**Поиск персонала, вып.2**

Оглавление

[Стоит ли брать на руководящую должность находчивого и дерзкого кандидата 2](#_Toc13478431)

[Не удается найти сотрудников на непрестижные должности 3](#_Toc13478432)

[Как оценивать кандидатов на основные вакансии 9](#_Toc13478433)

[Берите сотрудников «на вырост» 15](#_Toc13478434)

[Нужно выявить личностные качества кандидатов. 20](#_Toc13478435)

[Бывший сотрудник хочет вернуться в компанию 28](#_Toc13478436)

[Не ставьте крест на тех, кто часто меняет работу! 34](#_Toc13478437)

[«Кем вы видите себя через 5 лет»: как не допускать ошибок при найме сотрудников 36](#_Toc13478438)

[Оценка кандидатов по компетенциям 39](#_Toc13478439)

[Интервью по компетенциям (оно же STAR, PARLA, бихевиористическое) 49](#_Toc13478440)

[Как проверять рекомендации кандидатов с предыдущих мест работы 52](#_Toc13478441)

[У вас есть сотрудник без высшего образования 53](#_Toc13478442)

[Как нанять бухгалтера, если ничего не понимаешь в бухучете 56](#_Toc13478443)

[Тембр голоса и найм персонала 58](#_Toc13478444)

[Кого не нужно брать на работу 60](#_Toc13478445)

[Большой стаж – это не преимущество 63](#_Toc13478446)

[10 способов хорошо проверить соискателя (вредные советы) 66](#_Toc13478447)

[Как отказывать кандидатам, чтобы вас не засудили 70](#_Toc13478448)

[Соискательница отсудила деньги за немотивированный отказ в трудоустройстве 73](#_Toc13478449)

[Скрытая угроза – дискриминация женщин 75](#_Toc13478450)

[Нужно перестать бояться сотрудников с маленькими детьми! 77](#_Toc13478451)

[У сотрудника есть хобби – это хорошо или плохо? 79](#_Toc13478452)

[Нанимайте пенсионеров. Порой они лучшее, что может случиться с компанией 83](#_Toc13478453)

[7 клинических ошибок претендентов на работу в хорошую компанию (Советы директора Вымпелкома) 85](#_Toc13478454)

[Брать ли на работу бывших предпринимателей? 90](#_Toc13478455)

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Стоит ли брать на руководящую должность находчивого и дерзкого кандидата

**Гендиректор спрашивает: «Стоит ли брать на руководящую должность находчивого и дерзкого кандидата?». Что ответить?**

*Беседуя с финальными кандидатами на управленческие позиции, наш гендиректор устраивает им провокации. Спрашивает: «Ваши цели на 5–10 лет?». А получив ответ, удивляется: «Что ж Вы до сих пор их не достигли?» Объяснения обрывает: «Это все отговорки. Может быть, Вам недостает напористости?!» Многие кандидаты теряются. Но недавно растерялся сам шеф, когда соискатель ответил: «Допустим, я не напористый. А Вы? Почему Вашего имени нет в списке Forbes? И не говорите, что не ставили такой цели. Это все отговорки». Гендиректору понравилась смелость кандидата. Но он не знает, брать ли его на работу – не слишком ли ершистый, не наломает ли дров. Руководитель компании просит совета у меня. Что сказать?  
Семен О., руководитель службы персонала (г. Нижний Новгород)*

Скажите, что для ответа Вам нужна дополнительная информация от гендиректора. Спросите, каковы планы самой компании на 5–10 лет. Уточните, собирается ли шеф **расширять организацию, менять структуру** и схемы работы. Или он **нацелен на стабилизацию** и поддержку текущих процессов?

Если гендиректор выберет второй вариант, значит, дерзкого кандидата лучше не брать. Он наверняка не сойдется характером с коллективом. Если же намечаются большие перемены, попросите шефа дать, по возможности, развернутый ответ: и о планах компании, и о роли кандидата в них.

Если то, что скажет гендиректор, соответствует желаниям «пробивного» человека (а кандидат наверняка такой), скажите, что его в принципе стоит взять. Но надо приготовиться к рискам, связанным с особенностями его личности. Назовите риски и спросите, готов ли шеф к ним.

**Во-первых**, легко с кандидатом точно не будет. И изменить его вряд ли удастся. Придется в чем-то подстраиваться.

**Во-вторых**, если новичок может принимать смелые и эффективные решения, наверняка он будет негативно реагировать на ограничения, часто нарушать правила, провоцировать конфликты. Значит, их придется регулярно разрешать либо создавать «буферную зону» между новым сотрудником и коллегами. Возможно, подбирать ему новую команду.

**В-третьих**, если новичок покажет себя высокоэффективным управленцем, его придется специально удерживать в компании, создавая особые условия. Например, долгосрочную индивидуальную систему мотивации. Вплоть до того, что напрямую увязать его доходы с прибылью компании.

Если шеф и после того, как узнал о рисках, затруднится принять решение, предложите ему перенести разговор, пока Вы не получите дополнительную информацию о кандидате. Например, свяжитесь с его бывшим шефом и уточните, как проявлялась в работе «ершистость» соискателя – с пользой или во вред компании. А кандидату дайте проверочное задание: подготовить стратегический план развития компании и описать свою роль в этом. Оценив дополнительную информацию, Ваш шеф сможет принять взвешенное решение.

# Не удается найти сотрудников на непрестижные должности

**Не удается найти сотрудников на непрестижные должности? Сделайте привлекательной компанию для «синих воротничков»**

**Александра ЛАРИНА,**заместитель генерального директора по персоналу группы компаний «Специальные системы и технологии»

**Чтобы увеличить обороты, руководство завода решило выйти на новые для себя рынки и запустить производство огнестойких кабелей. Все, что необходимо для производства, есть: средства для покупки нового современного оборудования, помещения для станков и склада. Не хватает одного - квалифицированных рабочих, так называемых синих воротничков. Но это самый дефицитный персонал! HR-директору предстоит решить, как привлечь рабочих.**Дело в том, что квалифицированных рабочих, да еще без вредных привычек, очень мало. И получается, что не работодатели выбирают хороших рабочих, а, напротив, хорошие рабочие – работодателей. Значит, надо чем-то привлечь к себе способных работников, сделать свою компанию заметной для них. Как именно?

**Зарплата – важный стимул, но не главный. В некоторых компаниях она и так выше, чем у специалистов**

HR-директор одного московского банка рассказал, что у них уборщица получает больше, чем кассир-операционист. А в Англии, к примеру, трубочисты (до сих пор востребована такая профессия) и водопроводчики получают до 10 000 фунтов стерлингов – больше, чем большинство менеджеров. В России компании все чаще вводят для рабочих дополнительные выплаты (бонусы) за индивидуальные достижения, и в итоге эти сотрудники получают приличные суммы. Но нельзя же до бесконечности поднимать зарплаты. К тому же известно, что зарплата – это еще не все.

Следовательно, нужно искать другие, нематериальные, способы. Кроме того, необходимо добиваться, чтобы о компании в принципе знало как можно больше людей за ее пределами, особенно в той среде, в которой могут быть потенциальные работники. Значит, потребуется взаимодействовать с PR-отделом и службой маркетинга. Поделюсь своим опытом привлечения «синих воротничков».

Ксения ШЕРЕМЕТЬЕВА, руководитель отдела персонала «Ивановской текстильной компании» (г. Иваново)

**Разослали sms, получили 50 откликов и быстро закрыли вакансии**

Получить такой невероятный отклик (а это значительно больше, чем требовалось!) с помощью стандартных способов поиска рабочих нам вряд ли бы удалось. А нестандартный ход помог нам быстро закрыть вакансии как на центральной фабрике, так и в регионах. Чтобы сделать sms-рассылку, мы договорились с компанией, обслуживающей терминалы QIWI, чтобы она отправляла наше сообщение всем, кто делал платежи за мобильную связь через эти терминалы. Как только человек внес деньги, ему на телефон сначала приходило сообщение, подтверждающее платеж, а затем еще одно – о наших вакансиях. Заключая договор на предоставление такой услуги, Вы можете определить, какие территории города (районы) нужно покрыть, определить временной период, когда sms-сообщение будет распространяться.

**Нет смысла искать будущих рабочих в учебных заведениях**

Когда сотрудники отдела по персоналу обзвонили профильные колледжи, средние и высшие технические учреждения, то поняли: проблема еще глубже, чем представлялось вначале. Учебные заведения даже не создают группы по подготовке к нужным рабочим специальностям. А те, кто заканчивают вуз, например, по профессии инженера-конструктора, технолога, не идут работать на производство. Гораздо удобнее работать в офисе за те же или даже большие деньги. Кроме того, соискатели часто говорили нам, что на производстве непонятно, есть ли перспективы карьерного роста. Словом, профессии столяров, слесарей, сборщиков аппаратуры не пользуются популярностью у молодежи. Ничего не оставалось, как надеяться на себя. Мы спланировали HR- и PR-мероприятия, которые позволили нам найти нужное количество рабочих.

**Разработайте систему разрядов и на собеседовании рассказывайте, как можно расти и развиваться**

Так Вы покажете человеку его перспективы, возможности социального лифта. Скажем, сотрудник выходит на работу на должность оплетчика кабелей и получает первый разряд (самый низкий). Но, накапливая опыт и навыки, он может со временем получить более высокий второй, а затем и третий разряд. Для этого нужно сдать квалификационный экзамен. Разумеется, с повышением разряда возрастает и зарплата рабочего. Требования к обладателям каждого разряда, а также правила, по которым повышается разряд, нужно детально прописать во внутреннем нормативном документе – Положении о системе разрядов. Нужно четко указать, что должен уметь делать, скажем, укладчик-упаковщик кабельных изделий каждого разряда.

**Пример**

Раздел 1. «Укладчик-упаковщик кабельных изделий»

1-й разряд

Характеристика работ. Мерная укладка проводов на армирующий носитель (сетка, резинка) с помощью шаблонов. Заделка муфтовых соединений к сетке и наложение бандажа. Размотка проводов из бухт заданной длины. Контроль длины жил и наличия дефектов по длине кабеля. Перемотка проводов, уложенных на армирующий носитель, из бухт на различную приемную тару под руководством укладчика-упаковщика более высокой квалификации.

Должен знать: принцип действия, назначение и применение простых приспособлений и контрольно-измерительных инструментов; порядок крепления кабеля к армирующему материалу, а также назначение и правила обслуживания простых перемоточных станков, основные марки и размеры перематываемых изделий, размеры тары и правила ее использования в технологическом процессе.

Разумеется, HR-менеджеры не смогут сами описать те методы и средства, которые должен использовать рабочий, обладающий тем или иным разрядом. Поэтому привлеките к этой работе линейных руководителей и экономистов. Пусть они обозначат критерии качества работы и приемлемые сроки, за которые необходимо выполнять работу, помогут разобраться с нормированием и планированием труда, составят характеристику разрядов и требования к ним. **Обратите внимание:** если Ваша компания работает по одному из стандартов ISO (International Organization for Standardization), то не забудьте учесть и требования этого стандарта.

**Чтобы Положение о разрядах не было слишком большим, сделайте для каждого цеха свое отдельное положение,** а не общий для всей компании документ. Но предварительно разработайте шаблон, порядок составления этого документа и передайте его руководителям цехов. Попросите их составить описание каждой должности в соответствии с разрядной сеткой и требования к ней.

Пусть Ваши менеджеры по подбору показывают Положение о разрядах соискателям на собеседовании. Благодаря этому кандидаты будут видеть возможности карьерного роста, что позитивно повлияет на их решение, выходить к Вам на работу или нет.

**Направляйте молодых талантливых рабочих на международные профессиональные «Олимпийские игры»**

Международная ассоциация WSI (WorldSkills International) организует соревнования для «синих воротничков» из 61 страны мира, в числе которых и Россия. К примеру, кто быстрее и качественнее положит кафель или сошьет платье. Комиссия выбирает победителей по 45 рабочим специальностям. Причем в список «видов спорта» входят как традиционные профессии (каменщик, пекарь, ювелир), так и специальности новой экономики (web-дизайнер, мехатроник, робототехник). В состязаниях могут принимать участие молодые люди от 17 до 22 лет. Это и интересно, и весьма полезно: страны-участницы получают лучшие методики обучения по каждой конкретной специальности и доступ к новейшим профессиональным стандартам в каждой из 45 профессий. А победителей состязаний приглашают к себе лучшие работодатели со всего мира. Зная, что ваша компания направляет на такие игры, молодые рабочие будут стремиться попасть к вам на работу.

**Сразу объясняйте, как проводится квалификационный экзамен и присваивается более высокий разряд**

Как оценивается сотрудник, чему он должен соответствовать, чтобы повысить свой разряд, подробно пропишите в Положении об аттестации. Этот документ надо разрабатывать практически одновременно с Положением о разрядах. Ведь оба нормативных документа связаны друг с другом. Кроме того, Положение об аттестации менеджеры по подбору могут также показывать соискателям на собеседовании (как и Положение о разрядах). Тогда претенденты поймут, что нужно делать, чтобы получить более высокий разряд и зарплату.

Конечно, чтобы разработать Положение об аттестации (как и Положение о разрядах), Вам придется потратить немало времени и сил. Но это оправданно. Впоследствии Ваш инспектор по кадрам сможет на основании результатов квалификационного экзамена совершать различные юридические действия, не нарушая Трудовой кодекс: к примеру, уволить человека, перевести его в другое подразделение или повысить в должности и увеличить оклад.

Нелли КОРОЛЕВА, начальник отдела по работе с персоналом Демиховского машиностроительного завода (Московская обл., г. Орехово-Зуево)

**Рабочие ценят, что автобус компании доставляет их на работу и домой. Помимо прочих льгот**

Учитывайте пожелания людей, идите им навстречу, и они будут с удовольствием работать в вашей компании. Например, пенсионерки обращаются к нам, чтобы работать уборщицами на полставки. Их это устраивает. Молодые люди после армии интересуются, можно ли будет совмещать работу с учебой, то есть трудиться посменно. Мы стараемся подобрать удобные и для них, и для себя условия труда. Кроме того, предлагаем высокую зарплату (если сравнивать с другими предприятиями города) и достойный соцпакет. Например, по городу курсирует автобус компании, который доставляет всех сотрудников на работу и домой. Такие бонусы привлекают многих, поэтому можно даже сказать, что желающих работать у нас больше, чем открытых вакансий.

**Добивайтесь, чтобы с соискателями обязательно общался линейный руководитель**

Дело не в том, что соискатель может не доверять менеджеру по подбору. Конечно, рекрутер ответит на все интересующие вопросы кандидата, обозначит возможности его карьерного роста. Но практика показала: соискателю на рабочую специальность очень важно, чтобы все то же самое ему озвучил будущий руководитель. Тогда уровень доверия к информации у рабочего возрастет.

**Убедите руководителей пройти тренинг по проведению собеседований с кандидатами**

Это нужно для того, чтобы руководители умели правильно интерпретировать поведение и ответы соискателя, уделить в ходе беседы внимание действительно важным вещам, а не тем, которые кажутся руководителю такими в силу субъективизма. Кроме того, научите линейных менеджеров грамотно доносить важные для соискателей сведения: о карьерном росте, обучении. Это позволит избежать многих ошибок, которые, к сожалению, возможны.

**Пример**

После многих неудачных попыток отдел по управлению персоналом кирпичного завода нашел, наконец, подходящего кандидата на должность технолога. И опыт у человека есть, и рекомендации хорошие, и в пристрастии к алкоголю не замечен. Менеджер по подбору пригласил кандидата на завод и организовал встречу с линейным руководителем. Через 30 минут собеседования оба – и соискатель, и руководитель – вышли из переговорной комнаты без позитивного настроя. Выяснилось, что руководитель отказал кандидату в приеме на работу потому, что тот не захотел отвечать на вопрос о том, почему он развелся. Руководитель посчитал это важным знаком: будто человек скрытный. Менеджер по подбору схватился за голову, так как понимал, что руководитель неправильно расценил поведение кандидата. Он рассказал об этом случае HR-директору, а тот организовал для всех линейных руководителей тренинг по проведению интервью и настоял, чтобы все управленцы в нем участвовали.

**Намечаем подходящих кандидатов. Первый тип: молодые люди, отслужившие в армии**

Эти молодые люди, как известно, во время службы получают какую-либо простую специальность и привыкают работать руками. Кроме того, они приучены к дисциплине. Работа на производстве в чем-то похожа на обстановку в армии: люди вместе ходят на обед, устраивают перекуры, работают на конвейере. Но не бойтесь отступать от этого типа и предлагать работу тем, кто освобожден от армии или имеет отсрочку. Не забывайте предупреждать, что они будут обязаны периодически проходить медицинский осмотр.

**Второй тип Вашего соискателя: выпускник ПТУ независимо от специальности**

Ведь, как говорилось выше, в ПТУ, колледжах и техникумах сейчас даже не набирают группы по подготовке к рабочим специальностям. Поэтому то, кем стал выпускник этого учебного заведения, не важно. Главное, что он имеет хотя бы какую-то профессиональную подготовку и нацелен на работу на производстве.

Ольга НОВОСАДОВА, Директор по персоналу компании «Русь»

**Не скрываю минусы непрестижных должностей, но вместе с соискателем разбираю и плюсы**

Например, благодаря сменной работе у человека, занимающего должность дезинфектора или курьера, или уборщика производственных помещений, есть возможность совмещать работу с учебой, уделять время воспитанию детей, хорошая подработка к пенсии. Также не забываю рассказать про соцпакет: оплата проезда и мобильной связи, дополнительное питание. Но мало принять сотрудника, важно заботиться и о его времяпрепровождении после работы. На рабочих специальностях люди очень мало общаются друг с другом, а человеку необходимо ощущать себя в социуме. Поэтому мы особенно тепло отмечаем дни рождения, вовлекаем людей в праздники. Я стараюсь создавать в коллективе теплые отношения, спрашиваю об учебе, семье. Люди ценят это и отвечают преданностью, отличным трудом и благодарностью.

**Третий тип привлекательного для Вас соискателя: члены семей работников**

Мы не стали следовать правилу: родственников в компанию не брать. Для рабочих специальностей у нас установлен сменный график работы, что позволяет родителям уделять максимум времени детям и не оставлять их без присмотра, работая в разные смены. А если это братья и сестры, то часто срабатывает соревновательный эффект: каждый хочет сделать больше и лучше.

**Чтобы о компании узнали члены семей работников и их знакомые, проведите фестиваль на территории компании**

Пусть этот фестиваль станет настоящим праздником для сотрудников предприятия и всех гостей. Найдите повод или подходящую дату (например, юбилей завода), пригласите артистов, музыкантов и клоунов, местную самодеятельность, устройте торговлю сладостями, сувенирами, угощайте всех кофе, чаем или пепси-колой. В конце фестиваля организуйте впечатляющие фейерверки.

Такое мероприятие позволит Вам убить двух зайцев. Во-первых, сплотит работников, которые трудятся в разных отделах и цехах, укрепит корпоративную культуру, повысит лояльность. Во-вторых, о вашей компании будут говорить в городе. Ведь источником информации станут не только штатные сотрудники, но и члены их семей, которых Вы пригласите. Они тоже будут рассказывать своим знакомым о фестивале, а те, в свою очередь, своим знакомым. Включится **сарафанное радио.** Кто-то будет интересоваться у Ваших сотрудников условиями труда, соцпакетом и сможет оценить эти льготы и бенефиты. Словом, Вы сможете заявить о себе как об успешном и стабильном предприятии, привлечь интерес тех, кто может стать сотрудником компании.

Кроме того, пригласив людей с детьми, мы избавились от вечной проблемы корпоративов: превращение мероприятия в банальное застолье. Дети задают много вопросов о предприятии, о том, что делают родители, и, сами того не подозревая, начинают приобщаться к профессии, им хочется стать такими, как мама и папа.

Но не забывайте: чтобы праздник удался, надо заранее все продумать и тщательно все организовать. Например, наш отдел по работе с персоналом в течение восьми месяцев готовился к первому фестивалю (основные этапы этой работы см. в схеме).

**Инициируйте публикации и сюжеты о компании в СМИ. Тогда она будет на слуху**

И о ней в первую очередь вспомнят квалифицированные рабочие, когда для них станет актуальным вопрос о трудоустройстве. Помните: газеты и телевидение не станут рассказывать о вашем предприятии просто как о хорошем предприятии. Журналистам нужен информационный повод. Найдите или придумайте его. Например, таким поводом может стать все тот же фестиваль, посвященный юбилею компании. Подключите PR-отдел и попросите подготовить пресс-релиз о мероприятии, разослать в редакции СМИ, по возможности лично пообщаться с журналистами и пригласить их.

Инфоповодом для материала в средствах массовой информации может стать и интересный факт из жизни предприятия. Скажем, победа какого-либо сотрудника на конкурсе либо интересный факт из жизни сотрудника, который работает в компании дольше всего. Предположим, рассчитайте, сколько он мог за 35 лет трудовой деятельности выточить на станке деталей. Чем внушительнее цифра, тем лучше – выше вероятность, что на нее клюнут журналисты. А уже в статье или видеосюжете Ваши сотрудники смогут рассказать и об условиях работы на предприятии, и о привлекательном соцпакете, и о возможностях карьерного роста.

Если ваша компания будет на слуху, то выше шансы, что на ваши традиционные объявления о вакансиях на сайтах и в газетах откликнутся именно те, в ком Вы нуждаетесь.

**Зарплаты у рабочих растут быстрее, чем у менеджеров**

Об этом свидетельствует исследование CASE. Один из выводов: в производственных компаниях за последний год рост заработной платы на рядовых позициях достиг 12%, а на руководящих – составил всего 3%. Это объясняется тем, что людей, имеющих такую подготовку, чтобы занять непрестижные должности, становится все меньше. А значит, ценятся они все выше.

**Закрепите правило: «Привел друга – отвечаешь за него!». Каждому новичку – наставника**

Этот принцип ответственности за друга Вы можете прописать во внутреннем локальном нормативном акте, например в Положении о наставничестве. Но все равно не насаждайте его директивно. Лучше через публикации в корпоративной газете на примере конкретных историй сотрудников разъясняйте суть принципа: «Если ты привел человека в компанию и “бросил” его, ты создал проблемы либо себе, либо людям, с которыми ты работаешь».

К новичкам прикрепляйте наставника. Им может стать как раз тот, кто привел сотрудника в компанию. Если же он по каким-либо причинам не может быть наставником, то предложите выступить в этой роли опытным сотрудникам предприятия или людям предпенсионного возраста. Это очень важно! С наставником новичок лучше адаптируется и быстрее обучится работать.

