во всех сферах банковского и страхового дела.

Мы признательны Вам за внимание к нашей компании!

## Вопросы для проведения собеседования

## АНКЕТА

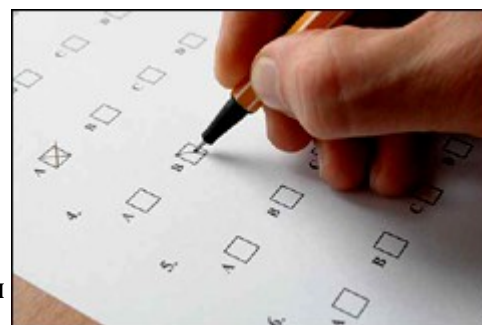
№ п/п	Вопрос	Ответ
1	Что в Вашей профессии для Вас наиболее важно?	
2	Как Вы понимаете рабочие задачи в той должности, на которую претендуете?	
3	Как Вы собираетесь организовать свою деятельность с первого дня работы?	
4	Что, по Вашему мнению, является наиболее сложным для руководителя?	
5	Какими критериями Вы руководствуетесь, принимая на работу нового работника?	
6	Бывали ли случаи, когда Вам приходилось увольнять сотрудников? По какой причине? Как Вы действовали?	
7	Каковы будут Ваши действия в случае, если выполнение поставленной задачи по каким-либо причинам не представляется возможным?	
8	Считаете ли Вы себя хорошим менеджером? Почему?	
9	Приведите пример наиболее эффективного решения рабочей проблемы	
10	Какой стиль руководства Вы считаете оптимальным?	
11	Приведите пример, когда Вам удалось убедить кого-то в совершении нужного Вам действия	
12	Приведите пример конфликтной ситуации в Вашей жизни. Каким образом конфликт был разрешен?	
13	Как бы Вы охарактеризовали себя, используя всего пять прилагательных?	
14	Назовите три самых больших Ваших достижения. Благодаря чему Вы достигли этих успехов?	
15	Что Вы считаете самым большим успехом в Вашей жизни?	
16	Назовите три поражения, которые Вам пришлось пережить. Почему они произошли? Как Вы преодолели горечь поражения?	
17	Как Вы относитесь к критике?	
18	Что бы Вы хотели изменить в своем прошлом?	
19	Каковы цели Вашей жизни? Как Вы планируете достичь этих целей?	
20	Приведите пример, когда Вы планировали достижение цели к определенному сроку. Как Вы достигли этой цели?	
21	Насколько успешной, с Вашей точки зрения, была вся Ваша предыдущая карьера?	

22	Хотите ли Вы повысить свою квалификацию?	
23	Планируете ли Вы карьерный рост в течение трех лет?	
24	Что привлекает Вас в предлагаемой должности больше, что меньше?	
25	За что Вас ценят друзья, коллеги, руководители?	
26	На какой оклад Вы рассчитываете?	
27	Какая форма оплаты для Вас более приемлема: ставка; ставка + премия; ставка + процент?	
28	Как Вы проводите досуг? Есть ли у Вас достижения, не связанные с работой?	
29	Любите ли Вы читать? Читаете ли прессу? Как Вы обычно организуете свой досуг?	
30	Как Вы относитесь к подаркам?	
31	Есть ли у Вас вредные привычки?	
32	Как Вы оцениваете состояние своего здоровья?	
33	Могут ли неприятности выбить Вас из привычного ритма жизни?	
34	Каково Ваше отношение к противоположному полу?	
35	Почему Вас заинтересовала работа в нашей компании? Что Вы знаете о ней? Что хотели бы узнать?	
36	Если Вам предложат более выгодные условия трудового договора в другой компании, каковы будут Ваши действия?	

Подбор персонала: правильные решения. Часть 4

[Часть 1](#), [Часть 2](#), [Часть 3](#)

При отборе претендентов на вакантную должность эйчару могут помочь различные методики психологического тестирования. Диагностика личностных особенностей человека, определение стиля поведения и темперамента, уровня тревожности, стрессоустойчивости, направленности мотивации позволяют с большой вероятностью прогнозировать «приживаемость» нового сотрудника в коллективе, облегчают разработку индивидуальной программы адаптации и т. д.



