

## Глава 1

# Алгоритм найма персонала

«**Работа по призванию**» — таков девиз специалистов современных *HR*-служб, ответственных за найм персонала.

Современный найм — высокотехнологичный, с использованием информационных технологий, Интернета, специальных форм и методов отбора, таких как центры оценки (ассесмент-центры), интервью, комплексные тестирования, — требует высокого уровня квалификации и профессиональной подготовки не только у специалистов служб персонала, осуществляющих набор, подбор и отбор новых сотрудников, но и у соискателей, претендующих на соответствующие вакансии.

Какого сотрудника хотят видеть сегодня работодатели? Каковы принципиальные отличия в идеологии найма в эпоху мирового финансово-экономического кризиса?

К каждому соискателю сегодня предъявляются **пять ключевых требований**. Он должен:

- 1) **ЛЮБИТЬ** свою работу, испытывать от нее восторг, счастье, другими словами, должен гореть на работе. Увлеченность любимым делом призвана наполнять его жизнь, способствовать формированию адекватной самооценки, удовлетворению потребности в социальном признании;
- 2) быть **КОМПЕТЕНТНЫМ**, т.е. способным полностью и качественно в соответствии с установленными стандартами и предъявляемыми требованиями выполнять порученную ему работу;
- 3) быть **ЗАИНТЕРЕСОВАН В ОБЩЕМ УСПЕХЕ**, т.е. быть способным работать в команде, болеть сердцем за коллектив,

- эффективно выполнять свою роль, способствуя выполнению общей миссии, реализации организационных целей и задач;
- 4) быть человеком ТВОРЧЕСКИМ и ИНИЦИАТИВНЫМ, способным к открытому честному диалогу как с руководством, так и с партнерами, обладающим инновационным мышлением, стремящимся к повышению качества производственного процесса, внедрению рацпредложений, инсайтам, интеллектуальным прорывам;
  - 5) быть ОБУЧАЕМЫМ, в первую очередь в совершенстве владеющим навыком самообучения, и, кроме того, стремящимся к познанию, личностному и профессиональному самосовершенствованию, овладению компетенциями на самом высоком уровне мастерства.

Таким образом, современный работник должен быть МАСТЕРОМ своего дела в самом высоком смысле этого слова.

Где же современному работодателю разыскать такой персонал? Какими методами диагностировать, привлечь и удержать?

*HR*-практика откликнулась на запрос работодателей изобретением множества современных форм, методов и технологий найма, таких как программы поиска талантов, диагностики и выявления лидеров в период их обучения в образовательных учреждениях, хэдхантинг<sup>1</sup> («охота за головами») и т.п.

Мышление современного руководителя и специалистов служб персонала все чаще соответствует принципу: **«Все, кого мы встречаем, — потенциальные кандидаты»<sup>2</sup>**.

Таким образом, современная процедура найма, т.е. поиска, набора, подбора и отбора персонала, как правило, включает в себя 10 основных последовательных этапов, которые могут, в случае производственной необходимости, с учетом специфики организации, меняться местами или объединяться друг с другом.

---

<sup>1</sup> Хэдхантинг (от англ. *headhunting* — охота за головами: *head* — голова и *hunter* — охотник) — технология поиска менеджеров высшего звена и редких специалистов, отличительной чертой которой является получение их контактов и мотивирование их на смену места работы вместо использования резюме кандидатов, активно ищущих работу.

<sup>2</sup> *Уэлч Дж., Бирн Дж.* Джек. Мои годы в GE / пер. с англ. Ю.Е. Корнилович; под ред. Г.Л. Милова. М., 2006. С. 181.

## ДЕСЯТЬ КЛЮЧЕВЫХ ЭТАПОВ НАЙМА ПЕРСОНАЛА

### 1. Определение трудовой функции.

Трудовая функция — работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы.

На этом этапе работодатель определяет степень необходимости наличия в организации соответствующей трудовой функции, ее содержание, а также принимает решение о ее введении в штатное расписание.

Для принятия решения о введении соответствующей трудовой функции в организационно-штатную структуру организации следует подготовить экономическое обоснование необходимости введения позиции. Кроме того, одновременно стоит сформировать комплект документов юридического и управленческого характера, провести нормирование труда по вводимой трудовой функции, определить круг лиц, ответственных за найм, а также его сроки и бюджет.

К юридическим процедурам на данном этапе можно отнести подготовку изменений в штатное расписание, разработку основных параметров трудового договора, корректировку ряда локальных нормативных актов, связанных с новой позицией, создание или изменение должностной инструкции (тарифно-квалификационных требований).