**Пример**

Когда в компании «Специальные системы и технологии» ввели обязательную сдачу квалификационного экзамена, то открыли для себя скрупулезного профессионала в среде рабочих. Этот молодой человек в 2005 году пришел на должность оплетчика проводов и кабелей пластикатами и резиной. На экзамен он пришел с толстой тетрадкой, в которой за шесть лет работы сделал более 200 важных записей о нюансах оплетки кабеля на разных участках и оборудовании, об особенностях различных материалов. Неудивительно, что спустя шесть лет этот рабочий достиг самого высокого разряда, который есть на предприятии, – шестого. Сейчас оплетчик уже занимает должность технолога, а самое главное, является наставником для многих молодых сотрудников. По своим записям он самостоятельно составил учебное пособие, которое помогает передавать новичкам те азы и тонкости, которые когда-то упорно постигал сам.

**Афишируйте, что направляете рабочих на конференции, помогаете публиковать статьи**

Разумеется, это нужно делать в том случае, если ваша компания действительно в состоянии отпускать рабочих на подобные мероприятия, при необходимости оплачивать командировки. Зная о том, что на предприятии так относятся к сотрудникам, квалифицированные рабочие будут стремиться попасть к вам на работу.

Поощряйте желание рядовых сотрудников бывать на профильных выставках и конференциях, узнавать о новейших тенденциях и разработках, популяризировать свой опыт, выступая на мероприятиях или публикуя статьи в СМИ. Например, «Специальные системы и технологии» издают журнал под названием «Промышленный обогрев». Авторами публикаций являются сотрудники компании, имеющие большой опыт и желающие поделиться им. Со временем журнал стал популярным. На него подписываются другие специалисты, не являющиеся сотрудниками компании. Но так или иначе журнал поддерживает и продвигает имидж фирмы как стабильного и развивающегося предприятия.

# Как оценивать кандидатов на основные вакансии

**Матрица подбора: как оценивать кандидатов на основные вакансии. Методы и инструменты по каждой компетенции. Берите и используйте!**

Конечно, Вам и Вашим подчиненным – менеджерам по подбору персонала – приходилось искать и оценивать самых разных сотрудников. Но каждый раз, когда открывается вакансия и начинают приходить на собеседование кандидаты, Вы думаете, какие инструменты использовать, чтобы их оценить. Либо пытаетесь вспомнить, как делали это раньше с претендентами на аналогичную позицию. Почему такое повторяется всякий раз, понять легко. В подборе обычно не прекращается поток кандидатов.

Из них надо выбрать подходящих на самые разные должности. И порой просто **нет времени на то, чтобы спокойно осмыслить**, какие методы на собеседовании дали лучшие результаты. Некогда зафиксировать и систематизировать свои наработки, создать базу инструментов рекрутера. И даже если создадите такую базу, потом придется вспоминать, как и что там хранится, где в ней найти нужные материалы, какие компетенции необходимо выявить.

Чтобы этих неудобств у Вас не было, но при этом всегда под рукой оказывались подсказки, как оценивать кандидатов на ту или иную конкретную должность, автор этой статьи вместе с редакцией журнала разработали матрицу. Пользоваться ей легко. Далее Вы найдете **описание матрицы и механизма ее работы**, примеры вопросов для различных видов интервью, тесты и кейсы.   
 **Матрица подбора: основные категории персонала, который подбирают HR-ы самых разных компаний**

Выберите должность, на которую подбираете новичка и кликните на нее

**Шаг 1. Выберите в матрице должность, на которую Вам надо подобрать сотрудника**

Мы определили **основные категории сотрудников**, которых приходится подбирать HR-ам разных компаний. Всего категорий 12. В матрице каждой категории отводится одна ячейка. Она разделена на две части. В одной части указана должность исполнителя или специалиста, во второй – управленца.

Выберите ячейку, где указана должность, на которую Вам требуется подобрать новичка. Разумеется, эта должность может называться в вашей компании не так, как в матрице. Но это нестрашно. Главное, чтобы было понятно: функционал у вашего новичка и у того работника, что обозначен в матрице, идентичный.

Может случиться и так, что специалист, которого Вы ищете, **сочетает функционал двух разных сотрудников**, указанных в матрице. Например, в некоторых компаниях специалисты call-центра не только отвечают на звонки клиентов, но и занимаются продажами. Иначе говоря, выполняют обязанности и менеджеров по продажам. Тогда изучите инструменты оценки, предлагаемые для обеих должностей, – и для оператора call-центра, и для менеджера по продажам. Выберите из двух перечней методов те, которые уместны в Вашей ситуации.   
 **Внимание! Подбирая методы оценки, мы учли, что есть разные уровни вакансии**

Если Вы изучите матрицу, то заметите, что в ней **три уровня вакансий**. Первый – линейные сотрудники. Это, к примеру, секретарь и бухгалтер. Второй уровень – специалисты. Скажем, финансовый менеджер, рекрутер, торговый представитель. Наконец, третий уровень – управленцы. Это начальник отдела маркетинга, директор по производству, главный бухгалтер, начальник юридического отдела.

Разумеется, инструменты, с помощью которых нужно оценивать претендентов на вакансии разного уровня, не могут быть одинаковыми. Вы понимаете: при отборе кандидатов любого уровня не обойтись без интервью или собеседования. Но другие **методики оценки можно и нужно варьировать**. Какие именно инструменты использовать для каждого уровня вакансии – в таблице 1.

**Таблица 1. Современные инструменты оценки кандидатов на вакансии разного уровня**

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень вакансии | Инструменты оценки кандидатов |
| Линейные сотрудники | Собеседование, в том числе видео (если подбираете из другого региона)  Наблюдение  Групповое интервью  Самопрезентация  Проективные вопросы  Тесты, в том числе тесты способностей  Кейс-тестинг  Практические задания (выполняются во время собеседования) |
| Специалисты | Интервью по компетенциям  Ситуационное (поведенческое) интервью  STAR-методика  Бизнес-кейсы  Ролевые игры  Тесты интеллекта  Проективные методики (тесты)  Провокация  Графологический анализ почерка  Профессиональные тесты  Упражнения, в том числе групповые  Оценка по принципу Альберта БАНДУРЫ  Рекомендации от предыдущих работодателей  Портфолио проектов, выполненных самостоятельно (творческие профессии) |
| Управленцы | Интервью по компетенциям  Структурированное интервью  Личностные многофакторные опросники  Бизнес-кейсы  Мини-ассессмент  Деловые игры  Методика 7 радикалов  Практические задания (выполняются на время)  Бизнес-симуляция  Рекомендации  Презентация достижений  Наблюдение  Проверка кругозора |

**Шаг 2. Получите список компетенций, по которым надо оценить кандидата на конкретную должность**

По каждой должности мы подготовили список компетенций, которыми должен обладать соискатель. Словом, за каждой ячейкой – готовый список. По нему и оценивайте претендента.

Обратите внимание! В матрицу заложены **два вида компетенций – базовые и управленческие**. По базовым компетенциям оценивайте кандидатов на вакансии уровня линейных сотрудников и специалистов. А соискателей на руководящие позиции – и по базовым, и по управленческим.

**ПРИМЕР**

Менеджер по подбору персонала приступил к поиску сотрудника на должность «Торговый представитель». Матрица показала ему, что претендентов надо оценивать по 3 компетенциям: «Убедительность в общении», «Способность заинтересовать», «Обучаемость». Это базовые компетенции, предусмотренные для уровня специалистов. Но через неделю после того, как рекрутер начал поиск претендентов, руководство компании решило, что надо искать не торгового представителя, а сотрудника более высокого уровня, самостоятельного и ответственного. Иначе говоря, вакансию изменили – назвали ее «Супервайзер». Это означает, что перечень компетенций нужно расширить. Помимо тех базовых, которые предусмотрены для торговых представителей, требуется еще измерить, развиты ли у кандидатов управленческие навыки и способности. Какие именно? Матрица показала HR-менеджеру, что это 3 компетенции: «Развитие подчиненных», «Формирование эффективной команды», «Решение конфликтных ситуаций».

Список компетенций, по которым надо оценивать кандидатов на каждую из позиций, указанных в матрице, – в [таблице](http://e.profkiosk.ru/eServices/service_content/file/4426978c-b4fc-4ad4-ae66-0cd2ef706eb2.pdf;Tablitsa_Competenzii_25.pdf). В ней Вы найдете и базовые компетенции для должностей уровня линейных сотрудников, специалистов, и управленческие – для позиций руководителей.  
 **Шаг 3. Изучите инструменты, с помощью которых оценивают, развита ли та или иная компетенция у соискателя. Выберите подходящие**

Для каждой компетенции в матрице есть информация: каким методом оценивать плюс какие конкретные инструменты применять, чтобы этот метод сработал. Инструменты – это и **вопросы**, которые надо задать претенденту, и **примеры заданий**, и**кейсы**, которые Вы вольны поручить ему решить, и тесты, и **ролевые игры**. Выбирайте, какую именно компетенцию будете оценивать, и смотрите, каким методом это делать. Кроме того, в перечне инструментов мы дали ссылки на публикации журнала, в которых подробно разъясняется та или иная методика, которую Вы можете применять во время собеседования, либо описываются **задания и кейсы, их интерпретация**. Если Вы хотите узнать подробности и нюансы, то поймете, в каких статьях, опубликованных ранее, о них говорится, и изучите их.

Пример, как выглядит описание методов и инструментов оценки претендента по компетенции, – в таблице 2. Не изобретайте велосипед! Используйте готовые наработки.

**Таблица 2. Методы и инструменты оценки каждой компетенции у претендентов на должности (фрагмент)**

Полный вариант таблицы доступен для Вас [здесь](http://e.profkiosk.ru/eServices/service_content/file/a0f68523-2f52-486d-895f-c07100e061f9.pdf;Tablitsa_Metody_ocenki_26.pdf).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Наименование компетенции | Метод оценки | Конкретные инструменты |
| Маркетолог | Аналитические способности | Тест способностей | Тест SHL на оценку уровня развития способностей соискателя к обработке числовой информации |
| Креативность | 1. Упражнение 2. Задание | 1. Упражнение «Творческий человек». Дайте кандидату лист бумаги и попросите выполнить следующее задание: «Положите, пожалуйста, лист бумаги горизонтально и разделите его вертикальной чертой пополам. На левой половине листа нарисуйте творческого человека, а на правой – нетворческого: так, как Вы их себе представляете».  На выполнение упражнения дайте 6–8 минут. Затем соискатель должен прокомментировать, какие именно качества присущи креативному человеку.  2. Дайте соискателю задание «Альтернативное использование». Рекрутер называет претенденту несколько самых обычных предметов. Например, стул, газета, кольцо. Затем дает кандидату 2 минуты, за которые он должен придумать, как можно эти предметы использовать. Чем больше вариантов назовет соискатель, тем лучше. Описание других заданий на оригинальность мышления читайте в № 11, 2012 в статье «[Нужно определить, кто из сотрудников креативно мыслит. Подберите простые и эффективные методы. HR-менеджеры справятся!](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=299001)» |
| Способность к развитию и эрудированность | 1. Тест интеллекта 2. Графологический анализ почерка | 1. Тест Рудольфа АМТХАУЭРА, который состоит из 4 вербальных субтестов. С их помощью оцениваются 4 свойства мышления: общая осведомленность, умение классифицировать, мыслить по аналогии, обобщать.  2. Продиктуйте кандидату краткие формулировки ценностей компании. Обратите внимание на размер почерка. Если размер букв больше 3 мм, это крупный почерк. Его хозяин активен и смел, общителен и любознателен, предпочитает продвигаться вперед.  Описание особенностей графологического анализа читайте в № 12, 2012 в статье «[Хотите точно определять личностные качества кандидатов? Проводите графологический анализ. Почерк человека не врет](https://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=300247)» |
| Финансовый менеджер | Навыки учета и финансового управления | Профтест | Составьте его совместно с внутренними аудиторами. Включите, например, такие вопросы:  1. Что Вы включили бы в список задач финансового менеджера (расположите по приоритетам, от более важного к менее важному). 2. Какой, по Вашему мнению, должна быть система согласования на предприятии:  а) договоров;  б) авансовых отчетов?  3. Выгодно ли нанимать сотрудников по договорам гражданско-правового характера и какие риски при постоянном использовании труда таких людей несет предприятие? Как можно минимизировать данные риски?  4. Предложите меры по управлению дебиторской задолженностью на предприятии.  5. Предложите эффективную систему управления запасами на предприятии |
| Финансовая порядочность | Кейс | Ситуация: Инна – руководитель секретариата крупного холдинга. Помимо других обязанностей, она занималась поиском поставщиков для обеспечения жизнедеятельности офиса. Руководитель компании не был доволен прежним поставщиком канцелярских товаров и попросил Инну найти оптимальную замену. Она изучила потребности подразделений, утвердила бюджет. На основании спроса и выделенных средств выбрала две компании – X и Y. У них был сходный ассортимент и сопоставимые цены. Организация X предложила Инне личное вознаграждение. В итоге она остановила свой выбор на этой компании. После первой поставки она провела опрос, который показал, что все подразделения довольны качеством канцелярских товаров. Через несколько месяцев она опять сделала заказ. Но в этот раз качество было хуже. Недовольство дошло до руководителя. Инне сделали замечание и попросили сменить поставщика. Она попала в сложную ситуацию, так как уже взяла вознаграждение и за третий заказ.  Задание: Оцените действия Инны. Что делать ей в сложившейся ситуации? |

# Берите сотрудников «на вырост»

**Нет кандидатов, которые бы знали и умели все, что нужно? Берите сотрудников «на вырост». Как понять, вырастут ли они?**

Дмитрий ЩЕГЛОВ, Директор по персоналу компании «РД Констракшн Менеджмент»

О том, какие способы поиска наиболее эффективны для подбора персонала на различные позиции, расскажет **Ольга МОЛИНА** в видеосеминаре «[**Эффективный подбор персонала. Выбор способов поиска в зависимости от вакансии. KPI рекрутера и бюджет на подбор**](http://mgu.hr-director.ru/Theme.aspx?id=2873)» в Школе Директора по персоналу.

Руководство большого холдинга, который специализируется на производстве и продаже предметов личной гигиены и косметики, решило открыть новые дистрибьюторские центры в регионах и параллельно развивать новый канал продаж – через Интернет. HR-службе поручили подобрать для каждого регионального центра менеджера по электронной коммерции и категорийного менеджера (с опытом работы в FMCG-компаниях). Такие специалисты уже работают в головном офисе, поэтому менеджеры без труда составили перечень качеств, которыми должны обладать претенденты. Достаточно было изучить должностные инструкции специалистов и профили должностей. Объявления о вакансиях разместили в СМИ, на работных сайтах**\***.

Прошел месяц, затем другой, но найти кандидатов, которые бы обладали всеми необходимыми навыками и качествами, не получалось. Во-первых, **пришло мало резюме**, во-вторых, нет ни одного, по которому можно было бы сделать предварительный вывод, что человек подходит. Стало ясно, что квалифицированных категорийных менеджеров и менеджеров по электронной коммерции на региональных рынках труда фактически нет. Посовещавшись со своим руководителем, HR-директор принял решение – выбрать из претендентов, приславших резюме, наиболее подготовленных и принять на работу с условием, что они **быстро, в процессе работы, обучатся** тому, чего им не хватает. Словом, принять кандидатов «на вырост».

Такое снижение требований к кандидатам сразу повысило шансы менеджеров по подбору персонала закрыть вакансии. Однако более-менее подходящих соискателей теперь оказалось даже несколько больше, чем вакансий. Возник вопрос: как отобрать лучших среди них? И вообще, на что обращать внимание, когда берете соискателя «на вырост», что и как оценивать в нем?

**Уровень интеллекта и умственные способности определяйте с помощью теста КОТ**

Название теста расшифровывается как краткий ориентировочный тест (КОТ). В нем 50 вопросов, по сути, это задания, которые надо выполнить. Например, определить схожесть или различия между словами, выражениями и фигурами, сделать быстрые расчеты, проявить логику. Обработав ответы, Вы определите умственные способности кандидата и его IQ. Чтобы пройти тест, потребуется всего 15 минут. Краткий фрагмент теста КОТ см. слева.

**Проверяйте две вещи – действительно ли кандидат хочет работать и обучаем ли он**

Усиленно осваивать новые навыки и стремиться качественно работать будет только тот кандидат, который мотивирован на это. Мотивация может быть разной – профессионально вырасти, приобрести уверенность в профессии, наработать определенные навыки и получить опыт, желание занять более высокую должность, стать сотрудником престижной компании. Любой из мотивов хорош, нужно только выявить, есть ли он. Кроме того, обязательно оценивайте способность человека к обучению. Даже если выяснится, что кандидат мотивирован постигать новое и качественно выполнять новые обязанности, но при этом плохо усваивает информацию, вряд ли его усилия увенчаются успехом, и до должности он «не дорастет». Либо это займет очень много времени. Если по какому-то из этих двух критериев кандидат не проходит, рассматривать его дальше не стоит.

**Попросите соискателя описать идеальную работу. Подмечайте, на что он делает упор**

Если кандидат описывает компанию, в которой есть перспективы для профессионального развития, это хорошо. Скорее всего, человек настроен получать новые знания, опыт и хочет учиться. Это то, что Вам нужно. В беседе с соискателем сделайте **акцент на том, какие навыки и опыт он приобретет** в вашей компании. Если же соискатель описывает офис, который расположен рядом с домом, и с начальником можно договориться и иногда уходить пораньше, вряд ли он настроен хорошо работать и думает о том, чтобы профессионально развиваться. Не исключено, что для другого кандидата важно и расти как специалисту, и хорошо зарабатывать. Это тоже неплохо. Тогда расскажите, что надо сделать, каких высот достичь в профессии, чтобы получать достойную зарплату. Словом, рассказ о воображаемой идеальной работе покажет, что человек ценит в работе, каковы его жизненные приоритеты и какое место в них занимает профессиональная состоятельность. Но может оказаться, что соискатель утверждает, будто очень хочет занять должность в вашей компании, но в реальности работа не будет его мотивировать.

**ПРИМЕР**

В торговую компанию подбирали сотрудника на позицию менеджера по складской логистике. На вакансию откликнулся молодой человек, который работал специалистом по логистике в интернет-магазине. В его обязанности входило координирование курьеров и консультирование клиентов по состоянию заказов. Но опыта работы непосредственно на складе у него не было. На собеседовании на вопрос об идеальной работе кандидат ответил, что хотел бы руководить логистическими процессами, оптимизировать их. Он вспомнил, как написал небольшую компьютерную программу, позволяющую прогнозировать загруженность курьеров в интернет-магазине. HR понял, что молодому человеку будет интересно выполнять работу менеджера по складской логистике. Рекрутер сделал акцент на особенностях этой работы, когда подробно рассказывал о вакансии. Кандидату сделали предложение о работе, он его принял, а через полгода показал высокие результаты работы.

**Расскажите придуманную историю о сотруднике, который не справился с работой**

Отметьте, что этот сотрудник очень хотел занять должность, его приняли на работу. Он считал, что сможет быстро дорасти до новой позиции. Но оказалось, что для этого нужно напрягаться, а чтобы усваивать и отрабатывать новые навыки, иногда задерживаться после окончания рабочего дня. Сотрудник к этому был не готов и покинул компанию. Следите за тем, как кандидат прокомментирует эту историю. Хорошего соискателя **не должно испугать, что нужно много работать**, чтобы развить недостающие навыки, получить опыт. Попросите привести примеры из жизни, рабочей или личной, когда молодой человек ставил амбициозную цель и достигал ее. Чтобы перспектива «тяжело работать» не выглядела мрачно, отметьте: если новый сотрудник достигнет нужного уровня, его зарплата в будущем вырастет.

Елена ОМЕЛАЕВА, директор департамента управления персоналом кондитерской фабрики «Саратовская»

**Смотрю, есть ли у кандидата любовь к профессии и способность к обучению**

Для оценки обучаемости я использую тесты на интеллект. Аналитические и логические способности – основа роста сотрудника, фундамент его профессионализма. Умственные способности с возрастом становятся только хуже и слабо поддаются корректировке. Если в момент трудоустройства Вы понимаете, что они не на том уровне, на котором необходимо, то, скорее всего, это «потолок». Любовь к профессии проверить очень просто: спросите, готов ли кандидат к ненормированному рабочему дню за невысокую зарплату. Такие условия мы предлагаем новичкам в обмен на возможность получить новые знания, повысить профессионализм.

**Попросите кандидата расписать, как он распределяет свое время в течение дня**

Как понять, каковы истинные качества и навыки кандидата, читайте в № [1, 2013](https://e.hr-director.ru/default.aspx?mid=11788).

Так Вы поймете, сколько времени кандидат готов уделять работе. Заодно проверите, способен ли он трудиться добросовестно, напрягаться, чтобы освоить новые знания. Попросите кандидата рассказать о том, чем он занимается в свободное время, и уточните, сколько времени требуется на это? Предложите прикинуть, сколько времени ему нужно на отдых. Составьте баланс: в неделе 7 дней по 24 часа – всего 168 часов. Сколько из них соискатель выделяет на увлечения, на сон, на семейные обязанности? По ответам Вы **поймете, какое место в его жизни занимает работа** и сколько времени для нее он готов отводить. Фиксируйте и невербальные сигналы. Искренне ли отвечает кандидат на Ваши вопросы? Насколько он убежден в своих словах? В какие моменты он оживляется, меняет мимику, позу, темп речи? Не выдает ли кандидат желаемое за действительное?**\***

**ПРИМЕР**

На собеседование пришли два молодых человека, претендующие на позицию экономиста, – Максим и Сергей. Оба выпускники вуза без опыта работы. HR-менеджер захотел выяснить, сколько времени молодые люди готовы уделять работе. Максим сказал: «Я понимаю, что я только закончил университет. Вряд ли мне сразу будут платить хорошие деньги. Я не москвич, у меня нет жилплощади и я снимаю квартиру с бывшими одногруппниками. Надеяться мне нужно только на себя. Поэтому в ближайшее время я собираюсь сосредоточиться на работе и готов трудиться и шесть и семь дней в неделю, если перспектива роста реальна».

Второй молодой человек, Сергей, на вопрос о том, сколько готов тратить времени на работу и обучение, ответил, что он получил хорошее образование, всем выпускникам его вуза компании предлагают высокооплачиваемую работу. Кроме работы, он играет на гитаре в музыкальной группе. Репетиции проходят по вечерам 3–4 раза в неделю, в эти дни ему нужно уходить с работы вовремя. Кроме того, добавил Сергей, рабочая неделя не случайно составляет 40 часов. Еще в советское время ученые установили, что если работать по 40 часов в неделю, то работник приходит на работу отдохнувший, производительность труда у него наивысшая. Рекрутер, понял, что Сергей, мягко говоря, не будет выкладываться на работе. Вакансию предложили занять Максиму.