*Начинайте оттуда, где находитесь, используйте то, чем располагаете, и делайте то, что можете.*

**Артур Эш**

Продолжая последовательно, от этапа к этапу, рассматривать систему подбора персонала, мы пришли к пункту, который вызывает в профессиональной среде множество дискуссий:



**8. Психологическое тестирование.** Для составления комплексного портрета личности, оценки психологической и деловой компетентности кандидата HR-подразделения (особенно в крупных компаниях) достаточно часто используют различные тесты.

Сразу оговорюсь, что тестирование не является панацеей от всех проблем (как при адаптации, так и в дальнейшей трудовой деятельности человека. Применение тестов не должно рассматриваться как некий «технологический» заменитель менеджера по персоналу (практического психолога), это всего лишь инструмент в руках квалифицированного специалиста, который способен подобрать нужные методики, грамотно интерпретировать полученную информацию, провести консультационно-коррекционные мероприятия. Результаты психологического тестирования могут быть использованы для решения самых разнообразных задач, связанных с управлением персоналом (см. *рисунок*), например:

- Гармоничный подбор персонала.
- Выбор наиболее подходящего к требованиям вакансии кандидата.
- Выбор одного из нескольких кандидатов.
- Помощь руководителям при возникновении разногласий относительно выбора того или иного кандидата.
- Прогноз успешности адаптации сотрудника в компании, индивидуализация плана адаптации.
- Подбор рабочих групп (команд) для решения конкретных производственных задач.
- Построение эффективной системы мотивации.
- Консультирование руководителей относительно личностных особенностей будущих работников, их достоинств и «слабых» мест.
- Прогноз поведения сотрудников в сложных рабочих ситуациях, в том числе стрессовых.
- Консультирование работников, помощь им в коррекции поведения.



**Использование результатов психологического тестирования**

Очень важный вопрос — степень валидности\* получаемых результатов. Только сочетание надежности качественных методик и профессионализма эйчара (психолога) гарантирует получение достоверных результатов.

Результаты могут обрабатываться вручную либо с помощью специальных компьютерных программ. Процесс сведения данных вручную при использовании сложных тестов очень трудоемок, нередко два разных специалиста могут получить весьма отличающиеся результаты. Вероятность появления механических ошибок тоже достаточно велика, особенно если эйчару одновременно приходится решать множество других проблем.

Использование авторизованных лицензионных программных продуктов для диагностики персонала имеет важные преимущества:

- проверенный стимульный материал и ключи, надежность и валидность используемых методик;
- автоматизация процессов тестирования и обработки результатов;
- экономия времени при подготовке отчетов о результатах тестирования;
- адаптация методик к задачам управления персоналом.

Поскольку результаты в большой степени зависят от квалификации интерпретатора, советую обращаться к профессионалам — сотрудникам компаний, специализирующихся в области диагностики персонала. Качество психологических тестов, предлагаемых на бесплатных интернет-ресурсах, купленных по бросовым ценам на книжном рынке или просто передаваемых «из рук в руки», не выдерживает никакой критики. Компьютерные и бланковые версии наиболее известных тестовых методик (взломанные или сомнительного производства) содержат грубейшие ошибки как в стимульном материале, так и в ключах.

Стандартизация многих «популярных» тестовых методик проводилась 20–30 лет назад (если вообще проводилась), поэтому результаты тестирования сегодня нельзя считать валидными. К этому добавляется проблема «калькирования» современных западных тестовых методик, не адаптированных к отечественной социокультурной среде и не валидизированных на национальной выборке.

Кроме того, подавляющее большинство таких тестов выдают результат в виде набора цифр, либо дают крайне примитивную интерпретацию. Все это делает практическое применение подобных «инструментов» не просто малоэффективным, трудоемким, но и попросту вредным! Лучше отказаться от проведения тестирования, чем пользоваться «пиратскими» копиями.

Какие же методики мы используем? Это известные тесты Дж. Кеттела (*James McKeen Cattell*); Р. Белбина (*Raymond Meredith Belbin*); МИКУ («Методика исследования коммуникационных установок»); тест управленческого потенциала «Топ-менеджер», разработанный в 2002 году ЦПБТ «Сигма» (Киев), измерение мотивации достижения А. Меграбяна (*Albert Mehrabian*). Выбор методики зависит от цели тестирования. Следует отметить, что на отечественном рынке уже имеется современный профессиональный психодиагностический инструментарий — удобные в пользовании автоматизированные программы тестирования (лицензионные и вполне доступные по цене).

