

# РЕШЕНИЕ НА МИЛЛИОН ДОЛЛАРОВ

(Как найти и нанять нужного сотрудника)

Сергей Филин  
[filins00@hotmail.com](mailto:filins00@hotmail.com)

Многие руководители не осознают как финансового значения найма квалифицированных работников, так и прямых затрат времени и средств, связанных с процессом подбора, обора и найма сотрудников.

На самом деле, решения о найме можно назвать «Решениями на миллион долларов», применительно к деньгам, которые могут быть получены или **потеряны** в результате найма на работу того или иного сотрудника. С другой стороны, прямые затраты дорого времени управленческого персонала и других ресурсов на процесс подбора и найма часто очень велики, хотя и не всегда очевидны.

Прежде чем начать разговор о том, как организовать эффективный процесс поиска и найма сотрудников, хотелось бы привести пример, который собственно побудил меня к написанию настоящей статьи.

Ко мне за экстренным советом обратилась владелица одного из престижных магазинов. Проблема была в том, что в связи с расширением бизнеса ей понадобился новый продавец. Для заполнения вакансии было дано объявление в газету с приглашением желающих прибыть в магазин в определенное время. В результате одновременно пришло более 40 человек.

Что делать с таким количеством соискателей хозяйка не знала.

Для этой ситуации решение было предложено. А тому, как с минимальными затратами времени и средств, эффективно нанимать сотрудников посвящен этот материал.

Итак, с чего же начинается процесс найма?

Некоторые скажут с объявления в газете, другие предложат обратиться в рекрутинговое агентство.

На самом деле процесс подбора начинается с **планирования работы предприятия**. На этом этапе нам становится ясно, какую работу надо будет выполнять в будущем и какой понадобится новый персонал.

На основе планов отдел персонала предприятия, совместно с соответствующими менеджерами составляет **Описание работы**, т.е. что и как сотрудник должен делать на той или иной должности. Описание работы в свою очередь служит основой для составления **Должностной инструкции**, а та определит **Квалификационные требования** к сотруднику.

Содержание **Квалификационных требований** можно кратко описать аббревиатурой **ASK** (abilities, skills, knowledge - способности, навыки и знания сотрудника для должности). От себя к этой аббревиатуре я бы добавил – **C** (culture – культура). Человек с культурой, которая конфликтует с организационной, просто не сможет работать. Именно **Квалификационные требования** и являются основной информацией определяющей, как и где **Отдел персонала** будет искать нужного сотрудника. Т.е. наступает этап, который называется **Вербовка** человеческих ресурсов.

Следует добавить, что **процесс подбора и отбора персонала не может быть стандартен**. Даже в пределах одного предприятия для разных должностей будут применяться разные инструменты подбора и отбора. Какие инструменты должны обязательно быть применены, а какие можно применять при необходимости, определяется в политике найма, которая может быть выполнена в виде формального документа. Политика найма может быть и определена устно, что, наверное, лучше для небольших предприятий. В любом случае, это обязанность Начальника отдела персонала определить последовательность и содержание процедур набора и отбора так, чтобы при минимальных затратах времени, ресурсов (в т.ч. и финансовых), по окончании процедур мы получили наиболее подходящего сотрудника.

## **ВЕРБОВКА (ПОДБОР) ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

Вербовка - процесс привлечения наиболее способных кандидатов. Конечно, цель состоит в том, чтобы найти подходящих претендентов с минимальными затратами средств и времени.

Этот процесс оканчивается, когда претенденты представили документы - анкеты или резюме. Результат – группа ищущих работу, из которых фирма может выбрать наиболее квалифицированных.

Один из вопросов, который фирмы должны задавать себе в начале вербовки, - принимать на работу внутренних (продвижение сотрудников, прием на работу родственников и друзей) или внешних кандидатов.

У внутренней вербовки есть преимущества. Первое, внутренняя вербовка может привести к росту морали и мотивации сотрудников, особенно когда одно продвижение приводит к появлению другой вакансии и т.д. Другое преимущество в том, что данные о сотрудниках уже имеются в делах и мы можем сразу оценить сотрудника.