**Мягко, но прямо скажите кандидату, что у него есть не все компетенции, которые необходимы**

На собеседовании, уточнив детали трудовой биографии соискателя, укажите, что часть компетенций, необходимых чтобы занять должность, у него есть. Но некоторые важные навыки или опыт отсутствуют. Затем **следите, как на это прореагирует кандидат**. Если он практически не расстроится, встанет, попрощается и уйдет, значит, этому и быть. Вероятно, человеку не слишком интересна эта работа и не так сильно он хочет занять именно вашу вакансию. Если же кандидат расстроится и скажет, что постарается всему научиться, так как хочет работать в вашей компании, приведет примеры из своей биографии, подтверждающие способность быстро овладевать новыми навыками, скорее всего, человек действительно хочет занять вакансию.

Яна АЛФЕРОВА, Директор по персоналу компании Digital Design

**Мотивирован ли соискатель работать в компании? Чтобы понять, наблюдайте, как он ведет себя на этапах отбора**

Обращайте внимание на «мелочи». Вовремя ли кандидат пришел на собеседование, готов ли выполнять тестовое задание. Если опоздал, отказался пройти тест, вряд ли он заинтересован в работе именно у вас. Если согласился выполнить задание, посмотрите, насколько оперативно и тщательно это сделал. Это тоже говорит о желании занять вакантную должность. О многом скажет и реакция на предложение прийти на дополнительное собеседование – если соискатель выражает недовольство, это не говорит о его высокой мотивации.

**Задайте стандартный вопрос: «Чем Вам интересна наша вакансия?»**

По ответам кандидата поймете, соответствуют ли его представления о работе тому, какой она является на самом деле. Если, к примеру, он уверен, что легко освоит новые обязанности и даже скоро получит повышение по службе, возможно, он переоценивает себя. Уточните, почему у него возникла такая уверенность, а также обозначьте, насколько вероятно назначение на более высокую должность в компании. Уточните, что кандидат знает о вашей компании. Если он действительно заинтересован в работе у вас, то, скорее всего, **предварительно собрал бы информацию о компании** из открытых источников.

**Выявить мотивацию кандидата поможет тест РИЧИ и МАРТИНА**

Опросник РИЧИ и МАРТИНА состоит из 33 неполных утверждений (список вопросов и ключ к тесту смотрите [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/79b020ab-e02d-427d-b330-3db8a41a9ab1.pdf;Oprosnik_93.pdf)). Например, есть такое: «Вероятно, я не буду хорошо работать, если…». К каждому утверждению даются четыре варианта продолжения фразы. Соискатель выбирает тот вариант, который, по его мнению, подходит. Обработав ответы, Вы получите мотивационный профиль кандидата и **увидите, какой стимул для него самый важный** – признание, условия работы, вознаграждение или что-то еще. Профиль дает информацию по 12 факторам мотивации (как выглядит мотивационный профиль кандидата, см. в диаграмме ниже).

Ксения ГОРБУНОВА, директор по рекрутменту и развитию бизнеса компании SQ-Team

**Сейчас сотрудников «на вырост» берут чаще всего лишь большие компании**

В кризис рынок труда изменился, и на одну вакансию приходится больше кандидатов, чем раньше. Работодатели могут найти практически «готового» сотрудника, который сразу включится в работу. Это лучше, чем брать человека, в которого нужно еще много вкладывать. «На вырост» чаще берут в больших компаниях, где выстроен процесс обучения и есть своего рода конвейер. Если сотрудник не оправдает надежд и покинет компанию, это на бизнесе никак не скажется. При этом компании готовы закрыть глаза на недостаток у кандидата soft skills (социальных навыков), которые можно быстро подтянуть на тренингах, но не hard skills (профессиональных навыков).

**В начале собеседования дайте кандидату прочитать текст, а в конце задайте вопросы**

Благодаря этому Вы выясните, как соискатель усваивает новую информацию. Скажите, что в тексте есть важная или интересная информация, связанная с его возможной будущей работой. Словом, сделайте так, чтобы соискатель внимательно прочитал текст. Чуть позже под любым предлогом заберите текст. А ближе к концу встречи ненавязчиво спросите, не возникло ли у кандидата каких-либо вопросов о том, что он прочитал? Или же уточните, интересно ли ему будет выполнять работу, которая описана в тексте. Задайте несколько вопросов и мягко, чтобы это не выглядело как экзамен, подтолкните соискателя дать развернутые ответы. Вы поймете, хорошо ли он понял текст, способен ли быстро усваивать новую информацию.

Если есть желание, подготовьте задание, суть которого в том, что **кандидат должен сделать что-то по образцу**. Например, заполнить форму или составить текст. То, насколько корректно он сможет повторить образец, укажет на способность воспринимать и воспроизводить информацию.

**ПРИМЕР**

В крупной компании, производящей пластиковые окна, открылась вакансия менеджера по продажам. На собеседование пришел молодой человек, который раньше работал в компании, являющейся дистрибьютором спортивной одежды. У него было техническое образование, поэтому рекрутер предположил, что он сможет быстро разобраться в особенностях новой для него продукции. В начале встречи менеджер по подбору дал соискателю несколько буклетов с описанием конструкции окон, которые предлагает компания, и подчеркнул, что компания одна из немногих в России использует передовую технологию производства. Молодой человек понимающе кивал головой. Затем рекрутер вышел из кабинета на несколько минут, оставив кандидата изучать буклеты. В конце встречи, когда соискатель уже встал из-за стола, рекрутер спросил, что он мог бы сейчас в двух словах сказать о продукции компании, указать, что в ней особенного? Молодой человек растерялся и не смог ответить на вопрос, сказал, что ему нужно ознакомиться с продукцией более детально. Рекрутер усомнился в том, что он сможет быстро обучиться и работать самостоятельно.

**Если сомневаетесь в кандидате, дайте ему домашнее задание**

Но при условии, что он успешно прошел тестирование и собеседование. К примеру, поручите построить сложный график в программе, в которой ранее кандидат не работал, или **составить доклад по незнакомому для него вопросу**. Темы задания должны быть как-то связаны с вакансией, содержать информацию, необходимую для его профессионального роста. Чем лучше сотрудник выполнит тестовое задание, тем выше его интеллект и трудоспособность, а также желание получить работу у Вас. Как соискатель выполнил задание, лучше проверить и обсудить во время очной встречи.

**Важные выводы**

1. Действительно ли кандидат настроен набираться опыта на той должности, которая у Вас вакантна, можно определить, задавая простые вопросы, рассказывая истории о нерадивых работниках.
2. Чтобы понять, любит ли соискатель получать новые знания и опыт, способен ли учиться, поручите ему такое задание, которое он никогда не выполнял.
3. Если вы доверяете только тестам, то возьмите на заметку: выявить, что мотивирует кандидата работать качественно, можно с помощью теста РИЧИ и МАРТИНА, а способности к обучению – используя тест КОТ.

# Нужно выявить личностные качества кандидатов.

**Просмотрите их страницы в соцсетях**

Анна ГУБЕНКО, директор рекламного агентства «Медиатрон»

В одну торговую компанию в HR-службу приняли на должность специалиста по бенефитам и компенсациям зрелую даму с богатым опытом работы. Она работала хорошо, было видно, что знает свое дело. Где-то через три месяца глава службы персонала стал замечать, что другие HR-менеджеры как-то неоднозначно улыбаются при упоминании новенькой. Вскоре выяснилось, что сотрудники компании давно нашли страницу специалистки по бенефитам и компенсациям в сети «ВКонтакте» и обнаружили, что **она выкладывает там свои фривольные фото**. Эти фото сотрудники копируют и распространяют в Интернете. HR-директор оказался в непростой ситуации. С одной стороны, личное дело женщины, что выкладывать на своей странице в соцсети. Но с другой стороны, она занимает должность, которая предполагает быть на виду у всех работников компании, и такие фото провоцируют несерьезное отношение к ней, HR-службе и компании в целом. Вскоре о фотографиях стало известно некоторым партнерам компании, а потом гендиректору, и он потребовал уволить сотрудницу.

После этого Директор по персоналу поручил менеджерам по подбору находить и изучать в соцсетях страницы кандидатов на важные должности. Возможно, это поможет **выявлять в людях те качества, о которых они на собеседовании никогда не скажут**, но которые важно учитывать, принимая решение, брать человека на работу или нет. Если, к примеру, на своей странице женщина, которой под 40 лет, поставила ник «Анечка-солнышко», то это может насторожить. За этим нередко скрывается инфантильность, обидчивость. И напротив, ники «Властелин», «Королева» могут говорить о том, что у человека «мания величия» и он не готов воспринимать критику.

Карина ЛИМОНОВА, руководитель отдела по подбору персонала компании MOLGA Consulting

**Собирать информацию в Интернете, оценивать кандидатов по соцсетям необходимо, если в компании нет службы безопасности**

Во-первых, задав в поисковой строке «Яндекса» и Google названия компаний, где работал / работает кандидат, его фамилию, можно узнать интересную информацию о нем. Например, были ли у него судебные иски в отношении работодателей, жалобы в трудинспекцию. Это важно, если Вы подбираете человека на ключевую позицию. Во-вторых, изучив его профили в соцсетях, Вы откроете для себя те стороны кандидата, о которых он умолчал на собеседовании. На мой взгляд, такую оценку должны делать HR-ы тех компаний, где отсутствует служба безопасности.

**Некоторые HR-ы уверяют, что кандидата невозможно оценить по его странице в соцсети**

Часто в соцсети люди выставляют себя не теми, кем они являются на самом деле, а теми, кем хотели бы быть, – успешнее, увереннее в себе, красивее. Словом, играют роль: в жизни человек неуступчивый и жесткий, а по его странице складывается впечатление, что он гибкий, понимающий, готовый пойти на уступки, ограничить себя ради других. Или наоборот: на странице в соцсети человек общительный, а когда Вы встретите его на собеседовании, то увидите, что он – бука.

**Собственное «я» в соцсети не скрыть! Оно проявится в группах по интересам, музыке и покажет уровень интеллекта**

Что бы ни сочинял о себе пользователь в интернет-сети, его истинное лицо раскроется – через то, что он пишет сам, а не копирует на других ресурсах, через то, в какие группы вступает, какие фото, аудио- и видеофайлы выкладывает. Внимательно изучите страничку кандидата, **проанализируйте его виртуальную жизнь** и Вы поймете, какие у него интересы и моральные принципы, уровень интеллекта.

**ПРИМЕР**

HR-директор провел собеседование с претендентом на должность директора службы рекламы и остался доволен им. О том, что подходящий кандидат найден, глава HR-службы информировал гендиректора. На следующий день Директор по персоналу собирался приглашать кандидата на собеседование с руководителем компании. Но в конце рабочего дня заглянул на страницу претендента в соцсети и обнаружил, что у него есть странное хобби: в свободное время он принимает участие в группе «Люди против животных». Об увлечении кандидат рассказывал на странице. Обсудив этот факт с гендиректором, HR-директор не стал делать кандидату предложение.

Музыкальные вкусы тоже могут многое рассказать о человеке. Например, считается, что **те, кто любит классику, уверенные в себе**, раскованные люди, а те, кто предпочитает регги, не очень трудолюбивы. О каких чертах характера человека говорит его любовь к тому или иному музыкальному стилю, смотрите в таблице ниже. Не забывайте сопоставлять предпочтения человека в музыке и свойственные этому черты характера с тем, что требуется на работе.

**Таблица. Какие выводы о характере человека сделать, исходя из его музыкальных предпочтений**

|  |  |
| --- | --- |
| Музыкальный стиль | Личностные качества человека |
| Блюз, джаз, соул | Уверенный в себе, творческий, общительный, добрый и непринужденный |
| Классическая музыка | Уверенный в себе, творческий, интроверт, раскованный |
| Рэп | Уверенный в себе и общительный |
| Опера | Уверенный в себе, творческий, добрый |
| Кантри&Вестерн | Общительный трудоголик |
| Регги | С высокой самооценкой, не очень трудолюбивый, общительный, добрый |
| Танцевальная музыка, в том числе индийская | Творческий, общительный, возможно, жесткий |
| Инди, рок или хэви-металл | С низкой самооценкой, творческий, не очень трудолюбивый, жесткий (если слушает инди), добрый (если предпочитает рок или хэви-металл) |
| Поп-музыка | Уверенный в себе, нетворческий, трудоголик, общительный, добрый |

**ПРИМЕР**

Крупная киноконцертная компания искала арт-директора, разбирающегося в кино и арт-хаузе. И вот пришло подходящее резюме. Чтобы получить представление о кандидате, его творческом почерке, HR-директор решил посмотреть профиль кандидата в соцсетях – Facebook и «ВКонтакте». Разумеется, глава службы персонала музыкальной компании сразу обратил внимание на то, какие аудиофайлы выкладывает кандидат. И заметил, что среди прочих произведений есть шансон. Арт-директор, интеллигент и почти искусствовед, увлекающийся шансоном, – это нонсенс. HR-директор решил, что такой человек не впишется в коллектив. Кандидата даже не стали приглашать на собеседование.

Не случайно 19% HR-менеджеров активно используют соцсети для поиска кандидатов. Еще 11% специалистов по подбору не только ищут, но и оценивают кандидатов по их личным страничкам. Такие данные привел президент компании SuperJob Алексей ЗАХАРОВ. Анализируя страницы кандидатов в соцсетях, уделяйте внимание мелочам!

Екатерина СТРАХОВА, директор по подбору и развитию персонала компании «Рекадро»

**Отказала кандидату на позицию торгового представителя после того, как изучила его профиль «ВКонтакте»**

Сначала я оценила фото. Это были «красочные» слайды с корпоратива, на которых кандидат запечатлен распивающим спиртные напитки. На мой взгляд, такие люди могут быть чересчур конфликтными. Затем я изучила, какая смысловая нагрузка от общего объема контента приходится на сообщения, отражаемые в статусе. Кандидат афишировал каждый шаг своей жизни, начиная с неудачного утра. На мой взгляд, у человека – зависимость от соцсети. И наконец, я просмотрела группы, на которые он подписан, – политсообщества. Он агрессивно высказывался об украинском кризисе. Три изъяна – существенный компромат.

**На аватаре – реальное фото или что-то другое? Степень открытости и готовности к общению**

Если в качестве аватара человек ставит свое настоящее фото, то этим он как бы показывает: я не собираюсь использовать страницу в соцсети для неблаговидных дел, **мне нечего скрывать**. Можно предполагать, что такой человек довольно открытый, честный и склонен доверять. Человек с такими качествами подойдет для работы на позициях менеджера по корпоративной культуре, PR-специалиста, маркетолога, sales-менеджера, который занимается прямыми продажами.

Правда, у таких открытых людей **есть два недостатка**. Первый – излишняя доверчивость. Человек раскрывается перед другими, и этим начинают пользоваться. Второй недостаток – излишняя уверенность в своей правоте. Человек словно считает: я действую открыто и честно, а значит, верно. Он часто говорит, что думает. И это порой приводит к конфликтам. Как в сети, так и в жизни. Возможно, надо относиться к этому как к неизбежным издержкам.

Но не забывайте: важно еще, как выглядит человек на реальном фото.

**ПРИМЕР**

Консалтинг-центр «ШАГ» отказал в приеме на работу интернет-маркетологу, который успешно прошел собеседования, только потому, что на аватарке страницы в соцсети он разместил свое фото с высунутым языком. Фото было безобразное. При этом на странице кандидат выкладывал в основном профессиональную информацию, то есть использовал аккаунт для делового общения. Руководство посчитало это проявлением неадекватности и непрезентабельности.

**На аватаре – чужое фото либо рисунок, пейзаж, герой мультика. Трактовка зависит от картинки**

**Кандидат сверхопытный, но все время жалуется на жизнь. Не торопитесь брать на работу**  
 Когда человек перманентно чем-то недоволен (жизнью, семьей и работой в целом), это совсем не обязательно показатель критического склада ума. Чаще – признак внутренней лени, определенной распущенности, которая дает человеку свободу ничего не делать в трудных ситуациях. Спросите себя: не отреагирует ли он депрессией на критику клиента или указания начальника? Если работодателю понадобится, чтобы он реанимировал проект – стоит ли ожидать, что этот сотрудник не опустит руки, а будет рваться в бой?

Психологи не сомневаются: человек думает, что выбирает или создает свой аватар произвольно, так сказать, «от балды», чтобы повеселить себя и других. Но это не так. Выбор всегда связан с внутренним самоощущением.

Например, если человек ставит пейзаж, и там есть сам человек, но довольно мелко, это означает, что **он не зациклен на себе** и готов писать на странице не только о себе любимом. Это хорошее качество для тех, кто работает с клиентами. Если Вам нужен человек на подобную должность, внимательно присмотритесь к владельцу такого аватара. Фото политиков размещают, чтобы показать свою аполитичность и чувство юмора. Изображения животных тоже не случайны. О том, какие аватары встречаются в соцсетях и о чем они говорят, смотрите [здесь](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/d5bf4171-21ae-4526-a908-8f44b63663a9.pdf;Avatar_26.pdf).

**ПРИМЕР**

HR-директор пригласил на собеседование кандидатку на должность руководителя проектов. В ходе беседы глава службы персонала обратил внимание на одну деталь: при всей своей удачливости на ниве публичной деятельности девушка постоянно говорила, что не любит бывать на людях, любую минуту использует, чтобы побыть одной. Кроме того, кандидатка обмолвилась, что однажды, реализуя проект, принципиально не стала помогать одному маркетологу. «Почему же?» – поинтересовался HR. Девушка рассказала, что этот человек стал очень расхваливать себя, когда выбирали руководителя проекта. Он делал это, чтобы его назначили руководителем, хотя знал, что вопрос практически решен и руководителем будет она. Девушка это запомнила и отомстила позже. HR-директор понял: кандидатка любит одиночество, быстро устает от людей, ее легко обидеть, и она станет затаенным противником. Хотя ее оппонент даже не будет догадываться о том, что обидел ее. Директор по персоналу заглянул на страницу кандидатки в Facebook. Сразу бросился в глаза аватар: волк, раскрашенный в красный цвет, в зверином оскале. Подобные злые аватары свидетельствуют о том, что человек стремится уединиться, легкораним. HR решил посмотреть еще кандидатов.

Разумеется, делать выводы только по одному фото на аватаре нельзя. Посмотрите и другие разделы страницы.

Дамир ФЕЙЗУЛЛОВ, директор по Social media компании «ПР Партнер»

**С помощью соцсети оцените 5 качеств кандидата. Узнайте, подписан ли он на страничку компании**

Если соискатель подписан на страничку компании, это говорит о том, что он осознанно выбрал ее в качестве работодателя, а не случайно наткнулся на нее. Так считал Рой БАХАТ, гендиректор Bloomberg Beta. Я с ним согласен. Изучите и страничку кандидата. Чем больше диалогов с разными лицами Вы увидите, тем очевиднее, что человек коммуникабелен. Процент дискуссий и негативных высказываний отражает конфликтность, по стилю текстов судите об аккуратности, по ошибкам – о грамотности, по качеству материалов – об интеллекте.

**Мелочь: насколько грамотно то, что человек пишет на своей странице**

Смотрите не на то, что владелец страницы копирует, а что сам пишет на своей стене. Тогда сможете сделать вывод о его грамотности. К примеру, человек, хорошо владеющий русским языком, никогда не напишет слова «ложу», «хочете», «палетология» в серьезном контексте (только если нарочито в юмористическом посте), не станет употреблять ненормативную лексику. Причем даже в том случае, если использует жаргон, смайлики и прочие сетевые элементы общения. В сообщениях образованного человека обычно немного орфографических или пунктуационных ошибок. Чтобы кандидат грамотно писал, принципиально важно, если Вы подбираете, к примеру, помощника для руководителя компании,**копирайтера, редактора корпоративного СМИ**, РR-менеджера и всех, кому предстоит создавать тексты.

**Как кандидат дискутирует, особенно о политике. Это показывает его конфликтность и гибкость**

**Чтобы оценить экспата, ищите его страничку в международной соцсети Viadeo**  
 Этот ресурс считается второй по количеству пользователей профессиональной сетью в мире. Дарья МАМАЕВА, Директор по персоналу управляющей компании корпорации PMI, считает, что эта сеть напоминает LinkedIn. Только ее дизайн гораздо удобнее: можно увидеть портфолио, сортировать людей по опыту, компаниям, интересам. В ней любят заводить свои странички высококвалифицированные зарубежные специалисты. И благодаря тому, что много информации выложено в открытом доступе, несложно найти и оценить профессионала из-за рубежа. Это намного дешевле, чем привлекать кадровое агентство.

О чем бы ни велась дискуссия на странице кандидата, смотрите не столько на то, что пишет кандидат, а как он пишет. Оцените его реакцию на выпады в свой адрес, то, как отстаивает свою позицию, пытается ли услышать оппонентов, **не переходит ли на личности**. В свете последних событий в соцсетях часто возникают дискуссии на политические темы. Это достаточно болезненные споры, но они показывают, насколько люди гибкие и конфликтные.

**ПРИМЕР**

В финансовый холдинг с госучастием потребовался редкий специалист – BI-консультант (Business Intelligence), который должен внедрить умное программное обеспечение и провести качественный бизнес-анализ, сделать прогнозы успешности. Обращаться в агентство слишком дорого. Один из HR-менеджеров месяц прочесывал интернет-форумы, и, наконец, вышел на заманчивого кандидата. Перед тем как пригласить его на собеседование, HR-директор зашел на его страницу в LinkedIn и на Facebook. Сразу было видно: кандидат серьезно относится к политике, постоянно поднимает тему политического кризиса, активно выставляет посты с других ресурсов. Его позиция – осуждение действий российских властей. Что ж, за позицию осуждать человека нельзя, это его личное дело. Директор по персоналу решил посмотреть, как кандидат дискутирует. Он писал: «Эта власть не приведет страну ни к чему хорошему. Пора отсюда бежать». В ответ на это одна девушка написала: «За что ты так не любишь свою страну? Тут ты сделал успешную карьеру. Тут ты создал семью и родил детей, построил дом. Кто тебя ждет за границей? Ты думаешь, когда ты приедешь в Америку, то для тебя сразу освободится место в приличной компании?». Реакция кандидата оказалась очень бурной: «Я думал, ты нормальная, а ты… Вот так добавишь человека в друзья, а оказывается, он идиот. Удаляю тебя из друзей!» Такой спич насторожил HR-директора. Очевидно: человек не пытается аргументировать свою точку зрения, а требует, чтобы ее разделяли безапелляционно. Он не способен слышать других. Это вряд ли поможет в работе. Кроме того, такая ненависть к руководству своей страны отнюдь не украсит специалиста холдинга с госучастием. Пришлось продолжить поиски кандидатов.