Уже более четырех лет неотъемлемой составляющей процедуры рекрутинга в моей практике является определение деловых и психологических качеств соискателей с помощью программы, разработанной профессиональными психологами. В *приложении*

приводится образец краткого отчета, полученного по результатам прохождения кандидатом трех профессиональных тестов.

Поскольку социально-психологическое тестирование предназначено для углубленного анализа личностных особенностей человека, необходимо помнить об этической и правовой ответственности за использование результатов этого исследования. Важнейшими требованиями являются информирование испытуемого о целях тестирования, получение его согласия на участие, ознакомление с результатами. Эта сфера в Украине законодательно не урегулирована. Тем не менее, психологи и эйчары в своей деятельности должны уважать права граждан на свободу личности и невмешательство в личную жизнь («Ни один человек без его добровольного согласия не может быть подвергнут медицинским, научным или иным опытам» — ст. 28 Конституции Украины) и действовать исключительно в рамках КЗоТ. В связи с этим необходимо получить подтверждение (по возможности, письменное) согласия сотрудника на тестирование, что позволит минимизировать риски, связанные с возможными судебными разбирательствами.

Однако получить формальное согласие от соискателя на участие в психологическом тестировании недостаточно, важно убедить его в эффективности и пользе сотрудничества. Только личная заинтересованность человека в получении достоверных результатов создает оптимальный фон для проведения психологической диагностики.

В нашей компании все эти требования по отношению к соискателям неукоснительно выполняются, результаты тестирования и их интерпретация обязательно выдаются кандидату для ознакомления (даже раньше, чем его потенциальному руководителю). Это гарантирует прозрачность системы подбора, улучшает имидж организации и позволяет человеку совершенствоваться.

Многие наши сотрудники просят протестировать их повторно. В моей практике еще ни разу не было случая, чтобы характеристики изменились к худшему!

*Приложение*

## **ОБРАЗЕЦ КРАТКОГО РЕЗУЛЬТАТА ТЕСТИРОВАНИЯ**

### **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**по результатам тестирования кандидата N**

**Ф.И.О.** \_\_\_\_\_

**Дата рождения** \_\_\_\_\_

**Предполагаемая должность** \_\_\_\_\_

**Заключение:** рекомендуется на должность \_\_\_\_\_

### **Положительные факторы**

1. Характер предполагаемой деятельности соответствует выявленной профессиональной направленности личности.
2. Имеет профильное высшее образование.
3. Имеет 11-летний опыт профессиональной деятельности (в том числе в \_\_\_\_\_ сфере — пять лет; на руководящей должности — пять лет).

4. Коммуникабелен.
5. Хорошо переносит нервно-эмоциональные нагрузки.
6. При вовлечении в конфликт настроен на поиск взаимоприемлемого компромисса, сочетает ориентацию на интересы дела со стремлением сохранять хорошие отношения.
7. Обладает высоким уровнем развития навыков формально-делового общения.
8. Сдержан, рационален, больше доверяет рассудку, чем чувству.
9. Способен принимать решения в условиях дефицита времени, сохраняет работоспособность в условиях помех.
10. Ответственен и организован в выполнении порученной работы.

### **Отрицательные факторы, которые могут проявиться при неблагоприятном стечении обстоятельств (возможные риски)**

1. Мнителен, склонен домысливать нейтральные высказывания, подозревая неуважение к себе. Болезненно реагирует на критику и замечания, долго помнит обиду.
2. Может придавать чрезмерное значение вещам, которыми вполне допустимо пренебречь без ущерба как для собственных интересов, так и для интересов дела.
3. Отличается выраженным самолюбием и честолюбием, может самоутверждаться через командование.