Кроме того, сотрудник уже знаком с фирмой, с изделиями, клиентами, организационной политикой и общей культурой. Поэтому, фирма могла бы сэкономить деньги на его ориентации и, частично, до-обучении.

Но внутренняя вербовка может быть дорогостоящей в случае цепи внутренних продвижений, которая потребует ряда обучающихся программ.

Другим возможным отрицательным последствием внутренней вербовки может быть ситуация, когда более чем один служащий стремится к вакансии. Отказ в продвижении по службе будет вести к разочарованию и отказу предоставлять новому назначенцу помощи требуемой для выполнения работы. Коллеги отвергнутых претендентов могут также обижаться на успешного кандидата и демонстрировать негодование через неудовлетворительную работу.

Противоположность внутренней вербовки - внешняя вербовка. Наиболее очевидное преимущество внешней вербовки – большее количество претендентов. Из них можно отобрать только имеющих соответствующую квалификацию. Для внешних новичков может потребоваться минимальное дополнительное обучение, так как они могут быть отобраны более точно.

Кроме того, внешние новички приносят новые идеи и контакты.

Если внутри организации имеет место политическая борьба по содействию продвижению, внешняя вербовка - один из путей устранения этой борьбы.

## **Что должна содержать публикация (объявление) о вакансии.**

После того, как мы определились с источниками кандидатов нам надо донести до них информацию о новых возможностях.

Не зависимо от того, где, внутри организации или за ее пределами, будет опубликовано объявление, оно должно содержать, как минимум, следующие разделы:

1. Название должности
2. Квалификационные требования
3. Описание работы
4. Порядок и сроки подачи документов

**Можно говорить о том, что идеальное объявление должно быть составлено так, чтобы по нему прислал документы единственный кандидат и именно такой, какой нам нужен.** Это сэкономит нам массу сил и средств.

Не стоит назначать время собеседования в объявлении, вы рискуете, что к вам придет множество кандидатов и вас захлестнет этот поток.

В объявлении следует избегать указания характеристик кандидата, таких как пол, возраст и т.д., которые не оказывают влияния на исполнение работы, так как ст. 4 Закона "О Труде" говорит:

«Каждый имеет равные возможности в реализации своих трудовых прав. Никто не может быть ограничен в трудовых правах или получать какие-либо преимущества в их реализации в зависимости от пола, возраста, расы, национальности, языка, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к гражданству, общественным объединениям, а также других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника и результатами его труда».

Другими словами, указание в объявлении характеристик не связанных с выполнением работы может служить основой для судебного иска.

## **ВНУТРЕННЯЯ ВЕРБОВКА**

### **Публикация вакансий внутри предприятия**

Одно из частых средств заполнения вакансий в пределах фирмы - использование внутренних объявлений.

Вот - некоторые принципы для внутренней публикации вакансий:

1. *Процедуру нужно ясно объяснить всем служащим, а лучше прописать в виде Политики найма.* Процедура должна быть прозрачной и последовательной, чтобы избежать подозрений сотрудников в несправедливости продвижений, которая приведет к падению морали, а затем снижения результатов труда.

2. *Квалификационные требования должны быть ясны.* Это приводит к меньшему количеству претендентов и лучшему их качеству.

3. *Сотрудникам должно быть гарантировано,* что как только выбор будет сделан, остальные претенденты получат обратную связь, которая будет содержать:

- причины отказа;
- предложения о том, что должен сделать сотрудник, чтобы в будущем его кандидатура была принята;

- информацию о возможных будущих вакансиях.

### **Рекомендации Сотрудников**

Другой частый метод вербовки – рекомендации собственного сотрудника. Для заполнения вакансий, позвольте своим сотрудникам представлять в отдел персонала родственников и знакомых ищущих работу.