Татьяна МИКЕЛАДЗЕ, руководитель отдела по управлению персоналом компании «ДТП ПОМОЩЬ»

**Просматриваю профиль кандидата в соцсети после собеседования. Получается исчерпывающий портрет**

На мой взгляд, информация о кандидате в соцсети недостаточная, чтобы сделать о нем полноценные выводы. Она скорее дополнительная – для того чтобы после собеседования перепроверить данные, узнать то, что у кандидата некорректно было спрашивать. Недавно, например, я подбирала руководителя отдела по работе с клиентами. Понять, что одна из кандидаток действительно творческая натура, помогли ее фотографии в соцсети – она выложила слайды со своими работами в технике декупаж, вышивки. Также я увидела, что она активно посещает выставки, проходит обучение.

**Размещает ли человек посты о работе? Самовыражается или хочет развиваться**

Если человек репостит сообщения, касающиеся его профессиональной деятельности, а также сам размещает какие-то позитивные новости о компании, вероятно, он действительно любит то, чем занимается. Если он состоит в профессиональных группах, значит, он в курсе последних тенденций рынка. Учтите это, поставьте плюс такому кандидату. Заодно посмотрите, для чего он размещает профессиональную информацию. Для того чтобы заявить о себе и собрать лайки? Если так, скорее всего, для человека **главное – самопозиционирование и самовыражение**. Если же, предположим, владелец страницы, вывесив информацию, задает вопросы другим пользователям соцсети, просит совета, то он, возможно, **настроен развиваться,** способен слушать других. Качества весьма ценные, например, для руководителя низшего и среднего звена.

Обязательно проверьте, нет ли на странице негативных отзывов о бывших работодателях или о самой работе, коллегах. Если есть, это должно Вас насторожить.

**ПРИМЕР**

Сеть ресторанов искала официантов в новый ресторан премиум-класса. Требовались спокойные и клиентоориентированные сотрудники. Но как понять, являются ли соискатели именно такими? Директор по персоналу поручил менеджерам по подбору просматривать профили кандидатов в соцсетях. Многих кандидатов после такого просмотра сразу отклонили, так как они оставляли нелицеприятные отзывы о предыдущей работе. Например, один из соискателей писал: «Запаситесь огромным количеством нервов, ведь в ресторан ходят практически одни бескультурные люди, которые почти не оставляют чаевых, мы их называли дешевками. При этом они ведут себя как короли, которым все должны. Руководство преклоняется перед любым гостем… Самая главная в этом преклонении – директор ресторана. Готова из-за гостя загрызть вас, уволить». Из такого отзыва явственно следует, что человек совершенно не клиентоориентирован и не понимает, что это такое. И вообще, работа официантом, скорее всего, не для него.

**Как автор страницы ведет себя с троллями? Проверка на стрессоустойчивость**

**Зачем некоторые пользователи создают маску – страницу с вымышленным именем?**  
 Вообще соцсети стараются блокировать подобные страницы, но все же они появляются. Как правило, создают их интроверты, которые не хотят афишировать себя. Страница нужна таким людям, чтобы отслеживать какую-то группу по интересам, скажем, слушать музыку. Возможно, человек считает, что о нем могут составить неверное мнение. Или же страница служит местом для хранения информации. Еще вариант: пользователь хочет показать, что он не такой как все, особенный, и не открывает лицо.

Тролли намеренно затевают дискуссии на страницах пользователей соцсетей. Не ради идеи, а просто так, ради процесса. Их задача – **отработать навыки словесно-психологического давления**, попутно довести собеседника до белого каленья, цепляясь к его словам и вынуждая продолжать полемику. Но тут тролли работают на стороне HR-менеджеров, так как помогают определить, насколько стрессоустойчив человек. Вы увидите, терпеливо ведет себя кандидат с троллем или нет, способен ли спорить, но сохранять лицо.

**ПРИМЕР**

HR-менеджер заметил, что одна из кандидаток не так давно разместила в соцсети «ВКонтакте» рассказ о своей поездке в Египет и о том, как она прокатилась там на рикше. Под этим рассказом развернулась целая дискуссия. Изучив ее, HR понял, что здесь поработал тролль. Вот какой виртуальный диалог состоялся: – Что это за статья? Какова ее познавательная цель – самоутверждение белой расы? – Нет, это просто туристическое приключение. – А другой пример найти не могли? Это же расизм какой-то! – С расизмом тут ничего общего. Это традиции народа. – Ваша статья нарушает заповедь «Люби ближнего»! – Вы что-то путаете! – Помните, что сказал писатель Шейлок: «Когда нас колют, разве у нас не идет кровь, когда нас щекочут, разве мы не смеемся, когда нам дают яд, разве мы не умираем?..» – Да, но это никакого отношения к статье не имеет. – Вы сидите в сети и разжигаете национальную вражду! – Я вынуждена прекратить этот бессмысленный диалог. Извините, больше отвечать не стану.

**Как часто обновляется информация, кто и что на фото? Уверенность в себе и самооценка**

Если Вы заметили, что обладатель страницы в соцсети по нескольку раз за день меняет свои фото, пишет репортаж о своей жизни («Вышел на мероприятие», «Встретил в метро бомжа», «Приехал на мероприятие»), это не так уж и здорово. Не стоит думать, что эти люди очень общительны. В жизни они, скорее, наоборот, ощущают нехватку общения. Кроме того, они, во-первых, не очень загружены работой, раз находят время на то, чтобы часто обновлять страницу, во-вторых, **не имеют четких целей в жизни, ощущают внутреннюю пустоту** и пытаются ее заполнить, выставляя фото и тексты. В-третьих, такие активисты чаще всего душевные эксгибиционисты, которым нравится привлекать к себе внимание.

А если страница практически пустая, а аватарка не обновлялась уже больше года, то человек, скорее, напротив, **трудолюбивый и занятой**. У него нет времени на соцсети.

О чем говорит тот факт, что владелец / владелица страницы выставляет на странице фото из дорогих клубов с коктейлями в руках, с многочисленных вечеринок в обнимку с кем-нибудь, а также себя на фото дорогих автомобилей? Во-первых, это **ограниченность интересов**, во-вторых, неуверенность в себе, в собственной значимости. Выставляя фото красивой жизни, наполненной гламуром, человек **пытается повысить самооценку**, доказать собственную значимость. В первую очередь, себе. Вряд ли это хорошие качества. Но по крайней мере ясно, чем мотивировать таких сотрудников – атрибутами гламурности, возможностью заработать на красивую жизнь.

**Важные выводы**

1. Чтобы понять, способен ли человек аргументировать свою позицию, слушать других и сохранять спокойствие в споре, посмотрите, как он проявляет себя в дискуссиях на странице соцсети.
2. Если человек ставит на аватар не собственное фото, а фото своего домашнего питомца, то вряд ли такой человек обладает таким качеством, как клиентоориентированность.
3. Кандидат, у которого на странице множество фото с вечеринок, а также рядом с дорогими авто, не столько общительный, сколько не уверен в себе. И пытается повысить уверенность.

# Бывший сотрудник хочет вернуться в компанию

**Бывший сотрудник хочет вернуться в компанию. Брать его или не брать? Как снизить возможные риски?**

 Елена РУДАВИНА, Директор по персоналу издательства «Просвещение»

**В кабинет к HR-директору промышленно-финансового холдинга зашла подчиненная – менеджер по подбору персонала – и рассказала, что ей позвонила женщина, которая три с половиной года назад работала в холдинге на должности руководителя отдела логистики. Так как сейчас эта должность вакантна, женщина просит рассмотреть ее кандидатуру. Иначе говоря, она хочет вернуться в компанию. Уверяет, что была на хорошем счету, а ушла, поддавшись эмоциям, но поняла, что была не права.**

 Менеджер по подбору ждет от HR-директора указаний, как поступить. Но он не может сразу дать однозначные распоряжения. Понятно, что **надо разбираться, действительно ли женщина была на хорошем счету, когда работала в компании**, о каких эмоциях идет речь, в чем именно она оказалась не права. Но все эти подробности ровным счетом ничего не значат, если руководство компании принципиально против того, чтобы брать на работу «бумерангов» (так называют сотрудников-возвращенцев в США – boomerang employer). Либо топ-менеджер, курирующий отдел логистики, откажется принять женщину в компанию. Ведь когда-то она покинула ее, в тот момент когда была нужна ей. А не прихватила она с собой часть клиентов?

По статистике семь из десяти работодателей отказываются вновь видеть в своих рядах бывших сотрудников независимо от причины, по которой они уволились Но с другой стороны, **знаменитый основатель Apple Стив ДЖОБС тоже является, по сути, возвращенцем:** после ссоры с гендиректором и советом директоров он покинул компанию, а затем вернулся, вдохнув в нее свежие силы. Иначе говоря, компании это пошло на пользу. В России **гендиректор «Данон – Большевичка» Алексей МЕХАНИК трижды возвращался в компанию**, управляющий партнер сетей «Гастрономчикъ» и «Миллениум» Дмитрий ПОТАПЕНКО – дважды. И компании развиваются! Вице-президент по управлению персоналом компании «КРОК» Марина КОЗЫРИЦКАЯ не видит ничего плохого в том, чтобы сотрудники вернулись. Вопрос лишь в том, что за специалисты возвращаются и будет ли от них польза? Как же понять, стоит дать зеленый свет бывшему сотруднику или нет.  
 **Ольга ИГНАТЬЕВА,** Директор по персоналу «Инкаробанка»

**Разрешайте вернуться в компанию только хорошим специалистам и тем, кого уволили по сокращению штата**

Разумеется, при условии, что эти сотрудники в свое время ушли без скандала. При необходимости работодателю не зазорно и самому пригласить их обратно к себе. К примеру, через какое-то время после сокращения штата должность, которая была упразднена, вернули. Или запустили проект, где специалист может быть полезен. Разумеется, состоявшийся профессионал, когда-то покинувший компанию, может сам захотеть вернуться. Выясните, что его заставило в свое время уйти из компании и что сейчас подталкивает вернуться. Если сотрудник был движим стремлением освоить что-то новое, попробовать себя в других бизнес-направлениях, развиваться, а сейчас намерен применить свои знания в проектах компании, то его можно взять обратно. Ведь человеку всегда нужно давать второй шанс.  
 **Поручите HR-менеджеру собрать информацию о том, как человек уходил из компании**

Пусть Ваш подчиненный поговорит с руководителем подразделения, в котором когда-то работал сотрудник, с его коллегами и узнает, как он увольнялся из компании. Ведь за формулировкой в трудовой книжке «по собственному желанию» может скрываться что угодно. Самое главное – выяснить, **не было ли таких обстоятельств, из-за которых однозначно нужно отказать бывшему работнику**, каким бы ценным и редким специалистом он не являлся. Что это за обстоятельства, указано в схеме 1. В компании «Шрея лизинг» существует даже **специальный комитет, который рассматривает причины увольнения сотрудника**и принимает решение, можно ли снова принять его.

Может оказаться, что сотрудник **ушел из-за ссоры со своим непосредственным руководителем**. Но попав в подчинение к другому руководителю, а также осмыслив конфликт, работник, вполне возможно, не допустит повторения инцидента. Или, скажем, его **перевели на другую должность, на новый участок работы. Там у сотрудника дела не пошли.** Пришлось с ним расстаться. Но до перевода он был очень эффективным специалистом.

**Пример**

В отделе рекламы был сотрудник, который умел общаться с потенциальными рекламодателями и делал неплохие бюджеты. Руководитель не предъявлял претензий к подчиненному. И все бы хорошо, если бы не одно «но». Он с завидным постоянством опаздывал на работу, часто отпрашивался по своим делам. Руководитель испробовал разные методы воздействия на сотрудника – беседы, увещевания, апелляции к совести и сознательности, штрафы, выговоры. И все бесполезно. Подчиненный все равно опаздывал. Тогда руководитель однажды не выдержал и на эмоциях уволил сотрудника. Через пять лет он попросился обратно. Руководитель отдела, памятуя о том, что работать и выдавать результат работник умеет, принял его обратно. Предварительно поговорил с ним и потребовал соблюдать трудовую дисциплину. И руководитель не прогадал. Бывший сотрудник сумел побороть собственные недостатки, при этом работал даже лучше, чем раньше.

**Чтобы оценить риск, составьте карту изменений «ДО и ПОСЛЕ» – для сотрудника и для компании**

Возьмите два листа бумаги. На каждом сделайте два столбца – «До» и «После». Теперь заполните эти столбцы. Сначала на одном листе – изменения компании. В столбце «До» обозначьте, **какой компания была накануне увольнения сотрудника**, в столбце «После» – **какой она стала, когда бывший обратился с просьбой принять его обратно**. Это нужно сделать, чтобы понять, насколько актуальны сейчас те представления и знания о компании, которые сформировались у сотрудника раньше. Если неактуальны, хорошо подумайте, стоит ли брать его. Ведь может получиться, что **работник придет не совсем в ту компанию, которую знает**. А это послужит основанием для негатива и приведет к повторному увольнению. Либо тщательно продумайте, как адаптировать «бумеранга».

**Пример**

Ирина В. вернулась в компанию, в которой работала пять лет назад. За это время фирма увеличилась в пять раз – присоединила к себе новые юрлица. Это, несомненно, является признаком успеха, что Ирину радовало. Но когда она вышла на работу, заметила, что многое поменялось. Например, все процессы строго регламентированы, вопросы согласовываются и решаются очень долго. Поменялись оргструктура и стиль управления, а также корпоративная культура. Но Ирина помнила, как легко и быстро можно было решить любой вопрос пять лет назад, когда компания была меньше. То, что прошлое ушло, расстраивало сотрудницу. И при любой маломальской проблеме она стала говорить коллегам: «А вот раньше все было проще и эффективнее. Заходишь к финансовому директору, все обговоришь, и вопрос решен. Не то, что сейчас!» Постепенно у коллег Ирины и вправду стало складываться представление, что в их организации все решается медленно и это вредит бизнесу. Сотрудники стали выкладывать резюме на сайты по поиску работы, повысилась текучесть персонала. Когда HR-директор узнал, что в этом есть «заслуга» Ирины, с ней пришлось расстаться.

**Yahoo рассылает приглашения бывшим сотрудникам**

Те, кто когда-то работал в компании, получили от нее небольшие посылки. В каждой такой посылке – официальный комплект сотрудника. Его обычно получают новички, которые выходят на работу. Но чтобы дать понять, что Yahoo обращается к своим бывшим сотрудникам, на коробке маркером дописано «Back» (фото посылки см. ниже). Таким образом получателям дают понять, что их ждут в компании и будут рады, если они вернутся. Некоторые разработчики Yahoo уже откликнулись на такое завуалированное предложение.

**Схема 1. В каких случаях лучше не брать бывшего сотрудника**

Составьте и карту изменений сотрудника. В первую очередь **укажите, с какой должности он уходил (в столбце «До») и на какую претендует (в столбце «После»)**. Особо тщательно опишите компетенции и профессиональный опыт. Узнайте, получил ли сотрудник новые навыки и умения, пока работал в других фирмах. Так Вы поймете, насколько ценен «бумеранг» для компании.

**Не судите строго человека за то, что он уходил из компании за высокой зарплатой, должностью и новыми навыками**

«Перебежчики», «предатели», «ненадежные» – так называют руководители служб тех, кто уходит из компании. Руководители говорят о возвращенце: «Нет гарантии, что он снова не уйдет». Служба безопасности тоже не в восторге: «А вдруг он ведет двойную игру? Может быть, конкуренты его подослали…»  
 **Екатерина КАРИНЦЕВА,** Директор по персоналу и организационному развитию издательства «Эксмо»

**Выясните, как бывший сотрудник, увольняясь, передавал дела и отзывался о компании**

Если выяснится, к примеру, что сотрудник негативно отзывался о своем руководителе, а о компании высказывался позитивно, то это не так уж и плохо. Скорее всего, специалист не сработался с управленцем (что не редкость в творческих коллективах), но может быть вполне эффективным, оказавшись под началом другого руководителя. Но чтобы решить, принимать ли бывшего сотрудника в компанию, уточните, как он работал раньше, попытайтесь понять, мотивирован ли он качественно трудиться сейчас или хочет «пересидеть» в ожидании лучшего предложения. Стоит насторожиться, если сотрудник ушел в другую фирму с повышением в должности, а сейчас хочет вернуться к вам на нижестоящую позицию. Берите его обратно только в том случае, если он аргументирован и убедительно объяснит Вам логику своих действий.  
 В таких рассуждениях есть своя логика. Но попробуйте убедить работников компании, что есть и другая сторона медали. Во-первых, **сотрудники – не крепостные крестьяне** и вправе в поисках лучшей доли менять работодателя. Во-вторых, **фирма отчасти виновата сама** – не смогла удовлетворить запросы человека, недооценила его и не обеспечила ему карьерный рост, не повысила зарплату.

**Пример**

Илья С. пришел в компанию Printing Solutions в 1998 году на должность специалиста по работе с корпоративными клиентами. Работал хорошо и добросовестно, постигал специфику деятельности. Уже в начале 2001 года возглавил департамент маркетинга. Через год успешному директору поступило предложение от сторонней фирмы – стать генеральным директором начинающей российской фирмы Profound Solutions. Илья согласился. Однако вскоре обнаружил, что на самом деле ему отводится роль менеджера проекта международного масштаба. А высокую должность придумали для привлекательности. Тем не менее Илья успешно завершил проект и снова задумался о своей карьере – хотел получить опыт руководства компанией.

В это время руководство прежней организации-работодателя Printing Solutions вспомнило про Илью и предложило ему поучаствовать в конкурсе на замещение вакантной должности главы российского представительства. И бывший сотрудник выиграл конкурс. Позже руководство компании признало: если бы Илья несколько лет назад остался работать в Printing Solutions, то не смог бы участвовать в этом конкурсе.

Иначе говоря, рассматривайте уход бывшего сотрудника как **возможность для Вас (руководства компании) посмотреть на него со стороны**, более трезво оценить его. Не исключено, что Вы поймете, какого ценного специалиста они в свое время потеряли.

**Прощайте бывших сотрудников, если они принимали решение уйти «сгоряча»**

Ошибаться могут все. И нередко сотрудники судят о фирме субъективно, делают скоропалительные и **неверные выводы о своем «неприглядном будущем в компании»**. Порой им кажется, что они уже прошли свой жизненный цикл в организации и ничего хорошего их больше не ждет, карьеры не будет, зарплата не повысится. Иногда сотрудники действуют «сгоряча». Скажем, **руководитель не подписал заявление на отпуск, который не предусмотрен графиком, и работник уволился**.

Не думайте, что человек непременно поведет себя подобным образом и в следующий раз. Уволившись и поработав в других местах, сравнив их с прежним работодателем, люди часто понимают, что были неправы, и стараются корректировать свое поведение. Простите им их ошибки. Действительность такова, что люди преданы больше своей профессии, чем компании.

**Введите доплату за непрерывный стаж работы. У сотрудников будет стимул работать дольше**

Так поступили в компании «Настя». За два года работы в компании сотрудникам полагается доплата в 5 % от оклада, за каждый следующий год (до пяти лет) прибавляется по 2,5 %, а после пяти – за каждый год прибавляется по 3 % от оклада. Для тех, кто уволился из компании, а потом вернулся, действует правило – стаж прерывается, и его отсчет начинается с момента, когда сотрудник вернулся. Следовательно, право на доплату у бывшего сотрудника появится только когда он отработает в компании не менее двух лет.

**Решая брать/не брать возвращенца, исходите из экономических выгод для компании**

Самое главное – понять, какую пользу «бумеранг» принесет компании. «Если человек получил новый опыт в других организациях и может быть полезен вашей, отказывать ему в приеме на работу просто непозволительное расточительство», – уверена HR-директор компании i-Free Фаина ЛЕРНЕР. **«Я не пытаюсь установить причины, по которым сотрудник когда-то уходил из нашей компании.** Для меня важнее понять, сможет ли он реализовать себя во «второе пришествие», – говорит Юрий ГРИГОРЬЯН, Директор по персоналу «Альфа-Капитал».

**Схема 2. Какие преимущества и экономические выгоды получает компания, разрешая «бумерангам» возвращаться**

**Пример**

Специалист по банковским продуктам Сергей П. два года назад уволился из инвестиционной компании. В другой организации ему поручили разработать и реализовать концепцию открытия представительств по франчайзингу. Эта новая и ответственная задача увлекла Сергея. Но через три года он сам позвонил в фирму, где прежде работал, и попросился обратно. HR-директор обсудил звонок и кандидатуру бывшего сотрудника с его непосредственным руководителем. Долго не пришлось принимать решение – все аргументы были в пользу того, чтобы взять Сергея обратно. Во-первых, он приобрел новый опыт и будет востребован в компании. Во-вторых, сотрудник работал с регионами. В планах компании как раз выход в регионы. В-третьих, у специалиста наверняка есть наработанная клиентская база. Сергей вышел на работу и через полгода возглавил новое направление – франчайзинг. Через год организация получила новые офисы в 20 регионах России и стала успешно развивать новые направления бизнеса. Опыт бывшего сотрудника очень пригодился.

**Имейте в виду:** отказывая бывшему сотруднику в трудоустройстве (по принципу «уходя – уходи»), Вы рискуете потерять ценного кадра с богатым опытом, наработанным не только в вашей компании. Кроме того, **принимая на должность «бумеранга», Вы экономите на подборе**. Есть и другие преимущества.  
 **Лариса ЯБЛОКОВА,** заместитель генерального директора по персоналу компании РДТЕХ

**Определить, насколько лоялен бывший сотрудник, сложно. Возможно, он любит часто менять работу**

Уже 21 год наша компания готовит IT-специалистов, которые в прямом смысле приходят к нам со студенческой скамьи. Получив у нас необходимый опыт и знания, сотрудники часто уходят. Обычно в погоне за новыми знаниями. Но через какое-то время, набив шишек, увидев, что в некоторых фирмах условия работы хуже, чем у нас, люди хотят вернуться. И мы берем их обратно, но не всех специалистов, а тех, которые проявили себя с лучшей стороны, когда работали у нас, оставили о себе приятное впечатление и показали лояльность. Однако надо признать: степень лояльности возвращенцев порой сложно определить. Это риск, который возникает у компании: не исключено, что человек, который однажды уже ушел из организации, предрасположен к частой смене работы. А значит, может подвести Вас в самый ответственный момент.  
 **Не следует опасаться, что возвращенец не лоялен. Чаще он становится лояльнее других**

Когда Арина ЮРЬЕВА, Директор по персоналу компании ZIMALETTO (розничная сеть магазинов одежды), работала в другой фирме, то с удивлением столкнулась с недальновидной позицией руководства – бывших сотрудников не брать, так как они не лояльны. Кроме того, **считалось, что факт возвращения «блудного сына» негативно скажется на коллективе:** другие подумают, что тоже могут в любое время отправиться «в свободное плавание», а затем с легкостью вернуться.