## **1. Профессиональная направленность**

- Предпочтительный тип профессиональных задач: организация и руководство, принятие ответственных решений, а также аналитико-исследовательская деятельность, поиск объективных закономерностей.
- Не рекомендуемый тип профессиональных задач: практическая деятельность по созданию и обслуживанию природных объектов, преобразование природной среды.  
*Характер предполагаемой деятельности соответствует выявленной профессиональной направленности.*

## **2. Психологические характеристики**

- **Коммуникативная сфера:**

*Коммуникабелен, охотно работает в коллективе, с готовностью сотрудничает с окружением; вместе с тем без дискомфорта выполняет индивидуальную работу. Хорошо переносит стрессы и нервно-эмоциональные нагрузки, связанные с постоянным общением (в том числе и с конфликтными людьми).* Инициативность в общении выражена на среднем уровне и в основном определяется деловой необходимостью и настроением. Имеет собственную точку зрения, но не «зацикливается» на ней, прислушивается к мнению окружающих, считается с коллективными ценностями.

*Будучи по натуре рационалистом и прагматиком, склонен столь же рационально и прагматично строить процесс общения.* Последний рассматривает преимущественно в качестве заранее планируемого сбора и обмена необходимой информацией (как правило, сугубо практического и делового характера), отсеивая все, что не отвечает целям и задачам в данный момент.

*Сохраняет самообладание в любых ситуациях, не проявляет видимых эмоциональных*

**реакций на стрессогенные факторы**, которые способен избегать в основном благодаря эффективному логическому предвидению и планированию.

Для повседневного (в том числе делового) общения может быть характерна внешняя эмоциональная открытость («душа-человек с американской улыбкой»), однако фактически остается закрытым для глубокого личностного контакта.

- **Эмоционально-волевая сфера:**

**Сдержан, не отличается большой эмоциональностью, рационально и трезво воспринимает события и людей**, больше доверяет рассудку, чем чувствам. Возможны проявления некоторой суровости, жесткости, эмоциональной холодности.

**Обладает достаточным энергетическим потенциалом, но несколько тяготеет к состоянию расслабленности и покоя**, склонен к удовлетворенности существующим положением вещей, не особо стремится к новым достижениям. Эмоционально стабилен, уравновешен, стрессоустойчив в сложных ситуациях, уверен в себе. Самооценка адекватно высокая. **Способен трезво оценивать ситуацию и принимать решения при дефиците времени и информации. Сохраняет высокую работоспособность в условиях помех и отрицательных воздействий.**

**Волевая настойчивость выражена на высоком уровне** — в рамках привычной, хорошо освоенной деятельности демонстрирует собранность, упорство, умение мобилизоваться в сложных ситуациях, последовательность, выраженную целеустремленность; оптимально распределяет время между текущими и перспективными задачами, рационально планирует работу, доводит начатое до конца.

### 3. Деловые качества

**Обладает высоким уровнем развития навыков формально-делового общения.** Прекрасно приспособлен к любой сфере практической деятельности, однако может испытывать сложности при решении задач, требующих смелого раскованного воображения и нетривиального подхода.

**Характеризуется высоким уровнем ответственности и организованности, способен держать под контролем все свои дела и жизнь в целом, не полагаясь на случай или фортуна и подчиняя своей воле ход событий. Мотивация долга доминирует над индивидуальными субъективными установками (настроениями, личными интересами и отношениями).**

---

\* **Валидность** (от лат. *validus* — сильный) — показатель качества метода, его способность давать результаты, адекватно отражающие изучаемое явление, то есть именно те результаты, для получения которых он предназначен; мера соответствия результатов изучаемой реальности, точнее, представлениям о реальности.

Подбор персонала: правильные решения. Часть 5

[Часть 1](#), [Часть 2](#), [Часть 3](#), [Часть 4](#)



**Настала пора подводить итоги работы рекрутера. Главный результат его усилий, несомненно, — привлечение в компанию нужного работника, чье трудолюбие и лояльность пополнят «человеческий капитал» компании.**

*Работа, которая на вид кажется легкой,  
на деле окажется трудной.  
Работа, которая на вид кажется трудной,  
на деле окажется невыполнимой.*

**Теорема Стокмайера**

Следующий этап деятельности рекрутера — рекомендация отобранного кандидата руководителю. Принятой в организации схеме представления кандидата соответствует свой стандарт полного пакета документов для его рекомендации. В нашей компании **пакет для рекомендации** состоит из следующих документов:

- резюме;
- анкета;
- учетный лист;
- психологическая характеристика;
- сопроводительный лист.