С управленческой точки зрения, как правило, формируется алгоритм найма, модель компетенций, профессиограмма, заявка на вакансию и объявление о найме.

### 2. Поиск (набор) соискателей.

На данном этапе лица, ответственные за найм в организации (как правило, менеджер по подбору персонала, рекрутер, интервьюер, иной уполномоченный специалист *HR*-службы), вырабатывают оптимальную стратегию и тактику поиска кандидатов в рамках сформированного профиля и установленных бюджета и сроков.

Традиционно выделяют две группы источников набора:

- 1) **внутренние источники** — корпоративный резерв; работники организации, их родственники, друзья, знакомые и бывшие сослуживцы; уволившиеся в прошлом сотрудники организации. Информация о вакансии размещается, как правило, с помощью корпоративных СМИ, в том числе газеты, сайта, телевидения, а также путем рассылки электронных объявлений и т.п.

Такой способ подбора является одним из наиболее дешевых и эффективных. Действительно, работодатель имеет достаточно полное представление о возможностях своего резерва, персонала и бывших работников. В свою очередь, работники чаще всего заинтересованы предложить работодателю из числа своих знакомых наиболее высококвалифицированных специалистов, так как от качества работы их протеже в будущем напрямую будет зависеть их собственная деловая репутация;

- 2) **внешние источники.** При найме работодатель также может использовать ресурсы электронных и печатных СМИ, радио и телевидения, пользуется услугами специализированных агентств, государственных служб занятости, работает с администрацией, студентами и слушателями учебных заведений, принимает участие в ярмарках вакансий, отслеживает результаты различных профессиональных конкурсов в соответствующей области, привлекает хэдхантеров. Организация выбирает внешние источники подбора исходя из своих возможностей, а также уровня и специфики закрываемой позиции.

При определении стратегии найма службе персонала всегда следует учитывать тот факт, что работники самой организации, как правило, в два раза быстрее адаптируются к новой позиции. Соответственно, при наличии двух подходящих кандидатов с приблизительно одинаковым уровнем компетентности предпочтение традиционно отдается своему сотруднику.

Исключение могут составлять позиции, требующие принципиально нового профессионального опыта и нетрадиционного для организации — революционного подхода к реализации поставленных задач. В этом случае приоритет будет за внешним кандидатом.

### **3. Предварительные процедуры, предшествующие отбору персонала.**

В ходе предварительных процедур принимается решение о соответствии кандидатов формальным требованиям, предъявленным на стадии набора персонала, а также об их фактическом допуске к отборочным мероприятиям.

Как правило, к предварительным процедурам относятся:

- первичный анализ представленных документов, проверка их подлинности и достоверности, в первую очередь, речь идет о трудовой книжке и документах об образовании, когда их наличие обязательно для занятия соответствующей вакансии

(полный перечень документов, предъявляемых при приеме на работу, предусмотрен действующим трудовым законодательством);

- профессиональный разбор представленного резюме, автобиографии, письменных рекомендаций, анкет;
- предварительное телефонное интервью;
- анализ результатов выполненных тестов, в том числе основных и специальных способностей;
- подведение итогов выполнения конкурсных заданий;
- изучение подготовленных презентаций и портфолио.

В необходимых случаях в рамках законодательных возможностей служба безопасности и служба персонала организации проверяют информацию, представленную кандидатами.

Проведение предварительных процедур позволяет представителю работодателя произвести первичный отсев кандидатов, не соответствующих заявленной позиции как по формально-юридическим, так и по профессиональным основаниям, а также более детально и квалифицированно подготовиться к отборочным процедурам с кандидатами, представляющими потенциальный интерес для работодателя.

#### **4. Первичное отборочное интервью с представителем работодателя.**

Первичное отборочное интервью включает в систему отбора большинство работодателей. Задача данного этапа — определить кандидатов, соответствующих предъявляемым к данной работе требованиям, способных воспринять корпоративную культуру организации и мотивированных на работу у данного работодателя по соответствующей должности (профессии).

Интервьюер самостоятельно выбирает методику проведения собеседования, формирует его логику и внутреннее содержание.

В ряде случаев, по производственной необходимости, возможно проведение данного вида интервью в формате телефонного разговора или видеоконференции.

#### **5. Интервью с будущим непосредственным руководителем работника.**

Это один из наиболее значимых этапов профессионального отбора, позволяющий установить возможность работы кандидата в соответствующем подразделении (рабочей группе), диагностировать уровень его профессиональной подготовки и возможность сотрудничества с будущим непосредственным руководителем.

