

# Этапы подбора



**Светлана ПОЗОВА,**  
соучредитель ИКК «Баланс-Клуб»

*Потребность в новом персонале существует у каждой организации. Время кризиса – это не время сокращения персонала. Компании нужны компетентные сотрудники в любое время. Для нас термин «компетентность» не является синонимом высшего образования или большого опыта работы. Компетентными мы считаем тех, кто точно знает, что от них требуется, качественно выполняет свою работу и добивается высоких результатов. О том, как происходит подбор персонала в нашей компании, расскажу в этой статье.*

## О компании и сотрудниках

Издательско-консалтинговая компания «Баланс-Клуб» была создана в 1991 году как разработчик программного обеспечения для бухгалтеров. В то время бухгалтерам неоткуда было брать профессиональную информацию, и мы сначала организовали для своих клиентов бухгалтерский клуб, а потом стали выпускать бюллетень, со временем, выросший в целую плеяду бухгалтерских изданий – «Баланс», «Баланс-Бюджет», «Баланс-Агро». Сегодня, наряду с выпуском периодических изданий, выпускаем практические руководства, методические пособия и книги для бухгалтеров, типография компании выполняет заказы по печати книг, брошюр, журналов, различного вида рекламной продукции.

С ростом производства, естественно росло и количество сотрудников, а если учесть специфику компании, то понятны и высокие требования к квалификации персонала. Вряд ли бы мы смогли успешно работать и развиваться без хорошо настроенной системы отбора и найма. Эта функция настолько важна, что в организационной схеме компании управление персоналом стоит выше других управлений.

Чем объясняется наша потребность в персонале? Во-первых, обычная текучесть кадров: например, кто-то из сотрудников решил изменить свою

жизнь – поменять место жительства или сферу деятельности. Во-вторых, появляются новые направления деятельности или же возникает потребность усилить какое-то направление, например, увеличить количество продавцов. Это определяется целями и стратегическим планом компании. Конечно же, любой специалист по персоналу назовет еще множество факторов, которые влияют на потребность в персонале, но приведенные выше – главные.

## Поочередность закрытия вакансий

Когда у нас открыто несколько вакансий, мы закрываем их по мере влияния на конечный результат компании.

Главное в любой организации – это ее персонал, поэтому первыми закрываются вакансии в подразделениях, связанных с отбором и обучением персонала. Именно эти новые сотрудники найдут для вас хороших специалистов и сделают их компетентными.

Для нас, как и для любого другого предприятия, основной «энергией» является денежный поток. Поэтому во вторую очередь должны закрываться вакансии, которые приносят доход: отделы продаж, по работе с новыми клиентами, в общем, все подразделения, которые отвечают за поступление в компанию денежных средств.

Чтобы выполнить все договоренности и предоставить всем клиентам продукцию, необходимы компетентные кадры на производстве, поэтому в третью очередь закрываются вакансии на производстве. Закрывание вакансий во всех остальных подразделениях проводится в четвертую очередь, по мере их поступления.

Итак, главное – найти компетентных специалистов по подбору кадров и с их помощью обеспечить кадрами подразделения, отвечающие за доход и за производство. В таком случае компания сможет развиваться.

### Оцениваем потребность в персонале

Одной из особенностей нашей компании является то, что общий фонд заработной платы зависит от дохода компании (за вычетом обязательных платежей) и полностью распределяется между членами команды в зависимости от их результата за конкретный месяц. Это исключает возможность необоснованно раздуть штат какого-либо подразделения, ведь чем больше сотрудников в компании, тем, при равных доходах, меньше заработная плата у каждого. Для того, чтобы открыть новую вакансию, руководитель подразделения должен предоставить доказательства того, что новый сотрудник поможет либо увеличить доход, либо уменьшить расходы, а затем согласовать открытие новой вакансии с руководителями всех управлений. Таким образом начальники управлений соглашались инвестировать за счет уменьшения заработных плат всех сотрудников компании процесс подготовки рабочих мест, поиска новых сотрудников, их обучения, с тем, чтобы, когда они станут компетентными, увеличить

доходы и компании, и всего ее персонала.