При необходимости прилагаются дополнительные документы.

**9. Заполнение документов.** После принятия службой рекрутинга положительного решения дальнейшей рекомендации кандидата на определенную позицию, ему предлагается заполнить традиционный учетный лист (*приложение 1*). Многие руководители привыкли получать информацию о претенденте именно в такой форме. В нашей компании для удобства кандидатов им предлагают заполнить анкеты в электронном виде (тогда не придется делать этого повторно при внесении изменений). На заполнение обычно уходит около получаса; заверяется документ личной подписью директора по персоналу. В нем указывается, на какую именно должность рекомендуется претендент.

*Приложение 1*

**ОСОБОВИЙ ЛИСТОК З ОБЛІКУ КАДРІВ**



Квалификационные требования для некоторых должностей предполагают наличие у работников специального образования, поэтому следует убедиться в том, что имеются копии соответствующих дипломов и сертификатов. Например, проверка квалификации и утверждение кандидатур высших должностных лиц банка проходит в Национальном банке Украины, следовательно, рекрутер должен позаботиться о том, чтобы претендент соответствовал требованиям, установленным НБУ.

**11. Формирование полного пакета документов кандидата.** Если будущих руководителей кандидата интересуют дополнительные сведения, следует подготовить специальную анкету и попросить претендента ответить на предложенные вопросы. Важно получить как можно более полную информацию о человеке — это даст возможность облегчить ему прохождение адаптационного периода и спрогнозировать его дальнейшую карьеру в компании.

**12. Представление кандидата на вакансию.** Возможны разные варианты передачи пакета документов заказчику: при личной встрече; доставка курьером; отправка данных по электронной почте или по факсу и др.

Иногда пакет документов передается заказчику непосредственно во время представления кандидата, но это скорее исключение из правила. Желательно заранее ознакомить руководителя структурного подразделения с документами претендента на должность. Если же, в силу его занятости, документы предоставляются в день проведения собеседования с кандидатом, все-таки лучше подать их за 30–60 мин. до встречи. Во время собеседования присутствие рекрутера обязательно.

**13. Повторное собеседование.** При правильной организации процесса подбора обычно достаточно одного-двух повторных собеседований. Встречу проводят непосредственный начальник будущего работника, а затем — руководитель более высокого уровня. Присутствие рекрутера во время повторного интервью также желательно. Это помогает всем: кандидат чувствует себя увереннее, рекрутер полнее освещает все моменты автобиографии рекомендуемого, а руководитель лучше узнает будущего сотрудника. Не менее важно и то, что совместные интервью помогают «сработаться» рекрутеру и руководителю, да и рекрутер начинает лучше представлять все требования этого руководителя к работникам.

**14. Проверка рекомендаций и других данных о кандидате.** Как показывает отечественная практика, рекомендательные письма с прошлых мест работы — не всегда надежный источник информации. Проверка службы безопасности компании (или информационного агентства) гораздо результативнее. СБ может предоставить информацию, которую кандидат «забыл» отразить в резюме (сведения о судимости, пребывании под следствием, административных правонарушениях, удержании алиментов и т. п.), а также получить характеристику соискателя по месту его проживания, узнать о «темных пятнах» в биографиях его ближайших родственников и пр.

**15. Окончательное утверждение кандидатуры.** После того как руководители дадут положительные заключения, окончательное утверждение сотрудника в должности происходит при личном (кратком) знакомстве с руководителем компании. Это «ритуальный» элемент корпоративной культуры, он принят не во всех организациях. В небольшой компании директор или собственник приветствует даже младших специалистов и технический персонал, в очень крупной — роль высшего руководителя символически замещает начальник подразделения. Даже очень занятому топ-менеджеру стоит выделять из своего рабочего графика несколько минут для таких встреч. Они



помогают новичку ощутить себя принятым в новую «рабочую семью», а «большому боссу» — познакомиться с новым сотрудником.

С этого момента вакансия считается предварительно закрытой, и поиск кандидатов приостанавливается (в том числе снимаются заявки в интернете и на сайте компании). Если блок объявлений о вакансии в СМИ уже оплачен, следует попросить редакцию о замене текста объявления другой, более актуальной информацией или на время приостановить публикации (если есть возможность подать информацию позже).