Есть явные преимущества при использовании этого метода. Первое, шанс, что служащие фирмы знают других людей хорошо выполняющих работу данного профиля. Далее, если кандидаты знакомы с рекомендующими служащим, то вероятно, что они уже знают кое-что о фирме, следовательно, идут на работу сознательно и быстрее будут адаптироваться. Во многих случаях рекомендатель будет активно участвовать в помощи новому служащему.

Наконец, этот метод вербовки быстр и дешев.

С другой стороны, недостатками могут быть кумовство и "подтягивание своих". Фирмы, постоянно использующие этот метод, имеют тенденцию поддерживать расовые, религиозные или сексуальные особенности уже имеющейся у них группы служащих.

В любом случае при использовании этого метода рекомендуем требовать письменные рекомендации. Такой подход заставит рекомендателей относиться к представлению кандидатов более ответственно.

### **ВНЕШНЯЯ ВЕРБОВКА**

#### **Объявление в газете или журнале**

Объявление является достаточно эффективным способом набора кандидатов из-за пределов организации. Однако необходимо точно выбрать, где будет сделана публикация, чтобы быть уверенным, что это издание читают люди, обладающие качествами указанными в квалификационных требованиях. Например, если вы ищите бухгалтера, то, наверное, объявление стоит дать в "Файле Бухгалтера", если ищите Квалифицированного менеджера высшего звена, то вам возможно пригодится журнал "Технологии управления".

#### **Обращение в кадровые агентства**

Кадровые агентства в Казахстане можно условно разделить на два вида.

Агентства по трудоустройству, это агентства, которые получают комиссионные от кандидата, и Агентства по подбору персонала, которые получают комиссионные от работодателей и выполняют работу по их заявкам. Услуги последних значительно дороже, но выше и качество работы и квалификация подбираемого персонала. Кроме того, существуют службы по трудоустройству студентов и выпускников в ряде высших учебных заведений г. Алматы, например в КИМЭП.

Можно работать с любыми агентствами, они экономят дорогое время менеджеров тем, что осуществляют предварительный отбор и избавляют заказчиков от большого объема рутинной работы. Важно только убедиться, что качество услуг агентства Вас устраивает.

#### **Вербовка через Интернет**

Быстрый поиск хорошо-квалифицированных претендентов по самой низкой стоимости - первичная цель для вербовщиков. Последние тенденции указывают,

что, если Вы ищете сотрудника для работы в области информационных технологий, Вы должны рассмотреть возможность использования Интернет. Велика вероятность, что в ближайшем будущем этот метод станет актуальным и для поиска других специалистов. По крайней мере, объявления о вакансиях уже появились в на сайтах крупных международных и казахстанских корпораций (например, на сайте Пенсионного Фонда Народного Банка Казахстана).

## **ОТБОР ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

Вербовка состоит из поиска и привлечения кандидатов для заполнения вакансий. Во время вербовки, важно сформировать базу данных о квалифицированных кандидатах. **Отбор** - более поздняя стадия процесса поиска и найма, которая состоит в выборе наиболее компетентных и квалифицированных претендентов, способных выполнять данную работу.

Этот выбор - важное решение для фирмы. Расход нескольких тысяч тенге для выбора компетентного служащего, который мог бы потенциально экономить или заработать для компании сотни тысяч долларов, является хорошим вложением.

В процессе отбора существует одна значимая опасность, которая часто упускается из виду при отборе. У руководителей часто возникает желание принять на работу самого лучшего по деловым качествам кандидата. При этом они часто упускают два важных элемента. **Первый** – цели кандидата, его ценности и культура могут вступать в конфликт с культурой организации. Наличие такого конфликта приведет к тому, что такой сотрудник просто не сможет взаимодействовать с персоналом организации, т.е. просто не сможет работать, какой бы он специалист не был. **Второй** – это прием на работу кандидата, который по своему профессиональному уровню или деловым качествам уже перерос вакантную должность. Велика вероятность, что человеку надо просто «пересидеть» некоторое время, а затем или сразу он начнет искать другую работу, или начнет конкурировать за должность ступенькой выше внутри организации, или просто потеряет интерес к работе и будет выполнять ее вяло. В кадровом менеджменте для этого случая в приложении к конкретной должности существуют два термина: «Over-skilled» и «Over-educated»

На работу надо принимать **не самого лучшего, а самого подходящего**. При этом термин «подходящий» в этом случае очень многозначен.