Так же и при увольнении кого-либо: начальник подразделения оценивает объем работ и целесообразность закрытия вакансии.

### Документальная часть

Прежде, чем начать поиск нового сотрудника, необходимо задокументировать наличие самой открытой вакансии. Для этого руководитель подразделения, в котором возникла вакансия, предоставляет:

- заявку о потребности в персонале, в которой указывает название должности, ее подчиненность, основные должностные обязанности), результат деятельности, обоснование целесообразности открытия вакансии;
- заявку на оборудование рабочего места;
- полное описание действий на рабочем месте с указанием конечного результата и показателя, которым его можно измерить – это важно как для принятия решения об открытии вакансии, так и при дальнейшем обучении нового сотрудника.

### Поиск подходящего кандидата

Когда все перечисленные документы предоставлены, менеджер по отбору и найму начинает поиск

кандидатов. Не стану долго останавливаться на процессе поиска, скажу только: если вы хотите привлечь в свою команду деятельных людей, способных показать хорошие результаты, то в объявлении обязательно должен быть вызов (суть – впереди много трудностей, но результат стоит того) и не должно быть никакого заискивания типа «высокая зарплата просто так». Поверьте, первый вариант объявления отпугнет ленивых и вялых людей, настроенных только на потребление.

Поиск кандидатов на любую вакантную должность мы проводим и внутри компании. При этом требования к внутренним кандидатам такие же как и к внешним, помимо того внутренний кандидат должен показывать хорошие результаты работы на своей должности.

Процесс отбора состоит из нескольких этапов.

**Предварительный этап** – проверка кандидата на наличие формальных критериев квалификации. Главным является приоритетный (обязательный) критерий квалификации. Его определяет будущий руководитель нового сотрудника, когда заполняет заявку о потребности в персонале.

Чтобы определить приоритетный критерий, нужно знать, без чего нельзя выполнять данную работу. Например, для бухгалтера-эксперта главное – в совершенстве знать бухгалтерский учет и налогообложение, для специалиста по продажам – умение легко находить общий язык с новыми людьми и убеждать, для программиста – знание языка про-

*Чтобы привлечь людей, способных показать хорошие результаты, в объявлении должен быть вызов.*

граммирования и умение составлять программы и т.д. В таком случае никогда приоритетными критериями не будут ни образование, ни опыт работы. Они могут быть лишь рекомендованными. Так же проводится оценка резюме на наличие упоминаний о конкретных результатах и достижениях, оценивается внешний вид резюме (грамматические ошибки, фото и т.д.).

Кандидаты, прошедшие предварительный отбор приглашаются на **собеседование**.

Перед собеседованием мы даем кандидату возможность ознакомиться с предприятием и дать понять, что именно мы ожидаем от должности, которую он планирует занять. Такое начало поможет провести «естественный отбор» кандидатов. Те, кому будет интересно продолжать процедуру найма, в большей степени квалифицированы. Те, кто не обнаружит в описании должности того, что они искали, откажутся сами.

У нас существует отдельный документ о компании объемом две страницы, и для каждой вакансии менеджер по отбору и найму готовит описание должности. Эти небольшие документы предоставляются кандидату сразу, как только он приходит на

собеседование или высылаются заранее по электронной почте.

Цель **первого интервью** – оценить потенциальные качества кандидата на соответствие конкретным квалификационным критериям, установленным для определенной должности, на которую он претендует.

Во время первого интервью мы получаем ответы на такие вопросы:

1. Добивался ли кандидат каких-либо конкретных, измеримых результатов в жизни?
2. Есть ли у соискателя определенные технические навыки (проходил ли он обучение) для успешного выполнения этой работы?
3. Будет ли кандидат способен добиваться результатов на данной должности?
4. Какова основная мотивация этого человека? Чем он руководствовался, когда решил представить свою кандидатуру на рассмотрение в нашу компанию?
5. Понравится ли вам/вашей компании работать с этим человеком?