**16. Сопровождение процесса перехода в компанию.** Не стоит «забывать» о кандидате после того, как его утвердил в должности руководитель компании — процесс перехода также требует сопровождения. «Присмотр» за кандидатом просто необходим, если это «золотая рыбка». Уже «почти вашему» сотруднику, увольняющемуся с прежнего места работы, могут предложить более заманчивые условия (по статистике около 10% работников остаются на прежнем рабочем месте при повышении зарплаты). Помогите ему написать заявление об увольнении, предложите подготовить от вашей компании письмо на увольнение по переводу или в связи с прохождением по конкурсу — это сокращает сроки обязательной отработки. Будьте внимательны к требованиям КЗоТ: при приеме по переводу испытательный срок устанавливать **запрещено**. Если человек стремится выйти на работу как можно скорее, подумайте, как помочь ему сократить срок обязательной отработки. Если же он хочет отработать на прежнем месте две или даже три недели, чтобы завершить и передать дела, пойдите навстречу. Это «плюс» вашего нового сотрудника — значит, он будет так же ответственно подходить к работе и в вашей организации.

Хотя некоторые эйчары считают, что нежелательно допускать общение увольняющегося и принимаемого специалистов, передавать дела всегда нужно, тем более, что в случае конфликтного увольнения слухи об инциденте до новичка, так или иначе, все равно дойдут.

**17. Сопровождение испытательного срока.** Службы по управлению персоналом многих компаний нередко недостаточно внимания уделяют новому сотруднику, работающему на условиях испытательного срока (ИС). Это большая ошибка! Бывает, что человек «не вписывается» в коллектив или «не срабатывается» с конкретным начальником. Отслеживая первые шаги новых сотрудников, эйчар получает информацию и от них, и от их руководителей, а значит, сможет давать рекомендации обеим сторонам. Кроме того, он получает подсказки — на какие качества кандидатов нужно будет обратить особое внимание, если в будущем на эту должность придется искать нового работника. На этом этапе менеджер по персоналу, особенно начинающий, может глубже узнать бизнес-процессы компании и личностные особенности работников. Эйчар обязан знать, чем занимается компания, ее работники и постоянно «держат руку на пульсе» изменений!

**18. Окончательное закрытие вакансии.** После успешного прохождения новичком ИС (в каждой компании существуют свои принципы оценки кандидата — в некоторых организациях проверяют полученные навыки) он считается зачисленным в штат. В соответствии с законодательством человек, проработавший в течение четырех календарных недель и не получивший негативной оценки своей работы, считается прошедшим ИС.

В нашей компании для оценки новичков мы разработали специальный бланк «Выводы по результатам испытания» (*приложение 2*). В нем руководитель отмечает, насколько квалификация испытуемого соответствует требованиям рабочего места, насколько успешно он справляется со своими обязанностями.

## ВИСНОВОК за результатами випробування

*Нажмите на изображение для увеличения*

При оформленні на роботу важно оговорити повномочия нового співробітника — право самостійно приймати рішення, підписувати документи, працювати безпосередньо з клієнтами, реорганізовувати підрозділення, розширяти штат і пр. Крім того, обов'язково потрібно визначити склад компенсаційного пакету — як правило, це робиться після успішного проходження випробувального строку (підвищення рівня оплати, надання різних бонусів і пільг). Дуже важливо зафіксувати права і обов'язки працівника в письмовій формі.

З моменту успішного проходження кандидатом ІС вакансії вважається закритою, новий співробітник зараховується в штат компанії. Для служби управління персоналом це означає: етап рекрутингу завершився. Щоб упорядочити діяльність по пошуку і набору нового персоналу, мати можливість її аналізувати і вдосконалювати, важливо правильно організувати статистичний учет даних. Внутрішні рекрутери повинні постійно готувати для керівництва звіти про свою роботу (*приложение 3*). Зміст звітів і їх періодичність визначаються службою персоналу кожної конкретної компанії.