«Отношение сотрудников к компании, которая на их глазах «простила» одного из «бывших», меняется в лучшую сторону, – говорит Дмитрий МАРИШКИН, владелец фирмы Addforce. – Они начинают рассматривать ее как свою надежную гавань». **Сотрудник, возможно, сам того не замечая, транслирует, «как хорошо работать здесь и как плохо работать там».**

**Попросите руководителя не выделять возвращенца из других, не подчеркивать его статус**

Иначе бывший сотрудник может переоценить себя, возомнить особо надежным и профессиональным, а значит, **может начать выдвигать завышенные требования, просить дополнительные преференции**. Порекомендуйте непосредственному руководителю «бумеранга» наблюдать за его самооценкой, **разговаривать с ним учтиво и заботливо, но без лишних восторгов и преклонения перед его талантами**. Пусть начальник четко объяснит, чего ждут от бывшего сотрудника в компании. А HR-специалистам поставьте задачу – адаптировать возвращенца. При необходимости провести для него индивидуальные тренинги.  
 **Сергей ФРОЛОВ,** Директор по персоналу корпорации «Биосфера» в России

**Не допускайте, чтобы сотрудник игнорировал новые правила, которые появились, когда он не работал в компании**

Например, были приняты новые стандарты работы, введены корпоративные ценности. Даже если Вы проинформировали бывшего сотрудника о новых стандартах, не факт, что он им будет следовать, велика вероятность, что он начнет работать «по старинке». Такое поведение рано или поздно скажется на поступках и самооценке других работников. Скажем, люди начнут вольготно себя вести или станут думать, что и они могут уйти из компании, а при желании вернуться. Это приведет к росту текучести кадров, она выйдет из-под Вашего контроля. Чтобы избежать этого, в первое время пристально наблюдайте за вернувшимся специалистом и вовремя влияйте на него, корректируйте его поведение. А вообще я считаю, что бывшего сотрудника можно брать только на проектную работу и только если компания нуждается именно в его компетенции.  
 **Введите особую процедуру приема бывших, первое время платите им бонусы ниже**

Словом, устройте проверку на прочность, чтобы убедиться, что сотрудник вернулся не переждать время, а с серьезными намерениями. Например, в авиакомпании East Line все возвращенцы проходят **серьезное собеседование и психологический тест**. Это позволяет выяснить их истинные намерения, убедиться, что сотрудники не шпионы, засланные конкурентами. Во многих компаниях **возвращенцам предоставляют не все привилегии**. Только вовремя отмените строгости, чтобы не демотивировать людей. Ведь, как правило, они искренне стараются оправдать доверие, доказать, что их приняли не зря.

**Пример**

HR-cлужба финансово-инвестиционного холдинга выработала правило: если бывшего сотрудника компания приглашает сама, то предлагает ему более высокую зарплату по сравнению с той, с которой он уходил. Если же «бумеранг» возвращается сам, то, напротив, полгода ему устанавливается более низкая зарплата – в размере 80 % от той, которую он получал перед уходом, остается только часть бонусов, другая часть отменяется. «Блудному сыну» объясняют, что столь жесткие условия устанавливаются ему для того, чтобы проверить, действительно ли он вернулся в компанию надолго и с добрыми намерениями, а не для того, чтобы пересидеть в ожидании более подходящих вариантов.

**Заключите джентльменское соглашение с бывшим сотрудником, чтобы он не уволился слишком быстро**

Это можно сделать, если вернувшийся специалист ценен для компании, и Вы хотите, чтобы он проработал определенное время у вас. В соглашении пропишите, например, что сотрудник не может повторно уволиться из компании, не отработав определенное количество лет. Скажем, три года или пять лет. **На тот случай, если он нарушит договоренности, предусмотрите санкции.** Предположим, ему не выплачивается бонус от доходов с реализованных проектов. Можно перечислить в джентльменском соглашении **проекты, которые «бумеранг» непременно должен завершить в компании**. Уволиться раньше бывший сотрудник априори не может. Конечно, юридической силы такой документ не имеет, но моральное и психологическое воздействия обеспечены.

# Не ставьте крест на тех, кто часто меняет работу!

**«Летуны» нередко мотивированы на достижение результата**

Зачастую, увидев в резюме, что кандидат за три года несколько раз сменил работу, HR-специалисты прекращают изучать это резюме и даже не рассматривают претендента как возможного сотрудника. Считается, что он непостоянный или неуживчивый, сам не знает, чего хочет, и на него нельзя положиться. Но такой подход не всегда верен. Компания может получить много полезного от «нестабильного сотрудника».

Конечно, важно понять, как уходил сотрудник от предыдущих работодателей – по своей воле или по их инициативе. Для этого могут быть и **объективные причины**. Например, компания ликвидирована, сотрудник попал под сокращение штата или же вынужден был переехать в другой город. Иногда складываются и **субъективные причины**: сотрудник не смог выстроить отношения с руководителем, оказался неэффективным или не прошел аттестацию, показал себя конфликтным. Вряд ли стоит всерьез рассматривать такого кандидата.

Но встречаются соискатели, которые без каких-либо субъективных и объективных причин, по своему решению часто переходят с одного места работы на другое. Иногда такими кандидатами движут благие намерения: высокая мотивация на достижение результата, стремление решать сложные задачи или желание получить разносторонний опыт, чтобы в будущем иметь представление обо всех нюансах своей профессии («чтобы подчиненные не смогли обмануть»). Они как раз и могут быть интересны и полезны. Почему не стоит сразу отметать их резюме?

Ирина СЕМИНА,

Директор по персоналу юридической фирмы «Клифф»

**Начинающий «летун» пригодится для организации развлекательных мероприятий, а «летун»-профи внесет свежую струю**

У начинающего специалиста много идей на разные темы, но так как опыт небольшой, то вряд ли все они будут реалистичны. Но можно использовать некоторые идеи для организации досуга сотрудников и развлекательных мероприятий. А вот «летун»-профи предложит креативные идеи, нестандартные решения, внесет свежую струю в работу. Причем эти идеи будут более реалистичными и прикладными, так как проходят через призму профессионального и жизненного опыта человека.

**У человека установка на достижение результата, рутинная работа не интересна**

Такой сотрудник стремится достичь реальных и измеримых результатов. Но как только они достигнуты, он не хочет плыть по течению, выполнять работу, к которой не лежит душа, пребывать в резерве и три года ждать, пока его, возможно, повысят. Дополнительные нематериальные бенефиты его не удерживают, человеку нужны карьерный рост и новые задачи, а компании, особенно международные, не могут этого предоставить. И сотрудник уходит. Это однозначно Ваш кандидат, если Вам нужен сотрудник, ориентированный не на процесс, а на результат. Можно брать его на работу!

Я работала во многих компаниях, ориентированных на результат, и мы, принимая людей на работу, **мотивировали их сложными задачами**. Без этого результативных сотрудников не удержать. Ни медобслуживанием в лучших клиниках столицы, ни безлимитной телефонной связью. Специалист предпочтет заработать деньги, а не «сидеть» и ждать от компании подачек.

**У кандидата разносторонний профессиональный опыт**

Такое можно предполагать, если человек в процессе смены работы трудился на разных участках в своей профессиональной области и получил представление о каждом из них. Это большой плюс для кандидата, который претендует на руководящую должность. Подчиненные не смогут обманывать такого руководителя, используя то, что он не знает тонкостей процесса. По данным отчета компании «Антал Russia», 54% всех кандидатов меняют работу, чтобы найти новые возможности для профессионального развития. Приняв такого опытного человека на работу, Вы можете выиграть – получите грамотного универсального специалиста.

Светлана КОЛОСОВА, президент консалтинговой группы «Старая площадь»

**80% сотрудников офисов – «летуны». Это объективная реальность, которой надо научиться управлять**

Как управлять, зависит от того, к какому виду летунов принадлежит человек. Я выделяю три вида. Первый вид: самореализующиеся. Для них работа – средство для достижения своих целей. Например, женщина, полностью ориентированная на семью, увольняется всякий раз, когда работодатель не отпускает ее во внеочередной отпуск, связанный с графиком ее мужа или с каникулами детей. Найдите баланс работы и жизни, и сотрудник-«летун» сразу перейдет в разряд постоянных. Второй вид: проектные специалисты. Они не способны существовать в условиях ежедневной рутины. Поручайте им стартапы, разработку сайтов, проведение мероприятий, исследования, обучение, аудит, дизайн. Третий вид: молодые, ищущие себя сотрудники. Они подойдут для компаний, где возможна профессиональная практика – исследования, журналистика, дизайн, промо-акции, почтовые услуги.

**Претендент – типичный стартапер, умеет отстраивать процессы с нуля**

Такой специалист выстраивает бизнес с нуля, и как только все налаживается, уходит, потому что ему делать больше нечего. В отлаженной системе остается место только для исполнителя, способного делать рутинную работу. Это скучно для человека, так как он любит творчество и созидание, риск и сложные задачи.

В обычных случаях стартапер (управляющий проектом, антикризисный специалист) – явно отрицательный персонаж для менеджеров по подбору персонала. Но если Вам нужно найти человека, который сможет реализовать проект, такой кандидат – Ваш. Чтобы удержать его после того, как проект будет реализован, **предлагайте ему новые «непаханые поля»**. А на рутинную работу найдите менее деятельного и квалифицированного сотрудника, но более «дешевого» для компании. Единственный случай, когда надо быть осторожным, – это стартап в сфере продаж. Вы расстанетесь с управленцем, когда все сделано, но есть риск, что он уведет Ваших крупных клиентов.

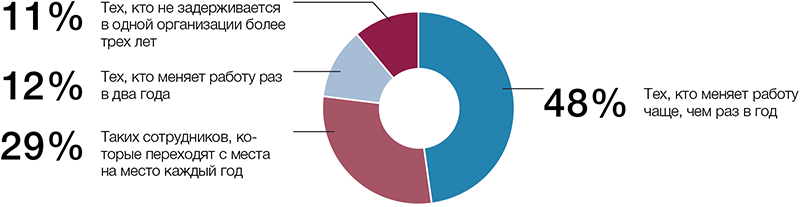
Интересно, что в зарубежной практике часто используется практика привлечения временных специалистов – interim. В России кандидаты не так охотно соглашаются на срочный договор. Также за рубежом появляется все больше временных вакансий, которые «закрываются» консультантами.

**Обязательно проверяйте, действительно ли кандидат нацелен на достижение результата**

Если на собеседовании кандидат подтвердил свою мотивацию на самореализацию, проверьте его. Какие качества демонстрирует человек, нацеленный на результат, описал Джеймс ФЕРГЮССОН в своей книге «Практическое пособие для развития компетенций». В частности, он отметил, что такой сотрудник быстро прерывает усилия, которые не приводят к результатам, с энтузиазмом стремится достичь их, признает заслуги людей, которые достигают целей, открыто приветствует инициативу, креативность и упорный труд по достижению хороших результатов, сохраняет позитив и эффективно работает в сложных и неоднозначных обстоятельствах.

Подготовьте **список негативных и позитивных поведенческих индикаторов человека**, ориентированного на результат ([скачать образец таблицы](https://e.profkiosk.ru/eservices/service_content/file/0fff4b4c-f482-45d4-a841-feb72044d046.pdf;Letuny.pdf)). Во время собеседования, когда будете задавать вопросы об опыте кандидата, помечайте карандашом в таблице, какие черты характера демонстрирует кандидат.

**Кого HR-специалисты считают «летунами»**



# «Кем вы видите себя через 5 лет»: как не допускать ошибок при найме сотрудников

8 июня 2017 [Виталий Обернихин](https://rb.ru/author/obernihin/)

**Виталий Обернихин, CEO & co-founder**[**AmazingHiring**](http://www.amazinghiring.ru/)**, рассказывает, как находить идеальных кандидатов и не допускать ошибок при найме сотрудников. На помощь приходят технологии.**

Работа рекрутеров за последние пару десятилетий довольно сильно изменилась под воздействием новых технологий. Еще в середине девяностых годов прошлого века появились «работные сайты» (job boards), а в начале двухтысячных — первые профессиональные социальные сети.

Сейчас количество онлайн-источников поиска кандидатов разных профессий исчисляется десятками — только для ИТ-отрасли это GitHub, StackOverflow, BitBucket, Behance, Dribbble и сотни других специализированных ресурсов.

Для принятия верных решений о найме сотрудников рекрутерам приходится анализировать множество самых разных данных — от резюме и профилей в социальных сетях, до аккаунтов на профессиональных ресурсах. Объем информации может быть слишком большим — рекрутеры редко сами могут проанализировать множество ресурсов, в результате не находят перспективных кандидатов, и вакансию не удается закрыть.

Новые технологии могут быть использованы не только для получения огромного количества данных, в которых еще нужно разобраться, но и для их эффективного анализа. Один из новых инструментов для этого — искусственный интеллект.

Что умеет искусственный интеллект сейчас

Системы Artificial Intelligence (AI) уже сейчас могут анализировать огромные объемы данных и принимать решения на основе этих данных. Разработанная в Google AI-система DeepMind обыграла лучшего в мире человека-игрока в Go, теперь победить один компьютер [попытается](https://arstechnica.com/information-technology/2017/04/deepmind-alphago-go-ke-jie-china/) сразу группа людей-чемпионов.

* Уже появились нейронные сети, которые могут создавать изображения высокой четкости [на основе их текстовых описаний](http://www.digitaltrends.com/cool-tech/ai-generates-images-based-on-text/) и наоборот, создавать [описания на основе изображений](https://www.wired.com/2016/04/facebook-using-ai-write-photo-captions-blind-users/) — это уже умеет делать Facebook.
* Растет популярность голосовых помощников Siri, Alexa, Google Voice, в которых активно применяются технологии искусственного интеллекта и машинного обучения.
* Эти успехи объясняются рядом факторов, среди которых огромные объёмы сгенерированных человечеством «больших данных», развитием алгоритмов параллельных вычислений, использующихся при работе нейронных сетей, а также появлением мощного и относительно дешевого «железа» для параллельных вычислений (GPU).

При чем здесь рекрутмент

 Аналитики McKinsey [разработали](http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet) модель для определения масштабности влияния автоматизации на ту или иную профессию. Эта степень определяется рядом факторов, такими как:

* Техническая возможность внедрения автоматизации; стоимость разработки соответствующего софта и железа;
* Текущие затраты на оплату труда людей;
* Возможная отдача — финансовая выгода, повышение качества работы (например, автоматический анализ огромного количества данных, нахождение нетривиальных взаимосвязей между различными факторами);
* Ограничения со стороны государства и отношение общества к замене людей «роботами».

Тема последствий, которые вызовет массовая замена работников машинами, широко обсуждается во всем мире. Звучат опасения о возможных проблемах с встраиванием высвободившегося персонала в изменившийся рынок труда (кем пойдут работать водители после начала массового использования беспилотных машин).

Проведенное McKinsey исследование потенциала автоматизации в разных отраслях показало, что в ближайшие годы машины смогут полностью заменить человека лишь в малом количестве профессий.

При этом в других, наоборот, они станут инструментом повышения эффективности людей.

Новые инструменты позволят специалистам по подбору персонала более качественно и точно находить кандидатов, а также моделировать их возможное развитие внутри компании, и, например, вероятность их перехода к другому работодателю.

**Типичный процесс рекрутинга новых сотрудников сейчас выглядит примерно так:**

1. На первом этапе рекрутер получает вводную информацию от руководителя отдела, в который требуется сотрудник.
2. Затем необходимо создать «продающее» описание вакансии, которое привлечет кандидатов, опубликовать его и начать обрабатывать входящие резюме.
3. Для поиска востребованных специалистов вроде разработчиков такой подход вряд ли сработает, поэтому необходимо еще и самостоятельно анализировать профили потенциальных кандидатов в сети и связываться с ними.
4. После первичного отбора наступает этап интервью и сбора обратной связи от сотрудников компании, которые принимали в них участие.
5. Лучшему кандидату делается предложение.
6. Если он его принял, начинается важный процесс интеграции нового сотрудника в коллектив и рабочие процессы компании.

Используя модель, упомянутую выше, можно оценить вероятность автоматизации каждого шага этого процесса. **Например, насколько реальна в ближайшее время автоматизация шагов №1 и №2?** Если еще несколько лет это казалось маловероятным, то сейчас есть ощущение, что вероятность уже не так и мала.

Качество поиска подходящих под описание вакансии кандидатов может быть значительно улучшено с помощью внедрения AI-технологий и машинного обучения. Компьютер может анализировать больше информации, чем человек, допустит меньше ошибок и сделает это быстрее.

Кейсы

**1.** При поиске разработчика рекрутеру необходимо заранее оценить его профессиональный уровень. Использующий **механизмы машинного обучения**, сервис [AmazingHiring](http://amazinghiring.ru/) может автоматически проанализировать миллионы коммитов на ресурсе GitHub для выявления наиболее активных и квалифицированных программистов. Рекрутеру тяжело сделать это самостоятельно.

**2.** Еще существуют инструменты, которые позволяют дополнять профили кандидатов данными из социальных сетей, выстраивать зависимости между опытом работы кандидата, его навыками и образованием, а также **эффективно искать подходящих кандидатов по базам ранее присланных в компанию резюме**.

**3.** Кроме того, использование предиктивных моделей может быть полезно для оценки перспектив кандидата в рамках отведенной ему позиции. Например, [**AI-система**](http://www.rb.ru/tag/ai/)**может рассчитывать вероятность**того, что человек проработает в нужной должности заданное время — это важный фактор для позиций с большой текучкой кадров (менеджер колл-центра).

Применение новых технологии снижает влияние на конечный результат предубеждений, которые свойственны людям. Это важный момент, который может использоваться для решения актуальной в западных странах проблемы обеспечения этнического разнообразия сотрудников.

Таким образом можно не только создать «правильный» имидж компании, но и увеличить ее прибыль — по [данным](http://www.gallup.com/businessjournal/166220/business-benefits-gender-diversity.aspx) исследования Gallup, в ритейл-секторе США бизнес-подразделения с более высокой степенью этнического разнообразия обеспечивают, в среднем, на 14% большую выручку.

Заключение

 Реальность такова, что технологии искусственного интеллекта в ближайшие годы не будут представлять угрозы для карьеры большинства людей. В интеллектуальных сферах деятельности полная автоматизация невозможна, однако машины могут эффективно снимать с человека часть рутинной работы уже сейчас.

Одна из таких сфер — рекрутмент. При принятии решения о переходе в новую компанию разговор с ее представителями и будущими коллегами не заменит никакой робот.

Однако он может эффективно находить подходящих под описание вакансии кандидатов: анализировать доступную онлайн информацию и ранжировать профили соискателей. В итоге на собеседование попадут те, кто больше всего подходит для конкретной работы.

# Оценка кандидатов по компетенциям

**Эффективный подбор персонала — одна из важнейших задач любой кадровой службы. Хорошим подспорьем в этом непростом деле может стать детальная оценка кандидатов по компетенциям, разработанным для конкретных должностей. В чем заключается специфика этой технологии и как применять ее на практике?**

**Точность в желаниях**

Использование комплексного перечня ключевых компетенций и выдача структурированных заключений — универсальный и весьма эффективный инструмент для подбора кадров. Использование данной технологии значительно повысит качество рекрутинга — как самостоятельного, так и выполняемого с привлечением кадрового агентства. Вы, несомненно, избежите распространенных претензий вроде: «Почему представили «слабых» кандидатов?», «Маловато информации о людях!», «Неэффективно провели оценку!» и т. д.

Четкое представление о том, что именно требуется оценить, помогает в ходе собеседования не тратить время на анализ второстепенных качеств, а сосредоточиться на главном. Выгода очевидна: в разы уменьшается риск найма на работу «не тех людей», связанный с недостаточно комплексным или поверхностным изучением персон потенциальных сотрудников. Экономятся деньги (на сам подбор, на адаптацию…), а это сейчас особенно важно.

Оценка по компетенциям может пригодиться не только при найме. По сути, она дает результаты, сопоставимые по комплексности и достоверности с результатами использования метода ассесмент-центр, но в отличие от него не требует рассматривать группу из нескольких одновременно оцениваемых руководителей или специалистов. Это позволяет успешно применять данный метод при «штучном» отборе сотрудников — для повышения в должности и при формировании кадрового резерва компании.

Рекомендуемая технология универсальна и в том смысле, что полностью применима для самых разных должностей, не только руководящих, но и рядовых.

|  |
| --- |
| **Основные этапы применения технологии оценки по компетенциям**   1. Составление и согласование перечня ключевых компетенций по конкретной должности (вакансии). 2. Разработка инструментария для оценки кандидатов по каждой компетенции. 3. Интервью для оценки кандидатов по компетенциям. 4. Составление и использование структурированных заключений на рекомендуемых кандидатов. |

**Составляем перечень**

Проект перечня компетенций составляется на основании изучения должности и отдается на согласование руководству компании. Отметим, что речь в данном случае идет о конкретном наборе деловых и личностных качеств (а не о «совокупности полномочий, которыми обладают или должны обладать определенные органы и лица согласно законам, нормативным документам, уставам, положениям») и последующем представлении оценочных заключений по кандидатам. В качестве перечня компетенций не может выступать принятое в компании описание должности: чаще всего оно представляет собой лишь подробное перечисление обязанностей сотрудника, иногда вперемежку с необходимыми знаниями и навыками. Однако при подборе кандидата в подчинение конкретному руководителю следует учитывать привычный для компании стиль представления информации. Наша цель — сформировать единый перечень оцениваемых качеств, принятый всеми, кто участвует в оценке и отборе кандидатов. А потому следует не только использовать имеющуюся письменную информацию о должности и компании, но и обязательно побеседовать с теми, кто будет рассматривать отобранных кандидатов и принимать итоговые решения.

**Проект перечня компетенций обычно составляет тот специалист, который в дальнейшем будет разрабатывать инструментарий для оценки кандидатов, проводить собеседования и формировать оценочные заключения**. Это принципиально важный момент. Дело в том, что оценить кандидата по каждой из компетенций в каких-то абсолютных, формальных единицах практически нереально; можно лишь определить степень его соответствия различным качествам, необходимым для конкретной должности. Разночтения тут недопустимы.