Важно вначале собеседования рассказать кандидату о самой процедуре проведения собеседования (получить некоторые данные о кандидате), ее продолжительности (интервью будет продолжаться несколько минут), и что по итогам интервью с кандидатом могут связаться, чтобы продолжить процедуру найма.

Во время этого этапа менеджер по отбору и найму может принять решение завершить интервью в любой момент.

При проведении интервью мы используем четыре фактора.

**1. Продуктивность.** Самый первый квалификационный критерий – способность человека добиваться результатов. Она должна быть оценена ДО всех прочих критериев. Вам важно знать, добивался ли уже кандидат каких-либо результатов в его профессиональной карьере и/или жизни вообще.

Наш опыт и факты указывают на следующий фундаментальный принцип: у человека, который уже добился результатов, который действительно уже что-то выполнил, больше «шансов» быть результативным в будущем.

У человека, который не может сказать, что в прошлом у него были измеримые результаты или результаты, представляющие определенную ценность, возникнут сложности с получением результатов в будущем.

**2. Личностные качества.** Вспомнив ответы на вопросы, данные человеком во время интервью, мы оцениваем, насколько хорошо *мы* чувствовали себя, общаясь с ним, или насколько нам или любому другому человеку понравится работать с этим кандидатом.

Закон первого впечатления – это «этап размышления», на котором мы оцениваем определенные характеристики личности кандидата.

Цель данного шага - помочь в осознании, что мы могли не разглядеть каких-то важных личностных/поведенческих черт.

Вывод, который мы сделали: к тому, что не было замечено, следует отнестись с особым вниманием.

**3. Мотивация.** Опыт и факты указывают на три важных принципа:

- Человек, который главным образом мотивирован обеспечением сохранности рабочего места, не будет в общем и целом расти и развиваться пропорционально его потенциалу.
- Человек, главным образом мотивированный финансовой составляющей своей работы, может демонстрировать нестабильность и недостаточную честность в отношении группы/компании.
- Человек, который естественным образом узнает себя при чтении описания должности, с большей вероятностью добьется успеха при работе на этом посту.

Насколько человек может поддерживать командный дух можно проверить, имея действительные, подтвержденные свидетельства этого «вклада», а не руководствуясь словами или обещаниями. Люди, для которых дух команды естественен, будут без колебания говорить на эту тему в категориях внесения вклада. Те, кто является в большей степени индивидуалистом, будет отвечать в категориях «быть частью...»

**4. Знания.** Компетентность можно оценить только в процессе «действий», а не в процессе «разговора»....

Не спрашивайте кандидата, каким образом он мог бы справиться с этой ситуацией – попросите его *сделать* это, найдите реальную ситуацию, с которой человек может столкнуться, и смоделируйте эту ситуацию.

**Взятие рекомендаций** проводится параллельно с этапом проведения собеседований.

Настоятельно советуем связываться с людьми, которые могут дать рекомендацию кандидату о его рабочих качествах, и обязательно с теми, кто являлся непосредственным руководителем кандидата. Тем не менее, помните о том, что такой человек может быть предупрежден, что с ним могут связаться относительно рекомендации.

Вот несколько обоснованных вопросов, задавая которые, можно получить очень ценную информацию...

1. Какие результаты получал этот человек?
2. Какова была его производительность по сравнению со средним сотрудником вашей команды?
3. Почему он/она ушел?
4. Как он ушел?
5. Вы бы удержали его, если бы имели возможность?
6. Степень его полезности?

#### Подведение итогов

На основании данных, полученных в результате изучения и проверки рекомендаций, собеседования

и тестирования, менеджер по отбору и найму персонала составляет список кандидатов, которые максимально подходят на вакансию, заводит на каждого из них файл, куда помещается его анкета и в дальнейшем все собранные данные о кандидате. Такой файл включает в себя:

- анкету кандидата и копии (оригиналы) личных документов в соответствии с трудовым законодательством;
- анкету на продуктивность;
- отчеты о собеседованиях;
- результаты тестирования;
- копии письменных рекомендаций (если они представлены);
- отчет о сборе устных отзывов или рекомендаций по телефону с кратким изложением результатов по каждому отзыву.