Кому: \_\_\_\_\_  
 Ф.И.О. рекрутера \_\_\_\_\_  
 Дата составления документа \_\_\_\_\_

### Отчет о проделанной работе



Такой рекрутинговый «сервис» — не роскошь, в восприятии кандидатов он добавляет компании авторитета (пришли в солидную компанию).

Интервью в многолюдном кабинете рискует оказаться вынужденным спектаклем: кандидат будет чувствовать себя скованно, да и само собеседование превратится в нелепый экзамен, который обязаны сдать то ли рекрутер, то ли соискатель... К тому же на конечную оценку могут наслоиться субъективные мнения людей, далеких от понимания задач рекрутера. В результате — потеря рабочего времени и, возможно, прекрасного работника.

**3. Непрофессионализм.** Небрежная подготовка эйчара к собеседованию (или неготовность) вызывает у претендента неприятное чувство. Если рекрутер путается в сведениях резюме, задает вопросы «не в тему», обрушивается со стресс-интервью на кандидата, работа которого вообще не предполагает ни конфликтных ситуаций, ни жесткого прессинга со стороны клиентов, то у пришедшего на собеседование человека складывается впечатление, что он не нужен компании, что его профессионализм здесь не оценят.

**4. Неуважение.** Типичная и очень грубая (в буквальном смысле слова) ошибка: как только рекрутер понимает, что соискатель не подходит компании, он начинает позволять себе критику, язвительные замечания, оскорбительные выпады. Это недопустимо! Ущерб понесет компания: человек свяжет горечь отказа с ее имиджем, а не с именем конкретного рекрутера.

Точно так же недопустимо не позвонить кандидату после всех собеседований и не сообщить о решении — это прямое неуважение. Конечно, отказывать намного труднее, чем радовать приятной новостью. Малоопытному рекрутеру нужно учиться этому искусству — корректно отказать. Если человеку вежливо объяснили причины, по которым предпочтение было отдано другим соискателям, он не обидится (выбор — это соревнование) и не станет злословить об организации. Любой человек в будущем может стать клиентом вашей компании или даже сотрудником. Вполне вероятно, что специалист, который сегодня получил отказ, через пять-шесть лет станет отличным профессионалом, и ваша компания будет заинтересована в его знаниях и навыках. Но если человеку однажды «указали на дверь», вряд ли когда-либо удастся переманить его у конкурентов.

Если в компании очень много открытых вакансий, рекрутер перегружен собеседованиями и не имеет возможности своевременно пообщаться со всеми «отказниками», то он должен сразу предупредить кандидата: о результатах собеседования ему сообщат лишь в том случае, если решение будет положительным. Хотя лучше все-таки найти возможность и отправить человеку стандартное письмо с благодарностью за проявленный интерес к сотрудничеству с компанией.

### **Выводы и рекомендации**

1. Служба по управлению персоналом должна разработать **корпоративный алгоритм подбора персонала**. К нему нужно относиться как к **гибкому инструменту**, постоянно развивать и совершенствовать в соответствии с изменениями целей компании и ситуации на рынке труда.
2. Служба по управлению персоналом должна работать как самостоятельное структурное подразделение, и в то же время — как часть **рабочей группы по закрытию вакансии**. Немаловажно поддерживать прямой контакт с заказчиками

- (руководителями подразделений) на протяжении всего процесса поиска и подбора специалиста.
3. К процессу оценки кандидатов нужно подходить взвешенно и объективно, проявлять терпение, креативность, деликатность.
  4. Чтобы оптимизировать деятельность рекрутеров, следует избегать «лишней» работы, в частности, не приглашать на собеседование заведомо неподходящих соискателей (это потеря времени и денег).
  5. Необходимо помнить об имидже компании на рынке труда. Во многом имидж создает своими действиями эйчар, поэтому так важно использовать только этичные методы подбора персонала.
  6. Процесс закрытия вакансии не ограничивается одним лишь оформлением документов, необходимо сопровождать новичка, помогая ему быстрее адаптироваться.
  7. Самое главное: управление персоналом (в том числе подбор кадров) должно быть неотъемлемой частью бизнес-стратегии компании, реализующейся в гармонии со сложившейся корпоративной культурой.

*Журнал [«Менеджер по персоналу»](#)*

Источник: [HR-Лига](#) Автор: **Новикова Алла**