Чтобы обеспечить комплексный подход, рекомендуется включать в перечень компетенций следующие направления оценки:

1. **Профессиональные компетенции по профилю должности (группа компетенций «Может»)**. Основные деловые качества (знания, опыт, квалификация и др.), определяющие способность кандидата выполнять работу.
2. **Мотивация кандидата (группа компетенций «Хочет»)**. Качества, позволяющие определить, достаточно ли кандидат заинтересован в работе именно в этой должности и в этой компании, будет ли он прилагать серьезные усилия для достижения успеха.
3. **Управленческие и личностные качества (группа компетенций «Управляем и совместим»)**. Качества, определяющие управляемость кандидата и его совместимость со стилем работы руководителя, умение «встраиваться» в отношения, принятые в коллективе.
4. **Безопасность кандидата для компании (группа компетенций «Безопасен»)**. Качества, позволяющие определить, не создаст ли данный гос­подин ненужных рисков.

Четыре названные группы не являются догмой. Нет нужды стремиться к строгой, абсолютной систематизации компетенций. Например, «Навыки руководства людьми» логично включить и в раздел «Профессиональные компетенции по профилю должности» (так как руководство подчиненными — обязанность любого руководителя), и в раздел «Управленческие и личностные компетенции».

Чтобы перечень не был чересчур длинным и неудобным, допустимо объединять в одну компетенцию близкие по содержанию качества. Например, для оценки претендента на должность директора по маркетингу может быть образована компетенция «Ориентация на результат, целеустремленность, обоснованная амбициозность». В ходе интервью каждая из составляющих оценивается отдельно, но в итоговом заключении по ним дается суммарный балл.

|  |
| --- |
| **Перечень компетенций для оценки кандидата на должность директора по маркетингу** (составлен при выполнении реального рекрутингового проекта для машиностроительного холдинга)  **I. Профессиональные компетенции по профилю должности:**  *1) профессиональные знания в сфере продвижения на рынке аналогичных (по характеру продукта, по каналам сбыта) продуктов; 2) умение организовать систематический сбор информации; 3) хорошее знание особенностей компаний-конкурентов; 4) навыки проведения маркетинговых исследований и прогнозирования; 5) умение вести рекламную деятельность; 6) знание выставочного дела; 7) умение устанавливать и поддерживать деловые контакты; 8) презентационные навыки.*  **II. Мотивация:**  *1) ориентация на результат, целеустремленность, обоснованная амбициозность; 2) ожидания по оплате труда.*  **III. Управленческие и личностные компетенции:**  *1) навыки руководящей деятельности (организация, планирование, подбор, обучение, мотивация); 2) управляемость и самокритичность; 3) интеллектуальность, обучаемость.*  **IV. Безопасность для компании:**  *1) лояльность к работодателю; 2) ориентация на длительную работу в компании.*  **Перечень компетенций для оценки кандидата в кадровый резерв на руководящие позиции** (составлен при выполнении реального HR-проекта для компании-дилера техники производственного назначения)  **I. Управленческие компетенции:**  *1) комплексное видение бизнеса; 2) организаторские способности; 3) навыки управления персоналом; 4) навыки формирования команды; 5) навыки устной и письменной коммуникации.*  **II. Компетенции, связанные со стратегией:**  *1) целеустремленность, нацеленность на результат; 2) ориентированность на клиента; 3) стратегическое мышление.*  **III. Личностные качества:**  *1) лидерские качества; 2) гибкость и умение избегать конфликтов; 3) инициативность и энергичность; 4) самостоятельность, умение не поддаваться внушению.*  **IV. Безопасность:**  *1) лояльность к работодателю; 2) ориентация на длительную работу в компании.* |

**Разрабатываем инструментарий**

Неопытные интервьюеры тратят время собеседования на малосодержательный разговор с соискателем в жанре «биография», забывая, что в их арсенале есть масса других инструментов.

**Основной метод при проведении интервью для оценки по компетенциям** — это разбор конкретных ситуаций. В правильно построенном собеседовании ему должно отводиться не менее половины всего времени.

Весьма эффективна, например, четырехэтапная схема STAR, позволяющая не просто поговорить о некой рабочей ситуации, но в ходе обсуждения получить достоверную и по-настоящему ценную информацию о претенденте на вакансию. (Создавать ситуации экспромтом крайне сложно, поэтому лучше наметить их заранее.)

|  |
| --- |
| **Методика STAR** (от англ. Situation-Target-Actions-Results — ситуация-цель-действия-результаты) — способ получения информации о кандидате в ходе интервью. Включает в себя следующие этапы:   * **ситуация** — предлагается описание ситуации, демонстрирующей применение проверяемых навыков; * **цель** — формулируется цель, которую кандидат должен достичь в данной ситуации; * **действия** — кандидат рассказывает, что он предпримет для достижения цели; * **результаты** — интервьюер анализирует эффективность действий кандидата, выясняет, какие навыки были задействованы в решении проблемы. |

В ряде случаев результативна техника использования проективных вопросов — незавершенных предложений, которые кандидату предлагается закончить, исходя из собственных взглядов и позиций (например, «Со мной легко работать, потому что…», «Быть инициативным — это значит…» и т. д.). «Правильных» ответов на подобные вопросы не существует, их цель — получить информацию о характере мотивации соискателя, его деловых и личностных качествах. Если кадровик склоняется к положительному заключению по кандидату, то следует обязательно использовать в интервью такие приемы, как «Расширение списка рекомендателей и разговор о проверке отзывов» и «Оценка кандидата по задаваемым им вопросам».

Примером реального плана применения оценочных инструментов может служить программа оценки кандидатов в кадровый резерв по перечню из 15 компетенций для кандидата на должность директора по маркетингу. Эта программа включает в себя:

* разбор конкретных ситуаций — 7;
* проективные вопросы — 4;
* обычные открытые вопросы с построением цепочек — 4;
* встроенные в собеседование письменные задания — 3;
* встроенные в собеседование тесты — 2;
* анализ речи и невербального поведения — 2;
* провокационный прием — 1;
* расширение списка рекомендателей и разговор о проверке отзывов — 1;
* психолингвистический анализ речи (элементы) — 1.

Разбор конкретных ситуаций составляет 7 из 25 запланированных приемов. Формально это менее 30%, но с учетом того, что данный метод является весьма трудоемким, разбор займет не менее 60% времени собеседования. Для профессионального интервьюера общее время проведения оценки кандидата по этой программе составит 1–1,5 часа.

Отметим, что обычно более половины запланированных приемов параллельно с оценкой основной компетенции, на которую они направлены, дают информацию по другим (в конспекте беседы об этом делаются особые примечания, «связи», сопровождающие описания приемов).

**Проведение интервью**

Условием применения рекомендуемой технологии в полном объеме является заинтересованность кандидата в рассматриваемой должности и вообще в работе в данной компании. Чем выше его интерес, тем более настойчивым (но в любом случае корректным!) может быть интервьюер во время собеседования.

Обычно наиболее интересные компании кандидаты знают себе цену и чувствуют определенную свободу в выборе работодателя. В таких случаях кадровик заинтересован в собеседовании значительно больше потенциального работника, и его возможности для проведения оценки по компетенциям ограничены. В еще большей степени это относится к ситуациям, когда кандидат не находится в активном поиске нового места. Успех здесь особенно зависит от деликатности менеджера по персоналу и тщательности подготовки к разговору. Некоторые проводят его в стиле светской беседы — не рекомендую. Кандидату на таком собеседовании легко, «каверзных» вопросов не предлагают, «скользких» моментов избегают, иной раз даже профессиональных тем не касаются. Подобный подход дает крайне мало полезной информации для оценки по компетенциям.

Нормой для квалифицированного интервьюера можно считать совмещение уважительного отношения к кандидату с созданием для него реальных трудностей (просьба привести конкретные примеры из личного опыта, объяснить свои действия и их последствия, предоставить такие-то сведения, затронуть такую-то тему и т. д.). Это должно быть полноценное структурированное интервью (structured interview), при котором заранее с определенной целью установлен порядок следования вопросов, предлагаемых респонденту, либо порядок подачи тематических областей — блоков вопросов.

В процессе разбора ситуации и использования разных приемов накапливается информация — «плюсы» или «минусы» — для оценки специалиста по рассматриваемой компетенции. Фиксировать сведения целесообразно в форме свободного конспекта беседы. В дальнейшем он будет использован при подготовке структурированного заключения по компетенциям.

Перечень компетенций используется интервьюером в ходе собеседования с тем, чтобы не упустить ни один пункт для проведения оценки. Вы считаете, что по такой-то компетенции получили достаточно сведений? Делайте соответствующую отметку в перечне и продолжайте исследование по другим. Но во всем должен быть оптимум. Если в ходе беседы выясняется, что кандидат по одной или нескольким компетенциям явно не соответствует требованиям должности, то при отсутствии других целей собеседования работу с ним можно прекращать.

В качестве примера приведем схему разбора ситуации для оценки по компетенции «Комплексное видение бизнеса» кандидата в кадровый резерв.

|  |
| --- |
| **Оценка по компетенции «I-1. Комплексное видение бизнеса» Схема разбора ситуации**  В описании схемы используются следующие условные обозначения:  ***(+)****— слова или действия кандидата, которые заслуживают положительной оценки по рассматриваемой компетенции;*  ***(–)****— слова или действия кандидата, которые оцениваются отрицательно;*  ***«Связи»****— примечания, указывающие на компетенции, для оценки по которым интервьюер получает информацию параллельно с оценкой по рассматриваемой компетенции.*  Разбор ситуации проводится по методике STAR, включающей в себя следующие этапы:  ***S****— ситуация;* ***Т****— цель, трудности и проблемы ситуации;* ***А****— действия;* ***R****— результаты и последствия действий, изменение ситуации.*  В данном случае определяется умение кандидата видеть в комплексе цели и основные факторы и взаимосвязи, влияющие на достижение этих целей.  **Этап «S»**. Интервьюер: «Давайте рассмотрим и обсудим хорошо известный вам бизнес, который вы считаете успешным и эффективным. Какую конкретную компанию вы предлагаете рассмотреть?»  Убедитесь, что испытуемый готов обсудить конкретный бизнес, который ему хорошо известен и понятен.  ***(+)****Кандидат быстро понимает, что от него требуется и предлагает конкретный бизнес для обсуждения.*  ***(–)****Старается уйти от конкретики.*  ***Связи****: «I-5. Навыки устной и письменной коммуникации» (плохо или хорошо понимает, что от него требуется); «III-3. Инициативность и энергичность» (охотно включается в обсуждение, «не тормозит»).*  **Этап «T»**. Интервьюер: «В чем основные трудности для достижения успеха именно в этом виде бизнеса и для данной конкретной компании?»  ***(+)****Кандидат перечисляет трудности и аргументирует свое мнение; дает четкие и структурированные ответы; концентрируется на главном.*  ***(–)****Уходит от четкого, прямого ответа. В этом случае нужно проявлять настойчивость и пытаться добиться от кандидата конкретики.*  ***Связи****: «II-1. Целеустремленность, нацеленность на результат» (сильный кандидат обязательно должен затронуть тему результативности бизнеса).*  **Этап «А»**. Интервьюер: «Каким образом было организовано преодоление трудностей, которые сейчас названы? За счет чего при этом достигается успех?»  ***(+)****Кандидат демонстрирует хорошее знание бизнеса и путей обеспечения его эффективности.*  ***(–)****Затрудняется давать конкретные ответы и факты, уходит в общие рассуждения. Здесь стоит поступить так же, как в аналогичной ситуации на этапе «Т» — проявлять настойчивость.*  ***Связи****: «II-1. Целеустремленность, нацеленность на результат» (кандидат должен демонстрировать понимание того, как действия влияют на результат).*  **Этап «R»**. Интервьюер: «Почему вы считаете этот бизнес эффективным? Назовите, пожалуйста, несколько основных критериев или показателей оценки эффективности этого бизнеса.»  ***(+)****Кандидат отвечает четко и конкретно.*  ***(–)****Затрудняется с ответом.*  ***Связи****: «II-3. Стратегическое мышление». Кандидату предлагается оценить перспективы развития рассмотренного бизнеса, назвать резервы и нерешенные проблемы, дать прогноз.* |

**Структурированные заключения на кандидатов**

По завершении собеседования приступают к составлению структурированного заключения (см. Приложение). В некоторых случаях полученная информация может быть дополнена проверкой отзывов о специалисте, претендующем на вакантную должность.

Фактически **структурированное заключение представляет собой перечень компетенций, в котором даются количественные оценки соответствия кандидата требованиям должности по каждому пункту**. Рекомендую использовать следующую шкалу оценок:

* **1 балл** — явное несоответствие требованиям должности. Компетенция выражена настолько слабо, что недостаток не может быть реально компенсирован сильной выраженностью других компетенций или доступным для компании обучением;
* **2 балла** — некоторое несоответствие требованиям должности, которое может быть компенсировано в работе за счет высоких показателей по другим компетенциям;
* **3 балла** — полное соответствие требованиям должности;
* **4 балла** — качества кандидата по данной компетенции выше, чем необходимо;
* **5 баллов** — на редкость сильный кандидат — «звездочка».

Если по какой-то компетенции соискатель получает «единицу», то он, строго говоря, не должен рассматриваться как рекомендуемый на должность. Исключение — ситуация, когда длительный и правильно проводимый поиск не дает альтернативы. В таком случае логично пойти на корректировку требований по должности, и ранее отклоненный претендент на вакансию окажется подходящим.

Оценка «5» теоретически возможна, но использовать ее на практике мне не приходилось ни разу. «Четверка», полученная по ряду компетенций, вызывает резонный вопрос: «Не перерос ли товарищ данную должность?». Придется внимательно проанализировать мотивы соискателя и оценить, что сможет удержать его в рассматриваемой должности достаточно долго и создать заинтересованность в работе.

**Большинство оценок «правильного» кандидата — 3 балла** (с допустимым присутствием «двоек» или «четверок»).

**Пример структурированного заключения по компетенциям**  
(составлено при выполнении реального HR-проекта)



Письменные комментарии имеет смысл формулировать по тем компетенциям, оценки которых отличаются от «нормальной» — «3». Но кадровик-рекрутер должен быть готов аргументированно объяснить, на каком основании дана та или иная оценка.

Информация, данная в заключении, помогает оптимизировать дальнейшие собеседования с соискателем, проанализировать и сравнить имеющиеся кандидатуры, скорректировать запросы компании.

Надо признать, оценка кандидатов по компетенциям пока не получила широкого распространения. Прежде всего, это связано с отсутствием в доступной профессиональной литературе развернутого описания методики. Отталкиваясь от приведенных в статье рекомендаций, квалифицированный специалист по подбору вполне может освоить данную технологию без посторонней помощи. Однако есть риск, что при первых самостоятельных опытах что-то не получится. А «опыты» — с живыми людьми, в реальных компаниях…

Куда проще делать первые шаги в процессе сотрудничества с консультантом, представителем кадрового агентства, успешно практикующим передовую технологию. Тогда не только осуществляется качественный подбор нужного работника, но и становятся «прозрачными» принципы разработки перечня компетенций, проектирования и описания инструментов оценки, проведения собеседований, обоснования оценок и оформления заключений. По сути, таким образом кадровик проходит своего рода персональный тренинг.

Однако ни личная уверенность HR-менеджера в прогрессивности метода, ни даже обучение ему не обеспечит внедрение в компании оценки по компетенциям. Решение об этом должно быть продиктовано реальными требованиями руководства и задано соответствующими организационно-распорядительными документами.

# Интервью по компетенциям (оно же STAR, PARLA, бихевиористическое)

* Не могу не коснуться столь модной темы, как использование компетенций в подборе персонала. Всех секретов от меня не ждите — сам не знаю, также не ждите глубокого погружения в философские основы проблемы — это можно найти в материалах SHL.

Я всего лишь обычный практик и постараюсь здесь по-простому разложить, что такое «подбор по компетенциям» и «как его едят».

Итак, предположим, что вы поддались обаянию модного термина и решили использовать компетенции в подборе и управлении персоналом. Первым делом нужно четко понять, что вначале вам нужна сформированная модель компетенций.

Модель компетенций — это, собственно, выбор тех компетенций, которые вы будете использовать для оценки кандидатов. По поводу того, как эту модель составлять, существует большая неразбериха в умах и в литературе. Я здесь буду рассказывать исключительно о собственной успешной практике, разбавляя ее минимальным количеством необходимой теории.

**I. Что такое компетенция?**

Опять же, согласованного определения не существует. Лучшие ученые умы придумывают все новые теории и подчас преподают студентам очень интересные вещи.

Я понимаю под компетенцией (и буду использовать данное понимание в этой статье) конкретную желательную поведенческую характеристику человека, которая может обладать различной степенью выраженности. То есть, компетенцией не может называться знание языка программирования, но компетенцией могут быть, скажем, лидерские качества или просто лидерство. Данная поведенческая характеристика должна быть желательной (условно положительной), то есть мы не будем использовать, например, жадность в качестве компетенции. И, наконец, мы должны иметь возможность оценить степень проявления конкретной компетенции для конкретного человека — опять же, про лидерские качества мы можем сказать, что они более или менее выражены.

**II. Что такое «модель компетенций»?**

Все просто. Модель компетенций — это набор компетенций, который принят для оценки персонала в конкретной компании. Соответственно, построение модели компетенций — это не что иное, как создание такого набора.

Здесь, собственно, возникает и первая проблема: традиционно для создания модели компетенций принято отбирать не более 8(!) компетенций. Однако подчас бывает трудно выстроить оценку всего персонала компаний по всего лишь 8, а иногда и 5 компетенциям. Тем не менее, эти трудности обычно остаются исключительно «на совести» создателей моделей компетенции.

**III. Построение модели компетенций**

Сразу оговорюсь, что я не буду здесь описывать создание модели компетенций для всей компании, поскольку считаю этот путь компромиссным, неэффективным и вообще не заслуживающим права на существование, за весьма редким исключением. Поэтому я буду описывать исключительно процесс создания модели компетенций для конкретной позиции, что, на мой взгляд, разумно и обоснованно.

И так, не будем далеко ходить, возьмем близкую мне позицию рекрутера в агентстве. Итак, я формулирую, какими поведенческими качествами этот человек должен обладать в моей компании. И вот, что мне кажется справедливым:

* Ответственность — то есть, способность брать на себя ответственность за достижение результата своей работы.
* Коммуникабельность.
* Ориентированность на результат — то есть, способность не забывать про результат.
* Ориентированность на процесс — то есть, умение получать удовольствие от процесса, даже если вещи идут не так уж и хорошо.
* Стрессоустойчивость.
* Умение работать в команде.
* Навыки убеждения.
* Гибкость.

Естественно, что в другой компании и в других обстоятельствах компетенции могут быть выбраны другие, но я остановлюсь на этих. Теперь я должен конкретизировать свою модель — выбрать шкалу и определить критерии оценки.

**IV. Составление оценочного листа**

Для упрощения и чтобы не занимать много вашего времени, я выберу только первые 4 компетенции из своего списка. Итак, оставляем (исключительно в целях тренинга) следующие компетенции: ответственность, коммуникабельность, ориентированность на результат, ориентированность на процесс.

Теперь, опять же, чтобы не особенно себя утруждать, я выберу наиболее простую шкалу с оценками от «0» до «3».

Мне остается проранжировать оценки и сделать опросный лист. Я сделал это в виде формы проведения интервью по компетенциям.

**Форма проведения интервью по компетенциям**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Компетенции** | **Ориентир** | **У кандидата** | | | | **Комментарии** |
| **0** | **1** | **2** | **3** |
| 1 | Ответственность | 2 |  |  |  |  |  |
| 2 | Коммуникабельность | 3 |  |  |  |  |  |
| 3 | Ориентированность на результат | 2 |  |  |  |  |  |
| 4 | Ориентированность на процесс | 1 |  |  |  |  |  |
| **Общий вывод:** | | | | | | | |

Итак, подготовительная работа проведена!

**V. Подготовка вопросов для интервью**

По классическим правилам проведения интервью по компетенциям на каждую компетенцию должно приходиться не менее двух вопросов. Все вопросы при этом должны строиться по модели STAR: Situation (Ситуация) — Task (Задача) — Action (Предпринятые действия) — Result (Результат). То есть, в каждом вопросе рекрутер просит рассказать конкретную ситуацию, в которой кандидат должен был решать определенные конкретные задачи. Чтобы не вдаваться дальше в долгие описания, я сформулирую для примера по 1-ому вопросу для каждой из 4-х компетенций.

Итак:

* **Ответственность**: Вспомните, пожалуйста, и расскажите ситуацию из вашей жизни, когда вы отвечали за некий участок работы и при этом возникли серьезные препятствия к достижению поставленной цели. И далее — по мере рассказа кандидата — рекрутер обязательно должен уточнять Задачу (Task), Предпринятые кандидатом действия (Action) и получившийся результат (Result).
* **Коммуникабельность**: Вспомните, пожалуйста, и расскажите ситуацию, когда перед вами стояла трудновыполнимая задача, однако вам удалось ее выполнить за счет прежде всего коммуникативных навыков.
* **Ориентированность на результат**: Расскажите, пожалуйста, ситуацию, когда в процессе вашей работы выяснилось, что задача гораздо более масштабна, чем представлялось первоначально.
* **Ориентированность на процесс**: Вспомните, пожалуйста, и расскажите ситуацию, когда выяснилось, что для достижения вашей цели необходимо выполнить ряд весьма скучных, однообразных и занимающих длительное время операций.

# Как проверять рекомендации кандидатов с предыдущих мест работы

Несколько советов по проверке рекомендаций

**1. Принимайте только письменные рекомендации.**

Попросите кандидата предоставить письменную рекомендацию от предыдущего работодателя для того, чтобы вы смогли провести проверку его опыта работы. Проверка необходима, чтобы вы и предыдущий работодатель несли ответственность за достоверную информацию, содержащуюся в рекомендательном письме.

**2. Проверьте должность на предыдущем месте работы.**

Когда вы собрались проверить информацию, представленную в рекомендательном письме по телефону, убедитесь, что вы разговариваете с самым подходящим для этого человеком. Спросите, действительно ли ваш кандидат работал в указанной организации и правильно ли он указал свою предыдущую должность. Такая проверка может показаться вам слишком простой, но именно этот шаг сразу избавит вас от лживых рекомендательных писем.

**3. Установите раппорт.**

Прежде чем связываться по телефону, отправлять факс или электронное письмо кандидату, проведите проверку данных в его резюме и рекомендательных письмах. Свяжитесь с бывшим работодателем кандидата, назовите для сверки имя своего кандидата, указанную им должность на предыдущем месте работы и телефонный номер. Во время разговора подчеркните, что вас интересует только та информация о кандидате, которая связана непосредственно с рабочей деятельностью человека. Кроме того, объясните, что, давая свою рекомендацию, работодатель защищен так называемым "иммунитетом под условием соответствия лица установленным требованиям". Это означает, что работодатель защищен от любой клеветы, которая может содержаться в словах бывшего сотрудника.