Хорошо разработанный процесс отбора поможет получить информацию о навыках кандидата и его слабостях. Специалист по кадрам должен определить, какие инструменты отбора являются существенными для найма лучшего кандидата для данной должности.

Например, навыки претендента могут быть оценены через заявления - анкеты, устные рекомендации, интервью, физические и профессиональные испытания, тесты. Ясно, в разных случаях одни инструменты более эффективны, чем другие, но комбинация инструментов обычно еще лучше.

Один из взглядов на процесс отбора состоит в том, чтобы рассмотреть его как **ряд препятствий, которые претенденты должны преодолеть, чтобы получить работу. Каждое препятствие устраняет часть претендентов**.

Есть и другой взгляд на процесс отбора, как **на процесс последовательного сбора информации о кандидате** для принятия управленческого решения.

Но в любом случае **более дорогой и отнимающий больше времени** инструмент отбора должен использоваться позже, так как к этому времени останется меньше кандидатов.

## **ШАГИ В ПРОЦЕССЕ ВЫБОРА**

*(не обязательно процедура должна выполняться в предлагаемой последовательности или в полном объеме, все зависит от множества обстоятельств. Могут быть и дополнительные шаги в отборе).*

Чтобы оптимизировать затраты средств и времени можно предложить восемь шагов в процессе отбора. Эти шаги:

1. предварительный отбор
2. тесты
3. интервью
4. проверка рекомендаций
5. медицинское обследование
6. интервью с непосредственным руководителем
7. испытание на рабочем месте
8. проверка службой безопасности
9. решение

Опишем эти шаги.

### **Шаг 1: Предварительный отбор**

Предварительный отбор претендентов часто делается через установку минимальных квалификационных требований для должности, и сообщения этих стандартов вашим служащим, агентствам, которые помогают Вам в найме или публикации их в средстве информации. Мы выставляем минимальные требования, чтобы у нас появился широкий выбор. В процессе отбора мы будем поэтапно снижать число подходящих кандидатов.

Имея **квалификационные требования**, при рассмотрении резюме или заявлений - анкет, сотрудники отдела персонала не владеющие специальными знаниями по данной специальности без привлечения специалистов способны отсекал слабых кандидатов на основе биографических данных. Можно также выставить приоритеты так, чтобы кандидаты с наиболее важными качествами были обязательно замечены.

### **Шаг 2: Тестирование**

Сотрудники Отдела персонала должны полагаться на объективные данные. Это важно для процесса отбора, когда фирмы желают сравнить, как подходят друг другу **Квалификационные требования** и претенденты на должность.

Один из способов гарантировать, что решения при отборе объективны, состоит в том, чтобы использовать тесты. Тесты позволяют объективно сравнить претендентов. Они могут исследовать **профессиональные склонности, знания и навыки кандидатов, и их личность, ценности, верования, культуру**.

Психологическое и профориентационное тестирование позволит вам определить склонности кандидата, его ценности, убеждения, потенциал и т.д. При этом надо учесть то, что для проведения психологического тестирования стоит получить письменное согласие кандидата.

Тестировать можно знания, при этом тест и ключи к нему могут быть подготовлены заранее, а специалист отдела персонала просто сравнит ответы кандидата с ключами и проставит балл.

В некоторых случаях на этом этапе можно протестировать и навыки или умения. Примером такого тестирования является имитация деятельности, которую будет выполнять сотрудник.

Кроме того, вам надо оценить личность кандидата и решить, сможет ли кандидат работать именно в вашем коллективе, в вашей организационной культуре. Это можно сделать при тестировании или можно подготовить ряд вопросов для интервью.