Файлы кандидатов передаются ответственному за принятие окончательного решения, например, начальнику управления персоналом. Он при необходимости проводит окончательное собеседование и утверждает оптимального кандидата на должность, о чем извещает менеджера по отбору и найму персонала. Последний доводит информацию до будущего линейного руководителя принятого работника.

#### **Введение в должность**

С первого рабочего дня и до полного введения в должность куратором и руководителем нового сотрудника в нашей компании является начальник отдела персонала. Все новые сотрудники получают статус стажеров. В зависимости от степени компетентности стажеры сначала имеют статус 0 или 1.

Стажировка – это испытательный срок, в течение которого человек должен зарекомендовать себя с наилучшей стороны, что является гарантией того, что он будет принят на постоянную работу. Само зачисление в стажеры еще не является такой гарантией, это временный статус.

Для каждого стажера разрабатывается лист прохождения адаптации, в котором указывается обязательное обучение и план действий на рабочем месте во время стажировки. В это время стажер первую половину дня проводит в учебном классе, а вторую – на рабочем месте.

Стажер статуса 0, который только начинает знакомиться с компанией и еще не может компетентно выполнять работу на своем рабочем месте, во второй половине дня выполняет какие-либо срочные дела, не требующие специальной подготовки и обучения. Как правило, это рутинная работа, которая всегда есть в организации в том или ином подразделении, где существует нехватка персонала. При этом стажеру четко формулируют задание, определяют результат его работы, объясняют на доступном для его понимания уровне, каким образом данный продукт соотносится с результатом работы компании для того, чтобы он осознавал важность своей работы.

#### **Обучение нового сотрудника**

Каждый стажер обязан пройти обучение:

- общее для всех сотрудников компании (о компании, ее продуктах, правилах взаимодействиях внутри компании и т.д.);
- специальное для выполнения работы на своем рабочем месте.

Обучение новичков предполагает их адаптацию в коллективе и получение знаний и навыков для успешного выполнения должностных обязанностей.

Во-первых, такое обучение включает в себя вводные курсы, которые дают возможность понять и новому сотруднику, и компании, подходят ли они друг другу.

К вводным курсам относятся Курс о компании «Здравствуй, «Баланс-Клуб», Этапы карьеры в компании, Кодекс сотрудника компании, Словарь терминов компании. Это небольшие по объему курсы и на их изучение новому сотруднику предоставляется не более четырех рабочих дней. Если за это время человек не справился с вводным обучением, он не будет принят на работу в нашу компанию. Если новый сотрудник проходит вводное обучение за полтора – два рабочих дня – это хороший показатель продуктивности новичка и, скорее всего, у него будут высокие результаты. Если во время стажировки введения в должность стажер 0 зарекомендует себя с лучшей стороны, проявит ответственность и желание работать, – мы пропускаем его дальше, и после завершения присваиваем статус 1, так как есть большая вероятность того, что из него выйдет стабильный сотрудник. Если стажер не справляется с поставленными задачами, опаздывает на работу, имеет низкие результаты, мы с ним расстаемся. Поскольку лучше сделать это при «входе», чем после того, как в него будет вложено дорогостоящее обучение, поручен важный пост, после чего он завалит работу и создаст проблемы.

#### **Адаптация новичка**

После успешного прохождения плана введения в должность менеджер по отбору и найму составляет План адаптации нового сотрудника, – который состоит из курсов по его должностным обязанностям.

Последовательность в обучении такова:

1. Ознакомление с продуктами (услугами) компании.
2. Справочник работника компании;
3. Организующая схема компании;
4. Действия на рабочем месте;
5. Ознакомление с системой оплаты труда.

Менеджер по отбору и найму контролирует работу стажера вплоть до завершения контрольного листа Плана адаптации сотрудника и только полностью готового специалиста передает его непосредственному начальнику.

Такая система отбора и адаптации позволяет нам принимать на работу лучших специалистов и полностью подготавливать к качественному выполнению своих обязанностей и достижению результатов. 