**4. Конфиденциальность.**

Рекомендации даются конфиденциально, кроме того, храниться рекомендательные письма тоже должны в месте с ограниченным доступом. Если же рекомендация попала в руки третьей стороны, которая не должна была иметь доступ к этому документу, защита "принципа ограничения" утрачивается. Сохраняйте конфиденциальность!

**5. Задавайте вопросы.**

Задавайте вопросы, связанные с примерами, которые кандидат привел в ходе интервью. Например, "Наш кандидат утверждает, что его заработная плата составляла £100,000. Не могли бы вы уточнить его функции и его вклад в развитие проекта?".

Задавайте следующий вопрос: "Назовите, пожалуйста, сильные и слабые стороны кандидата". Только таким образом вы получите информацию о рабочих привычках и моделях поведения.

Во время интервью просите кандидата приводить примеры из своего опыта на предыдущих местах работы. Дайте понять кандидату, что вы можете проверить эту информацию. После интервью используйте этот материал при формулировании ваших вопросов к автору рекомендательного письма вашего кандидата.

**6. Проверяйте информацию относительно размера заработной платы.**

Спросите кандидата о его базовой заработной плате и дополнительных вознаграждениях на предыдущем месте работы. Информация о прогрессе заработной платы человека у предыдущего работодателя раскроет для вас материальные ожидания кандидата в будущем.

**7. Записывайте все ответы, полученные при проверке рекомендации кандидата.**

Точно фиксируйте все ответы, полученные вами при проверке рекомендательного письма вашего кандидата, эта информация станет основанием при принятии решения о найме или отказе.

**8. Если же вам не удалось связаться с нужным человеком с предыдущего места работы кандидата…**

Как минимум проверьте соответствие должности, срока работы и размер заработной платы. Запишите полученную информацию. Хотя эти скудные данные не сильно помогут вам при оценивании кандидата, при принятии решения они напомнят вам, что вы пытались проверить информацию о кандидате, т.е. будут доказательством того, что этот человек не остался проигнорированным.

**9. Консультируйтесь у "эксперта".**

Для того чтобы минимизировать проблемы, связанные с законным правом требования информации во время проверки рекомендации и резюме, не пренебрегайте обращением к внутреннему "эксперту" по таким вопросам в вашей компании, обычно им является HR-консультант. В крайнем случае, обратитесь к опыту других специалистов или агентств.

**10. Минимизируйте риск.**

Особенно осторожно нужно быть с рекомендациями, содержащими информацию о том, что кандидат испытывает трудности, связанные с национальностью, полом, какой-либо формой неполноценности, с политическими или религиозными убеждениям или наличием судимости.

# У вас есть сотрудник без высшего образования

[Cьюзан Диткофф, Уилла Селдон](http://hbr-russia.ru/blogs/1113/) 13.05.2015

Однажды один из топ-менеджеров корпорации UBS Americas попросил стажеров предложить меры по снижению издержек. И одна молодая сотрудница предложила компании установить специальную программу, которая погружает компьютер в режим сна после нескольких минут неактивности. После подсчетов оказалось, что эта идея сэкономит фирме $400 000 за год на каждую тысячу компьютеров, и ее быстро воплотили в жизнь.

Практикантка, у которой не было университетского диплома, сэкономила фирме сотни тысяч долларов. Разумеется, такое происходит не каждый день, но и единичным случаем этот пример тоже не назовешь. В самом деле во время интервью в поисках материала для нашего исследования «Как эффективно нанимать молодежь», осуществленного в сотрудничестве с Фондом Торговой палаты США, мы слышали одну историю успеха за другой. Возросший оборот, экономия на издержках и реальное повышение качества кадров — всего этого добиваются умные организации, которые готовы с умом использовать молодых сотрудников в возрасте от 16 до 24 лет.

Корпоративные боссы твердили нам, что найм молодежи перестал быть просто филантропическим жестом. Проще говоря, у компании, которая хочет преуспеть, просто нет выбора — нанимать молодых нужно обязательно, это приносит бизнесу конкретные выгоды. Вложения в молодежь окупаются за счет четырех аспектов:

* Они создают устойчивую схему будущего пополнения кадров.
* Заполняют пробелы в навыках.
* Увеличивают разнообразие кадрового состава, что позволяет найти подход к еще большему количеству клиентов.
* Подстегивают инновации.

Компании из нашего исследования представляют целый ряд отраслей, а также весьма разнятся по размеру — от маленьких локальных предприятий до транснациональных корпораций. Более того, наша работа выявила несколько действенных подходов к найму молодежи — от создания в компании программ обучения до партнерства с поставщиками молодых кадров. У всех этих организаций есть одна общая черта: их руководители поняли, что подрастающие кадры — незаменимый источник успеха.

Читайте материал по теме: [4 ошибочных мнения о том, как надо руководить поколением Y](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14196/)

Несмотря на все преимущества подобного подхода, похоже, что для многих потенциал юных сотрудников остается тайной за семью печатями. В то время как 40% американских нанимателей не могут заполнить 5 млн вакансий, 6 млн молодых людей не учатся и не работают. Многие работодатели и рады бы обеспечить себе неиссякаемый источник новых кадров, но утверждают, что не знают, с чего начать. Вот пять практических советов, которые мы собрали от лучших нанимателей.

1. **Привяжите свою стратегию найма молодежи к общей стратегии фирмы и найдите первоклассных людей.** Успешная интеграция молодых в вашу компанию требует как поддержки высшего руководства, желательно на уровне заместителя директора, так и повседневного «воспитателя». Фокус в том, чтобы лидеры выявили потребность и приставили новых сотрудников к тем областям, в которых они могут принести реальную пользу. Например, когда компании Medtronic, специализирующейся на медицинской технологии и услугах, потребовалось в целях экономии обнаружить неиспользуемое электронное оборудование, этот проект поручили одному из практикантов. Тщательно «прочесав» все описи оборудования, стажер сэкономил для компании $342 370 на услугах по профилактическому обслуживанию.
2. **Расширьте свой арсенал способов поиска молодых сотрудников.** Многие фирмы желают пошире закинуть сети, но не знают, как это сделать. Простым ответом будет пойти в те места, где есть молодежь, или начать сотрудничать со специалистами в этой области. Например, страховая компания State Farm со штаб-квартирой в Блумингтоне, штат Иллинойс, создала рекрутинговые центры в Далласе, Атланте и Финиксе, чтобы ее кадровый состав более точно соответствовал демографическому составу ее клиентской базы. А фирма Hasbro вступила в партнерство с крупной некоммерческой структурой под названием Year Up с целью воспитать в коллективе Hasbro талантливых стажеров, которые затем подают заявки на вакансии внутри компании. Бизнес планирует взять на работу не менее трех четвертей выпускников программы. Используя ресурсы успешных посредников вроде Year Up, организации могут получить надежных, готовых к работе кандидатов.

Читайте материал по теме: [Почему вашей компании так нужны новобранцы](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14699/)

1. **Проверьте, не препятствуют ли корпоративные стандарты, принятые на вооружение в вашей фирме, успешному найму молодежи.** Исследование, проведенное недавно компанией Burning Glass Technologies, обнаружило, что менее 20% личных помощников топ-менеджеров окончили четырехлетнюю программу обучения в университетах. Однако 65% объявлений о вакансиях на подобную позицию требуют как минимум диплома бакалавра. Эта «инфляция ожиданий» не только добавляет нанимателям проблем с поиском кандидатов, но и влечет за собой серьезные последствия для позиций, требующих среднего уровня квалификации.

Чтобы исправить ситуацию, руководство компаний должно всерьез задумать над тем, какие качества необходимы для конкретной работы, и пересмотреть свои требования и процедуры, мешающие приему на работу квалифицированных соискателей.

Разработанное организацией Grads of Life руководство может помочь вам эффективно использовать многообразие своего персонала и сделать вашу компанию более открытой для молодежи.

1. **Уделяйте внимание развитию социальных навыков.** Многие бизнес-лидеры считают, что молодежи не хватает «мягких» навыков, что лишает ее командного духа, профессионализма и коммуникативности, чаще всего требующихся на работе. Однако не стоит отчаиваться: социальным умениям можно обучить. Например, компания из штата Джорджия Southwire, ведущий производитель электрических проводов и кабеля, внедрила у себя на производстве программу 12 for Life, цель которой — обучить молодежь социальным навыками в трудовом контексте. Старшеклассники чередуют обучение за партой с производственной практикой, за которую они получают зарплату. Ученики участвуют в семинарах, менторских встречах в формате один на один и других видах обучения важным жизненным умениям. Программа делает особый упор на воспитание ответственного отношения к работе, обращая внимание на такие человеческие качества, как уважение, положительный настрой и командный дух.

Читайте материал по теме: [5 приемов для грамотного руководства командой](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14642/)

1. **Оценивайте свой успех и совершенствуйтесь.** Хотя многие руководители компаний в нашем исследовании считают молодежь стратегически важным ресурсом, обеспечивающим будущее фирмы, немногие из них выделяют ее в отдельную категорию для закрепления уже достигнутых результатов. Однако измеряя достигнутый в этой области прогресс, они увидят, что стратегия найма молодежи — не просто общественно значимый жест, но весьма выгодное для бизнеса дело, приносящие множество положительных аспектов в деятельность организации.

Хороший пример — сеть продуктовых магазинов Wegmans. Она тесно сотрудничает с некоммерческим агентством Hillside Work-Scholarship Connection, обучающим молодежь из группы риска необходимым трудовым навыкам. Такое партнерство помогает Wegmans реализовывать свои планы по диверсификации персонала, а также способствовало снижению процента текучки старшеклассников, работающих на неполный день, с 26 до 19%. Уменьшение текучки — прямая выгода для компании. А большее разнообразие персонала помогает привлечь более широкий круг покупателей. «Поскольку мы считаем важным, чтобы наши работники были “отражением” нашей клиентской базы, их состав напрямую связан с уровнем продаж», — говорит Джерри Пирс, заместитель гендиректора по кадрам.

Создание успешной программы найма молодежи — дело непростое, но в процессе нашего исследования десятки топ-менеджеров признались нам, что именно это становится ключевым аспектом для жизнеспособности их компаний. И хотя на многих предприятиях еще до конца не поняли, как развивать таланты молодых специалистов, мы видим все больший интерес к вложению средств и усилий в удовлетворении трудовых запросов молодежи. Примеры таких фирм свидетельствуют о том, что, если поймать в свои сети лучших специалистов завтрашнего дня уже сегодня, это принесет ощутимый финансовый результат.

**CЬЮЗАН ДИТКОФФ, УИЛЛА СЕЛДОН**

*Сьюзан Диткофф и Уилла Селдон — партнеры компании Bridgespan*

# Как нанять бухгалтера, если ничего не понимаешь в бухучете

14 декабря 2017

Автор: Александрова Елена Владелец компании ASL Consulting, Москва

Расскажу, как самостоятельно нанять бухгалтера на работу, избегая привлечения кадровых агентств.

Описание вакансии

Тезисно, в пять строчек, опишите деятельность организации; новая компания или со стажем: придется ли специалисту ставить учет с нуля, или он продолжит вести его после предшественника. Ведется ли деятельность, или сдается «нулевая» отчетность. Укажите размер организации и примерное количество операций в месяц, а также то, сколько юридических лиц придется одновременно вести бухгалтеру.

Напишите, будет ли входить в задачи бухгалтера оптимизация налогообложения. Под каждый пункт требуется свой опыт и компетенции. Можете указать, что готовы потратиться на установку ПО, например 1С.

Оценка резюме

Посмотрите, где бухгалтер работал раньше. Похож ли этот бизнес на ваш? Возможно, вы увидите в списке работодателей соискателя партнеров или конкурентов. Тогда ответьте для себя на вопрос: «Не засланный ли казачок откликается?»

Следующим по значению будет стаж работы. Хороший бухгалтер должен проработать на одном месте не менее двух-трех лет и пройти все стадии профессионального роста: от обработки первичных документов и сдачи как минимум двух годовых отчетов до прохождения камеральной или аудиторской проверки. Не стоит нанимать для ИП и небольшой бизнес бухгалтера из крупной компании. Такому кандидату, скорее всего, надо просто «пересидеть» трудное время.

Собеседование

Попросите соискателя рассказать в свободной форме о своей профессиональной деятельности. Если человек начнет жаловаться на налоговую инспекцию, фонды, руководство прежней компании, то он вряд ли умеет находить общий язык с людьми и решать проблемы. А их всегда много в работе с проверяющими инстанциями.

Предложите кандидату решить рабочие кейсы. Для этого возьмите пару-тройку первичных документов, договоры и сделайте в них любые ошибки — от грамматических до отсутствия цифр. После чего попросите соискателя подготовить небольшой отчет, например для ИФНС, или пару платежек. Заметит ли кандидат эти ошибки?

Задайте вопросы, чтобы проверить знание действующих законов, включая изменения в сфере налогообложения. Хороший бухгалтер должен отслеживать такие моменты.

Проверьте логику мышления, особенно если бухгалтер будет в штате один. Спросите кандидата, занимался ли он анализом деятельности компаний. Попросите оценить финансовое состояние Вашего бизнеса и сделать прогноз развития на год-два вперед. Будет вполне достаточно, если соискатель обозначит это крупными штрихами.

Обязательно к прочтению!

Увольнение главного бухгалтера: пошаговый алгоритм

Главный бухгалтер и финансовый директор: эффективный вариант совмещения должностей

Как добиться возбуждения уголовного дела на главного бухгалтера, подозреваемого в воровстве

Как контролировать финансовую отчетность, потратив 15 минут в неделю

Гарвардский тест определит, что не так в компании

Личные качества

Настоящий бухгалтер ничего не принимает на веру и всегда просит показать реальные документы. Чтобы справляться с психологическими перегрузками во время проверок или конфликтных ситуаций с контрагентами, бухгалтеру нужны уравновешенность, стрессоустойчивость, усидчивость и умение аргументированно отстаивать свою точку зрения.

Чтобы бухгалтер не конфликтовал с коллективом, он должен обладать адским терпением. Ведь сотрудники по любому вопросу сразу бегут в бухгалтерию, в том числе в период сдачи отчетности.

Проверка

Соискатели научились подстраиваться под требования работодателей и часто рассказывают то, что от них хотят услышать, поэтому бухгалтера лучше брать по рекомендации.

Если же к вам пришел кандидат «с улицы», то сначала свяжитесь по телефону с его предыдущими работодателями. Правда, вам могут назвать вместо настоящей формальную причину увольнения — например, ушел по собственному желанию или в результате реорганизации. Поэтому лучше своими силами собрать о кандидате инсайдерскую информацию.

# Тембр голоса и найм персонала

[Томас Чаморро-Премузик](http://hbr-russia.ru/blogs/667/) 29.04.2015

Технологии меняют каждый аспект нашей работы, включая то, как компании оценивают и выбирают сотрудников. Развитие различных приложений, ПО и алгоритмов принесло нам множество новых методов тестирования и оценки потенциального соответствия соискателей той или иной должности.

Последний из таких методов — голосовое профилирование, то есть использование компьютерных алгоритмов для прогнозирования успешности соискателя, основанных на анализе его голоса. Согласно пресс-релизам, «независимо от того, испытываете ли вы радость, грусть или отпускаете шутку за шуткой, у вашего голоса есть скрытая сложная структура, полная внутреннего содержания — наподобие отпечатков пальцев. Методом проб и ошибок алгоритмы могут «научиться» предсказывать, каким образом такие вещи, как энергия и основная окраска голоса, влияют на других людей, будь то зрители фильма или больные онкологией, звонящие на «телефон доверия».

Интуиция подсказывает нам, что каждый голос индивидуален, однако некоторые инструменты типизации голосов, например Jobline, основаны на доcтаточно нетрадиционной предпосылке. Вместо того чтобы пытаться расшифровать личностные характеристики человека, его интеллектуальный уровень или эмоциональное состояние, задача этой программы — предсказать «чувства, которые этот голос будет вызывать у слушающего». Другими словами, этот алгоритм работает как механическое жюри голосового «конкурса красоты». Приятные голоса приглашаются в следующий тур, где судьями уже будут живые люди, а нежелательные — отсеиваются.

Как и во многих других инновациях в области кадровых технологий, оценить точность этого метода очень и очень сложно, пока не будет проведено независимое научное исследование. Однако радует то, что у нас есть надежная формула проверки функциональности этого метода: 1) измерить качества голосов кандидатов, 2) измерить реакцию слушателей и 3) установить, ведет ли она к положительным результатам для организации — например, повышению прибыли, доходов или удовлетворенности клиентов. Затем соотнести первое со вторым, а также второе с третьим. Если обнаружится какая-либо закономерность, голосовое профилирование может рассматриваться как эффективный инструмент, с помощью которого можно выбирать будущих лучших специалистов.

Читайте материал по теме: [Личностные тесты помогают создать гармоничную команду](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p15712/)

До сих пор попытки обосновать эту методологию как будто бы сосредотачивалась лишь на соотношении между первым и вторым пунктом. Но этого недостаточно. Для того чтобы типизация голосов имела какую-либо ценность для принятия кадровых решений, эмоциональные реакции должны явственным образом вести к более высоким результатам. Другими словами, даже если техника сможет объяснить, почему некоторые физические характеристики голоса делают его более привлекательным, вопрос состоит в том, ведут ли эти качества к каким-либо желательным для организации результатам. Может быть, они лишь способствуют продвижению субъекта по службе, делая его более приятным в общении.

Кроме того, остается несколько все еще не решенных вопросов, на которые требуется получить ответы.

* **Насколько устойчив голосовой тип личности?** Будет ли он одинаков в момент, когда человек шепчет приятные слова любимой и когда он произносит решающую речь перед группой топ-менеджеров? Наверное, нет. Какой же профиль в этом случае «настоящий»?
* **Насколько универсальны эмоциональные реакции по поводу конкретного голоса, особенно у разных типов людей?** Одно из самых четко описанных психологических явлений — широкий спектр эмоциональных ответов наблюдателей на одни и те же поведенческие стимулы. Задумаемся о популярных певцах. Возьмем Боба Дилана или Бьорк, разве реакции на их голоса не разнятся? Если один и тот же голос может вызывать такие разнообразные мнения, какую именно поведенческую реакцию мы стараемся предсказать? И если вариативность реакций настолько широка, можно ли придавать хоть какое-то значение среднему показателю?

Читайте материал по теме: [Почему кадровым данным нельзя доверять](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p15335/)

* **Насколько значимы отмеченные закономерности?** Современные технологии позволяют расчленить речь человека вдоль и поперек буквально сотней различных способов — есть множество путей измерить тон и тембр, мелодику и паузы. Одна компания анализирует видео и аудиозапись 15-минутного собеседования при приеме на работу и выявляет более тысячи характеристик речи каждого кандидата! Когда весь этот анализ приносит нам так много переменных, которые затем связываются с успехом на работе, неизбежно, что некоторые из них будут статистически играть немалую роль и при этом смысловая нагрузка этих показателей будет ничтожна. Другими словами, мы не обретем реального понимания того, почему конкретный кандидат подходит или не подходит для данной работы, и поэтому не получим возможности по-настоящему повлиять на результат. Все, что у нас останется, — это загадочный алгоритм, который как-то работает благодаря тому количеству информации, которое мы в него «вкачали».

Значат ли все эти вопросы, что типизация голоса — тупиковое решение? Вовсе нет. Но прежде чем радоваться насчет введения этого технического новшества, нам следует:

1. Начать с разумной гипотезы по поводу того, насколько качество голоса и речи специалиста влияет на результат работы по нужной нам должности.
2. Определить основные атрибуты голоса и то, как они влияют на поведение других людей (например, коллег, подчиненных и клиентов).

Читайте материал по теме: [Соискателя найдет кадровик-алгоритм](http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-personalom/p14418/)

1. Стандартизировать условия проверки, возможно, даже создать ролевую игру, имеющую отношение к деятельности, через которую должны пройти все кандидаты. Таким образом, будет обеспечена «чистота эксперимента» по запечатлению свойств голоса соискателей.
2. Сосредоточиться на том, как тон голоса влияет на поведение слушающего, а не просто на его чувства.

И наконец мы должны серьезно задуматься об этической стороне применения подобного инструмента. Даже если будет доказана его действенность, хотим ли мы отказывать кандидату в рабочем месте из-за психологически обусловленной, по большей мере не зависящей от него черты? Давно известно, что рост, физическая привлекательность и другие подобные характеристики оказывают серьезное влияние на эффективность человека на работе и карьерный успех, но отбирать персонал на основе качеств, которые люди не могут изменить, безусловно несправедливо.

Голосовое профилирование может оказаться многообещающим началом применения технологии для выявления лучших соискателей, но пока мы лишь в начале пути — и нам еще предстоит ответить на множество вопросов. До тех пор пока мы не поймем, как именно голос человека может повысить эффективность организации, а действительно ли он важнее других качеств, на которые кандидат способен повлиять, нам стоит рассматривать голосовое профилирование только в качестве интересного эксперимента.

*Статья создана при участии Сеймура Адлера, профессора промышленной и организационной психологии Университета Хофстра.*

**ТОМАС ЧАМОРРО-ПРЕМУЗИК**

*Международный эксперт по психометрии и психологическому профилированию.*

# Кого не нужно брать на работу

01.02.2016

Если вы решили подыскать себе нового сотрудника — вот небольшой список психотипов, которых НИКОГДА не стоит брать на работу, если вы не хотите всё развалить! Обзор на DK.RU.

1. Маменькина дочка / сын

К вам на собеседование пришла молодая особа или щеголеватый молодой человек, которого в приемной дожидается мамаша, бабушка или тетушка, кидающаяся с вопросами к своему чаду после собеседования? Гоните таких соискателей вон: здесь не школа и не детский сад. Подтирать сопли и гладить по голове вам некогда: у вас бизнес-проект, а не центр для образцовых дошкольников.

2. Любитель бонусов

Он (реже — она) спрашивает не столько об обязанностях и требованиях, как расспрашивает об отпускных, больничных, страховке, продвижении по карьерной лестнице, бесплатных походах к ортодонту и возможности повесить отдельную табличку со своим именем на дверях общего кабинета. Тоже гоните подальше.

3. Спортсмен-фанатик

Если в резюме человек указывает, с какого расстояния от может отбить крученую подачу, что он пополнит ряды вашей команды по футболу или готов составить вам компанию в [гольф](http://rostov.dk.ru/wiki/golf-kantri-klub-don#binding) или аэрохоккей — отказывайте. Нет никакого смысла брать человека, который полагает, что знает вас лучше, чем вы сами себя знаете, а еще и считает, что командный спорт важнее, чем командная работа.