### **Шаг 3: Интервью**

Интервью – еще одно средство сокращения числа людей, которые могли бы иметь право на работу. Кроме того, оно проводится для того, чтобы собрать больше информации о пригодности кандидатов для специфической работы. На этом этапе, интервью проводится, как правило, сотрудником отдела персонала. Естественно, он не может интервьюировать по узким, специальным вопросам. Но на этом этапе такое исследование может еще и не необходимо. Т. е. подготавливаются наиболее общие вопросы, которые позволят сформировать мнение о кандидате в целом.

До интервью, процедуры отбора должны были сузить количество претендентов до управляемого числа. Чем большее выбрано претендентов на предыдущем этапе, тем больше времени отнимут интервью. Для большинства рабочих мест, шесть кандидатов вполне достаточно.

Интервью состоит из ряда стадий. Первоначально, интервьюер должен подготовиться. Часть этой подготовки включает решение, где и как проводить интервью. Подготовка также включает тщательное вычитывание заявлений - анкет претендентов и резюме, просмотра результатов тестирования. На этой стадии интервьюеры должны постоянно обращаться к **Должностным обязанностям и Квалификационным требованиям** для вакантной должности, чтобы сравнить претендента с требованиями. Предварительная стадия также включает подготовку ряда общих связанных с будущей работой вопросов. Во время интервью, интервьюер должен иметь список этих вопросов с полями для записи ответов. Так как время интервью всегда ограничено, стоит подготавливать и задавать только те вопросы, которые позволяют вам получить больше информации о возможностях кандидата исполнять работу. При этом, для сохранения объективности и для того, чтобы потом появилась возможность сравнивать стоит задавать всем кандидатам одни и те же вопросы.

Многие работодатели заблуждаются, полагая, что можно создать стандартный перечень вопросов, которые можно задавать всем кандидатам для всех должностей. Так, например, сотрудник отдела кадров одного из крупных финансовых институтов недавно обратилась ко мне с вопросом о том, не мог бы я помочь создать стандартный список вопросов для интервью. Я вынужден был отказаться, так как вопросы даже для одной и той же должности могут различаться в разное время. В зависимости от внутренних и внешних условий функционирования предприятия или его подразделений нам каждый раз понадобится сотрудник с частично отличными от предыдущего качествами. Другими словами вопросы для интервью каждый раз стоит формулировать заново.

В течение интервью, с самого начала, интервьюер должен обеспечить такие условия контакта между собой и кандидатом, которые помогли бы обеспечить ему максимальный сбор информации. Т.е. он должен создать дружественную, открытую обстановку. Как только интервью закончено, интервьюер должен потратить время, для оценки полученной информации.

Интервьюеры могут использовать полученную информацию более эффективно, если в дополнение к вопросам они подготовили оценочные формы. Другими словами, главные особенности требуемого сотрудника должны быть вынесены на оценочные листы, и каждая из них должна быть закрыта набором соответствующих вопросов. Форма, таким образом, побуждает каждого интервьюера оценивать претендентов объективно в соответствии с заранее определенными критериями.

Может оказаться полезным, когда интервьюеров двое, что не заметит один, увидит другой.

Проведение интервью, навык правильно задавать вопросы достаточно сложные задачи, и многие крупные компании содержат в штате Отдела персонала специально обученных и подготовленных интервьюеров.

До или после интервью сотрудник отдела персонала должен проверить все необходимые документы кандидата: удостоверение личности, военный билет, документы об образовании, документы, подтверждающие опыт работы, допуск к некоторым видам деятельности и т.д.