## **6. Специальная проверка уровня профессиональной компетентности работника.**

Данный этап носит обязательный характер.

Его цель — определение уровня профессиональной подготовленности кандидата; проверка соответствия его знаний, умений и навыков профилю вакансии, степени владения основными личностными, общими профессиональными и специальными профессиональными компетенциями, способности соискателя вакансии полностью, самостоятельно и качественно выполнять возложенный на него объем должностных обязанностей.

Наиболее популярными среди работодателей и *HR*-специалистов являются такие формы проверки уровня профессиональной компетентности, как центры оценки (ассесмент-центры), деловые и ролевые игры, профессиональные конкурсы, комплексные профессиональные тестирования и экзамены. Необходимо отметить, что ряд данных мероприятий проводится организациями с привлечением внешних консультантов, экспертов и наблюдателей, а также с использованием услуг специализированных агентств.

## **7. Заключительное (итоговое) интервью с представителем работодателя, уполномоченным принимать решение о приеме на работу.**

В качестве представителя работодателя, уполномоченного принять окончательное **управленческое решение** о приеме кандидата на работу, как правило, выступает руководитель организации. В ряде случаев право проведения заключительного (итогового) интервью с целью принятия окончательного решения может быть делегировано им топ-менеджерам (заместителю руководителя организации, директору соответствующего департамента, руководителю филиала, представительства и др.).

Цель проведения заключительного интервью — используя профессиональные компетенции и опыт руководителя высшего звена, оценить качество проведенного найма и возможности конкретного кандидата занять соответствующую вакансию в данной организации.

В случае наличия обоснованных сомнений руководитель может принять решение о продолжении поиска новых кандидатов, изменении параметров найма или проведении в отношении соискателя ряда дополнительных оценочных процедур.

## **8. Переговоры о заключении трудового договора.**

При проведении переговоров о заключении трудового договора сторонам важно формально-юридически закрепить достигнутые в процессе отбора договоренности. Законодательство обязывает потенциального работника и работодателя прийти к соглашению по всем обязательным условиям трудового договора. Такое требование призвано не только защитить интересы работника, но и позволить обеим сторонам ответственно и обоснованно принять окончательное решение о возникновении трудовых отношений, избежать производственных конфликтов и трудовых споров в будущем.

Часто работодатели организационно не выделяют данный этап в качестве самостоятельного структурного элемента алгоритма найма, работая с его содержанием в течение всего процесса отбора.

## **9. Принятие решения о приеме на работу.**

В качестве представителя работодателя, уполномоченного принять **юридическое решение о приеме кандидата на работу, т.е. решение о заключении трудового договора**, как правило, выступает руководитель организации. В ряде случаев право заключения трудового договора в соответствии с учредительными документами организации или локальными нормативными актами делегируется иным должностным лицам, например руководителю филиала.

Об окончании процесса найма следует своевременно сообщить соискателям вакансии, которые не были приняты на соответствующую позицию.

При этом представителю работодателя следует особо поблагодарить и отметить финальных кандидатов, предложив им сотрудничество в будущем и включив их во внешний резерв организации, особо учитывая тот факт, что возможны ситуации, когда вновь принятый работник не справится с порученной ему работой или не пройдет испытание. В этом случае работодателю не придется заново начинать процедуру найма, а будет достаточно пригласить уже подтвердивших свое соответствие вакантной позиции финальных кандидатов.

## **10. Процедура оформления кандидата на работу.**

После принятия решения о приеме на работу и заключения трудового договора работодателем проводится комплекс мероприятий, связанных с оформлением работника на работу, начинается реализация индивидуальной программы адаптации и период испытания, если он установлен работнику в трудовом договоре.

Работодатель по своему усмотрению может включать в алгоритм отбора и другие этапы, в том числе получившие распространение в ряде стран, например такие, как собеседование с психологом, собеседование с членами семьи кандидата (особенно с супругом или супругой), посещение места жительства соискателя и др.

Таким образом, очевидно, что в современной социально-экономической реальности найм высококвалифицированной рабочей силы — труднейшая комплексная организационно-управленческая задача, требующая от уполномоченных представителей работодателя глубокого системного подхода с учетом экономических, финансовых, юридических, психологических, социологических, философских аспектов набора, подбора и отбора персонала, а также современного документационно-информационного сопровождения соответствующих процессов.