#### **Шаг 4. Проверка рекомендаций и трудовой истории**

Многие компании требуют от кандидатов рекомендаций при подаче документов. Но, к сожалению, мало кто проверяет их. Оставим случаи прямой подделки. Но все мы знаем, как могут писаться рекомендации. Достаточно часто руководители предлагают сотрудникам самим написать текст и подписывают его не глядя. Может случиться и ситуация, когда положительная рекомендация выдается с целью избавиться от неудобного сотрудника. Простой телефонный звонок рекомендателю может уберечь вас от многих будущих проблем. Стоимость такого звонка значительно ниже возможных потерь от найма неподходящего сотрудника. Правда и при такой проверке можно ошибиться, например, попав на «заклятого» друга. Но даже если мы слышим позитивную характеристику, лучше слушать не то, что говорится, а то как это говорится.

#### **Шаг 5. Медицинское обследование**

Все руководители хотят иметь здоровых сотрудников. Но предложение пройти медицинский осмотр может быть расценено как дискриминация, особенно в отношении инвалидов. Руководителям пищевых производств и производств с тяжелыми и опасными условиями труда значительно проще, у них есть формальные основания направить кандидатов на осмотр. Руководителям других организаций значительно сложнее, но все же найти формальный повод и получить медицинское заключение может оказаться полезным. Только не отправляйте кандидата в районную поликлинику. Он может принести вам от туда справку о годности в отряд космонавтов. Осмотр должны проводить или ваши врачи, или врачи, которым платит ваша организация и которым вы доверяете. В другом случае велики вероятности получить «липу».

#### **Шаг 6. Интервью с непосредственным руководителем**



После предыдущих шагов у вас осталось ограниченное количество кандидатов. Теперь можно отвлечь от основной работы будущего непосредственного руководителя и его специалистов. Они изучат полученную ранее информацию о кандидате, проведут специфическое профессиональное интервью и с большой долей уверенности укажут на наиболее предпочтительного кандидата. И конечно для этого этапа также подготавливаются вопросы, которые, скорее всего, должны быть одинаковыми для всех кандидатов.

Интервьюер, в этом случае заинтересован получить ответы на следующие вопросы:

- *Может ли претендент выполнять работу?*
- *Насколько претендент подходит по сравнению с другими?*

### **Шаг 7. Испытание на рабочем месте**

Если есть необходимость, то имеет смысл проверить, как оставшиеся кандидаты выполняют реальную работу. Скорее всего, эту проверку будут проводить специалисты того подразделения, где заполняется вакансия. Отличие этого этапа от тестирования в том, что кандидат выполняет реальную работу и представляет реальные результаты.

### **Шаг 8. Проверка службой безопасности**

Проверка службой безопасности может начинаться и раньше. Для многих организаций она является обязательной процедурой. Время начала процедуры зависит от стоимости проверки в сравнении с другими процедурами. Хотелось бы напомнить, что в процессе отбора первыми запускаются самые дешевые процедуры.

### **Шаг 9. Принятие решения**

На этом этапе происходит окончательная оценка оставшихся кандидатов и принятие управленческого решения. В случаях, когда непосредственный начальник вакантной должности не имеет полномочий принимать решения о найме, может понадобиться **еще одно интервью** с тем, кто это решение примет.

Описанный, внешне сложный процесс подбора и отбора персонала, может показаться излишним. Но пренебрежение процедурой может привести к тому, что в ближайшее время вы, как минимум, будете вынуждены отказаться от вновь принятого сотрудника и снова тратить время и средства на подбор нового. Может получиться и так, что у вас не будет времени, на подбор замены, и вы вынуждены будете терпеть слабого или конфликтного сотрудника, который сделает вашу организацию менее эффективной или даже принесет прямые убытки.

С другой стороны, если посчитать затраты на тщательный отбор и сравнить их с эффектом от принятия на работу самого квалифицированного кандидата, то скорее всего окажется, что кроме экономии времени управленческого персонала и специалистов, других ресурсов, необходимых для подбора кандидатов, компания получает работника, способного наиболее эффективно решать поставленные задачи.

Можно добавить, что в некоторых индустриях прямые и косвенные затраты на замещение (увольнение, набор, отбор, подъемные, жилье, адаптация, обучение и т.д.) одного высоко квалифицированного сотрудника могут превышать \$ 50 000. Стоит делать это сразу хорошо.