4. Человек с комплексом вины

*«Знаете, я уже 18 месяцев не могу найти работу, но почитал вот ваше объявление, и я надеюсь, что я впишусь в ваш коллектив, когда бы мы могли встретиться так, чтобы вам это было удобно?».*

Униженно-просящий тон — что это? Вы ищете в свою компанию победителя, а не человека, который будет клянчить и комплексовать. Отказывайте такому соискателю ради его же блага.

5. Любитель «потормозить»

Как правило, такой соискатель не удосуживается почитать подробнее о вашей компании, задает вопросы не к месту или вообще не задает, а когда предлагаешь ему уточнить или спросить что-то — он/она тупо смотрит на вас с отсутствующим выражением лица. Возможно, это нервная скованность в незнакомой обстановке, а возможно — обычная природная тупость. В любом случае, с таким каши не сваришь: вам же не телефонные будки собирать, и не кассира нанимать для приема чеков, а человека, который будет много общаться с командой и с окружающим миром. «Тормозить» здесь попросту некогда.

6. «Рот не закрывается»

Балагур, остряк и любитель рассказать все истории за одно собеседование — это, конечно, очень занимательный и яркий персонаж. Но теперь представьте, что так будет каждый день. Изо дня в день. А еще они увлекаются так, что по ходу ответа забывают, на что собственно они должны ответить. Болтун — не только находка для шпиона, но и кадр, ценный только в сфере телемаркетинга. Во всех остальных случаях гоните таких в сад.

7. Минималист-молчун

Односложные «да» и «нет» — всё, что можно вытянуть из такого претендента на все вопросы. Слушать — бесценное качество. Но мы же не на допросе: что, зубы из него начать тянуть, чтобы он заговорил? Так молчать хорошо на приеме у стоматолога; а вам понадобятся люди поразговорчивее (в разумных пределах, естественно).

8. Сказочница

Женщина / девушка, которая любит слегка приукрасить свою историю даже в резюме — и в итоге получается не «слегка», а настоящая Алиса в Стране Офисных Чудес. Если уличить ее во лжи и преувеличениях, она довольно быстро скатывается к скромным реальным достижениям — и тогда окажется, что супер-звездой в команде вашей компании она стать не может. Что не мешает ей хвастаться достижениями в спорте, особенным везением и какими-то заоблачными приключениями. Не верьте: любезно улыбаемся на прощание и отказываем.

9. Хамелеон

Он готов принять любую работу в любом подразделении или отделе. Открытость и желание учиться — это ОК. Но совсем не ОК, когда нельзя понять, что же человеку нравится делать по-настоящему. Куда не поставь — он так и будет. Нельзя всем нравиться и уметь абсолютно всё, именно по этой причине с мастерами карьерной мимикрии придется проститься.

10. Король Лир / Королева Драмы

Он любит драму, даже трагедию: вваливается в ваш офис в другое время, чем было ему назначено — и требует интервью НЕМЕДЛЕННО. Агрессивное поведение до собеседования и в ходе него, трагические изломы рук, пафос и всяческое привлечение внимания к своей особе – поймите, что такое будет с разными вариациями повторяться ежедневно. О боги, давайте лучше не будем брать его: ему место на сцене, а не в вашем офисе.

11. Мастер импровизации

Он использует кучу бессмысленных вставных словечек, не приносит с собой резюме, на ходу сочиняет истории и не готов предоставить рекомендации от предыдущего работодателя. В общем, кажется, нам этот человек не подойдет. А вам?

12. Безграмотное чудо

Такой человек пишет и говорит с чудовищными ошибками, как будто никогда не был в школе. Всегда и везде. Он не просто опечатки допускает, он «ездяет» по конференциям, «споймал» удачу за хвост и пользуется «ихними» новинками. Речь его, и письменная, и устная изобилует просторечиями, смешанными в кучу с «пошэренными инсайтами» и глаголами вроде «попробывать». Даже не будучи граммар-наци, хочется выгнать такого претендента с глаз долой.

13. Смартфономан

Кандидатка сидит, уткнувшись в смартфон даже в ходе собеседования? Кандидат отвлекается на звонки? Гоните их поскорее из приемной. Да, гаджеты — это круто, но синдром дефицита внимания и маниакальная зависимость от смартфона — это никак не поможет вам и вашей фирме в нормальной работе. Главное — не любить смартфоны так, будто это ваша печень; главное — уметь общаться в команде и за ее пределами. О каком общении может идти речь, если соискатель сидит в чатике или куда-то звонит всё время?

Всех психотипов описали, и говорят никого не брать. Лучше б написали кого куда брать. Сейчас полностью здоровых и подходящих людей практически нет. Придется менеджеру по персоналу самому за всех работать.

Видимо писали про неквалифицированный персонал. Скорее статья позабавила. Не встречала я за свой опыт подобных типажей.

Вот так свезло, а мне только такие и попадаются, приходится гнать в шею, потому как опыт работы с описанными типами действительно негативный.

Ещё пару позиций и брать на работу будет некого.....

Читая статьи подобной тематики складывается мнение, что кадровики прежде чем взять человека размышляют:

"Так делать нечего, персонал со своими обязанностями справляется, как бы нас не уволили за ненадобностью... А давайте мы скажем руководству, что им нужен помощник и будем его искать! - Отличная идея, вот и нас еще месяца 2 никто увольнять не будет))"

З.Ы. По рассказам моих родителей, которым за 60 лет, брали чуть ли не с улицы, ставили на какую-то незначительную должность, а там если не дурак и справлялся с обязанностями двигали выше. И все были довольны, и эйчары занимались делом а не ерундой, и люди РАБОТАЛИ, а не ИСКАЛИ работу.

# Большой стаж – это не преимущество

**«Стаж работы — это не достижение»: Как подготовить «продающее» резюме / ЛАЙФХАК**

06.08.2015 Сергей Дружинин

Что такое «поисковый код» в резюме, как правильно описать результат своего труда и почему стоит быть особенно аккуратным с формулировками о причинах ухода с предыдущих мест работы — лайфхак на DK.RU.

, руководитель урало-сибирского офиса кадровой компании [VENTRA](http://ekb.dk.ru/wiki/ventra), дает практические советы менеджерам, оставшимся в кризис без работы, и развенчивает мифы о рынке труда.

В очередной колонке для DK.RU она рассказывает о том, как подготовить «продающее» резюме.

 Что необходимо учитывать при подготовке резюме

**1| Основная цель резюме — обратить внимание** отбирающего HR на конкретного кандидата.

**2| Основные задачи «продающего резюме»**:

•    «выпасть» при введении конкретного поискового запроса на сайте,

•    «выделится» из конкурентов, обратить на себя внимание,

•    «выявить» лучшие стороны конкретного кандидата, «продать его».

**3| Объективные условия, влияющие на результат**:

•    ведущие работные сайты хранят в своей базе миллионы резюме,

•    среднее время на «первичный просмотр» резюме — около 20 секунд,

•    лицу, принимающему решение (функциональному руководителю), иногда все равно, что написано в вашем резюме, он будет принимать решение по итогам личной встречи,

•    чтобы попасть на личную встречу к ЛПР (функциональному руководителю) нужно пройти фильтр резюме.

Основной вывод: резюме будут смотреть и работать с ним скорее всего работники кадровой службы (HR) компании. Именно на них, в первую очередь, должна быть направлена информация в резюме.

Как сделать резюме «продающим»

**1.    Резюме готовится по каждой конкретной вакансии** в конкретной компании. Нельзя сделать одно резюме и рассчитывать, что оно будет работать на все, интересующие вас вакансии.

**2.    В тексте резюме должен быть обязательный «поисковый код»** — ключевые слова, по которым ваше резюме найдет поисковая машина работного сайта. Этими словами могут быть — название вакансии, название компании, в которой вы ранее работали, название ВУЗа, который вы закончили, конкретные должностные обязанности. Рекрутер может формировать поисковый запрос по определенным параметрам (должность, ВУЗ, опыт работы в конкретных бизнесах, владение определенными программами и т.д.).

То есть, если вы видите, что в вакансии указано: требуется бухгалтер, с опытом работы 1С: 8.2, имеющий опыт работы в компаниях FMCG, на расчет заработной платы. Ваше резюме должно содержать ВСЕ выделенные термины. Тогда шанс, что при поисковом запросе ваше резюме выпадет одним из первых будет стремится к 100%. Что и нужно.

**3.    Если ваш опыт более 5 лет**, размер вашего резюме не должен превышать 1-1,5 страницы формата А4. Если опыт менее 5 лет — максимум 1 страница.

**4.    НЕЛЬЗЯ переписывать в резюме должностную инструкцию**. Идеальным вариантом будет совпадение формулировок ваших должностных обязанностей с требованиями, которые указаны в описании конкретной вакансии. Требуется региональный менеджер, имеющий опыт развития региона «с нуля». «Продающее резюме» на эту вакансию в идеале должно иметь аналогичную формулировку в профессиональном опыте кандидата. Это не означает, что нужно «придумать себе недостающий опыт». Это означает, что ваш реальный опыт необходимо переформулировать в терминах нанимающей стороны.

**5.    «Продающее резюме» содержит реальные факты, а не эмоции и общие фразы**. Лучше всего, о вашем реальном опыте расскажут оцифрованные РЕЗУЛЬТАТЫ предыдущей деятельности. То есть ваши достижения на предыдущих местах работы. Подумайте, что вы можете выложить в открытый доступ из реальных результатов, не раскрывая коммерческой тайны (в этом очень помогают проценты: увеличил на 250% объем продаж в вверенном регионе, сократил издержки на хранение продукции в два раза, увеличил оборачиваемость товара на складе на 40%, пройдено шесть камеральных проверок без выявленных нарушений и т.д.).

Отрицательно воспринимается описание стажа работы, как достижение (имею 15-летний опыт управленческой деятельности). Аналогичные фразы недопустимы в продающем резюме.

**6.    «Продающее резюме» не содержит «белых пятен»**, оно показывает «логику вашего профессионального развития». Будьте аккуратны с формулировками о причинах ухода с предыдущих мест работы. Знающему HR они могут сказать о вас практически все. Даты вашей работы должны быть последовательны и не иметь перерывов. Если перерыв в работе все же есть, он должен иметь логическое объяснение.

**7.    «Продающее резюме» не содержит орфографических и иных ошибок**. Скажете, что это аксиома? А попробуйте почитать резюме в открытом доступе на работных сайтах!

**8.    «Продающее резюме» содержит полную и достоверную контактную информацию** о кандидате. Если вы указываете недействующий номер телефона, или адрес электронной почты, которую вы не проверяете, глупо надеяться, что продажа состоится.

**9.    «Продающее резюме» не содержит ложной информации**. Но это не означает, что вы не можете, например, не указать ваш возраст. Если вы понимаете, что что-то в вашем опыте, личных или профессиональных качествах может вам помешать, не нужно указывать это в резюме. Но при этом нужно быть готовым отвечать на вопросы при личном интервью по этим «неудобным» моментам.

Часть из этих советов работает на этапе первичного отбора («первичной продажи», часть — на этапе досконального анализа.

В любом случае, удачи — и пусть работа ищет вас сама!

**5 признаков проблемного кандидата. Не нанимайте его!**

Как вы нанимаете сотрудников? По каким критериям вы судите о том, как они будут работать? Безусловно, прием на работу - это самое сложное, что мне когда-либо приходилось делать. Люди, которых вы принимаете в команду, помогают вам идти к цели и могут в буквальном смысле возродить компанию или уничтожить ее. Как не ошибиться с выбором? Откровенно говоря, прием на работу - это сложный процесс, который нельзя свести к обычному перечислению пунктов, но в начале года мне всегда хочется составлять списки, поэтому я расскажу вам о пяти тревожных признаках, которые стоит учитывать в разговоре с кандидатом.

1. Он не отправил благодарственное письмо

Я не нанимаю тех, кто не пишет мне письма после личной встречи. Я расцениваю это как неуважение к команде и ко времени, что мы потратили. Скорее всего, кандидату не слишком хочется у нас работать. Возможно, у него есть варианты получше. Отсутствие письма может свидетельствовать о недостатке коммуникативных навыков. Если он будет общаться с клиентами в подобном ключе, мы потерпим убытки. Благодарственное письмо - это красивый жест человека, которому действительно нужна работа. Не стоит думать, будто мы нанимаем всех, кто присылает нам благодарственные письма. Мы просто не нанимаем те, кто этого не делает.

2. Он не попытался собрать информацию о компании

К собеседованиям нужно готовиться. Тот, кто хочет получить работу, должен вооружиться всей доступной информацией. Как минимум, ему стоит знать, чем занимается компания, кого она обслуживает и с кем конкурирует. Если соискатель этого не знает, ему нет оправдания. Большинство компаний сейчас присутствует в Интернете - у них есть страницы в социальных сетях, сайты и блоги с кучей постов, рассказывающих о том, как идут дела. Вы поленились зайти в Интернет и почитать? Нашему стартапу лентяи не нужны! Ах, вы не лентяй? Значит, вам просто безразличны возможности, которые мы предоставляем. Вам все равно не место в нашей команде. Нам нужны сознательные люди, готовые прикладывать усилия к общему делу, начиная с самых первых шагов.

3. Его описание идеального места работы не совпадает с тем, что вы предлагаете

Если вы хотите полететь в космос или торговать недвижимостью и пришли устраиваться в технический стартап? Странно! Мы не надеемся, что сотрудники будут с нами вечно. Мы лишь хотим, чтобы они знали, зачем пришли в нашу отрасль, и имели план на обозримое будущее. Нам нужны люди, обладающие высокой мотивацией и нацеленные на достижение конкретных результатов. Если ваша цель несопоставима с вакансией, на которую вы претендуете, скорее всего, вы не будете вкладывать душу в работу, а потратите время и силы на погоню за мечтой.

4. К 25 годам он сменил шесть мест работы

Да, я знаю, что сейчас люди меняют работу со скоростью ветра. Когда-то люди могли работать на одном месте всю жизнь. Это было давно, и я не призываю следовать их примеру, но если вам 25, и вы уже сменили шесть мест работы, я серьезно задумаюсь, стоит ли вас брать. Особенно если вы прыгали с места на место в течение года. С большой долей вероятности, я подумаю, что вам не хватает усидчивости, навыков и умения принимать правильные решения. По всем признакам, вы и от нас уйдете, мы ведь ничем не примечательны. Будем ли мы вкладывать в вас силы и время? Нет. Работа есть работа. Иногда она бывает скучной, зачем нам те, кто сбежит, едва столкнувшись с трудностями? Нам нужны люди, готовые пробираться через дебри, решать проблемы и выходить победителями из любой головокружительной ситуации.

5. Он не может объяснить, почему он хочет работать в компании

Я проверяю уровень соответствия не только компании, но и конкретной должности. Я интересуюсь, что побудило кандидата подать заявку. Я хочу услышать голос человека, которому нравится учить и учиться, осваивать новые технологии, пробовать свои силы в стартапах. Если соискатель ничего подобного не говорит, я начинаю волноваться. Нам нужны те, кому нужна эта работа. Наши сотрудники часто пользуются новыми внутренними возможностями, но мне хотелось бы, чтобы при трудоустройстве их привлекала вакансия, которая уже есть. Такой сотрудник будет долго доволен своей работой, а это нам и нужно!

Принимать на работу сложно. Если бы это было просто, работодателям не приходилось бы никого увольнять. Невозможно найти хорошего специалиста, просто пролистав стопку резюме. Все решает личная встреча. В ходе беседы можно предсказать, как кандидат поведет себя в деле, и определить, какие из его личных качеств помогут ему в работе. Любая компания сильна ровно настолько, насколько силен ее самый слабый сотрудник. Увольняйте быстро, нанимайте медленно и не забывайте о тревожных признаках!

# 10 способов хорошо проверить соискателя (вредные советы)

Не знаете как выбесить кандидата? Ответы в этой статье

Методов отбора соискателей на должность (а также проверки их мотивации работать в компании) очень много. Чего только не встретишь в Интернете! И тесты про животных, и рекомендации ждать инициативы от самого кандидата, и описания различных вариаций стрессовых интервью…

В данной статье представлен вариант (по опыту общения с кандидатами) топ-десяти наиболее «любимых» соискателями мер, методик, инструментов и подходов к оценке (а заодно и «воспитанию») их, чудесных, да и вообще к системе работы с кандидатами в компанию (обратите внимание, статья написана в стиле вредных советов :) ).

Итак, если вы хотите быть хорошим рекрутером, отбирать исключительно лучших кандидатов, прививать им лояльность к компании, а себе – зарабатывать супер-репутацию, следуйте инструкциям ниже:

1. Никогда-никогда-никогда не учитывайте пожелания соискателя

С учётом того, что кандидат (особенно на должность топ-менеджера) инфантилен, нестабилен и понятия не имеет, чего хочет, любые указания на его «хотелки» можно пропускать мимо глаз/ушей и универсального сканера, который встроен в ваш мозг. И вообще, он же не профессиональный психолог. И профориентационные тесты наверняка не проходил (ну разве что при поступлении в первый класс школы).

Кандидат указал, что ни в коем случае не пойдёт в продажи? Зовите! Первым делом зовите в самые что ни на есть активные продажи! Это же он наверняка просто цену себе набивает. Написал, что не рассматривает переезд? Да полно вам, он просто не знает, какие у вас в деревне Гадюкино великолепные ночные зарева от выбросов металлургического комбината. Ну и про предоставляемую компанией однушку, в которой он будет жить вместе с ещё десятью сотрудниками, не знает.

Но главное – не отправляйте кандидату приглашения в те проекты, которые стоят в области его интересов и приоритетов! Это чревато тем, что с самого собеседования будущий сотрудник расслабится и уверует в то, что на работе он будет заниматься чем-то интересным и (о нет!) любимым.

2. Переносите собеседование 4 раза

Или лучше 16. Естественно, назначайте его только в стандартное рабочее время, лично у вас же рабочий день не резиновый! Кстати, перенос собеседования – один из блоков стрессового отбора, и заодно проверка мотивации кандидата. Он вообще к вам хочет или где?!

Ну и в принципе, чем может быть занят человек, который ищет работу, да даже и тот, который прикидывается, что уже нашёл её (этим надо звонить в первую очередь!)? Правильно, ничем. Точнее, двадцать четыре часа в сутки он ждёт весточки от вас. И собеседования тоже ждёт. И готов изменить свои планы в четвёртый раз (ну или в шестнадцатый). И подождать, между прочим, тоже готов. Поэтому в дополнение к переносу собеседования вы можете смело задержаться с обеда/предыдущего собеседования/приятной беседы с коллегами за чашечкой кофе минуточек на сто двадцать. И решения тоже не принимайте быстро. Думайте всегда долго! Обо всём: о назначении времени и места собеседования, выдаче тестовых заданий, формировании джоб-оффера. Это характеризует вас как очень занятого работника, серьёзного профессионала и вдумчивого человека.

3. Не говорите правды о работе, особенно по телефону и в объявлениях о вакансии

Как мы выяснили ранее, кандидат на должность – человек инфантильный, нестабильный… и далее по тексту. Ну то есть смахивает на ребёнка лет трёх. Вы же не рассказываете трёхлетке всю правду о деторождении или, скажем, общей системе налогообложения юридических лиц? Вот и кандидату на должность вся правда не нужна. Ни об обязанностях, ни о зарплате, ни об условиях работы. К тому же это вы, а не он, отвечаете за создание потока из них (между прочим!), кандидатов, на собеседования в вашу компанию. Значит – чем красивее сказку вы расскажете, тем охотнее кандидаты потянутся в вашу прекрасную компанию, и вам останется только выбрать наиболее адекватных. С не завышенными запросами. И ответственных. А, и ещё честных! А вот чем для них обернётся сказка на самом деле – уже вопрос следующий (с ним пусть разбираются непосредственные руководители на местах).

4. Эксплуатируйте кандидата

Любой кандидат на должность, имевший неосторожность как-то выйти с вами на контакт (и тем более согласившийся на собеседование) – это же бесплатная рабочая сила. Используйте её с умом, неважно, будете ли вы принимать этого человека на работу или нет. Если нет – даже лучше. Попросите кандидата по дороге на собеседование купить кофе в офис. Дайте тестовое задание, никак не относящееся к его будущей должности и предыдущему опыту работы. Потребуйте составить нужный вам список литературы. Да в конце концов, поручите ему выполнить ваше собственное аттестационное задание, которое будет проверять ваш руководитель.

Если вдруг вы почувствуете что-то вроде неловкости, напомните себе: непрофильные задания проверяют кругозор соискателя (и кстати сразу расширяют его), умение работать с массивами информации (что в наш век крайне важно), аналитические способности, грамотность, умение структурировать, усидчивость, ответственность, внимание к деталям… уф, устала писать. И да, ещё и мотивацию у вас работать тоже проверяют! Так что больше заданий – хороших и разных!

5. Даже не начинайте разбираться в профессиональной сфере соискателя

Тут коротко: вакансий/соискателей воооон сколько, а вы у себя один (одна). И свою-то терминологию (один джоб-оффер чего стоит) выучить сложно, что уж говорить о терминологии из профессиональных сфер кандидатов. Тем более технических. Тем более айтишников!

Таким образом, о профессиональной сфере поговорить не получится, а говорить о чём-то надо (припёр пришёл же он на собеседование), поэтому…

6. Задавайте стандартные вопросы

Что есть собеседование для рекрутера? Конвейер. Вечно одинаковые люди на одинаковые должности (разные люди на одинаковые должности, одинаковые люди на разные должности), все с одинаковыми проблемами и одинаковыми особенностями. А как работает конвейер? Правильно, одинаково, стабильно, выверено. Отточенные стандартные движения, производимые с одинаковой скоростью.

Набор нужных вопросов вы без труда обнаружите в Интернете. Обязательно включите в комплект что-нибудь про «кем вы видите себя…» (это очень бесит соискателей и хоть немного расцвечивает собеседования), что-нибудь про причины ухода с прошлого места работы и про отношения в коллективе. И ещё про готовность работать сверх графика и терпеть задержки заработной платы. Кстати, большой бонус – на стандартные вопросы легко получить стандартные ответы (замороченные соискатели даже книжек понавыпускали про это), а значит, не нужно лишний раз напрягаться для каких-то там интерпретаций. И вообще, настоящее мастерство не требует совершенствования!

7. Спрашивайте о личной жизни

Есть в работе рекрутера и печальные моменты. Собеседования (смотри выше), особенно когда идут одно за одним, конвейер одинаковых вопросов с одинаковыми ответами, – это же такая скука смертная, что просто выть хочется. Поэтому порой можно позволить себе заранее запланированный экспромт, который хоть немного разнообразит ваши серые будни, а заодно и покажет кандидату, кто в доме хозяин (мы же говорим о репутации!). И тогда на помощь приходят они – провокационные вопросы. В основном конечно, о личной жизни и сексуальной ориентации соискателя (ну ещё иногда про наркотики).

Тут уж ни в чём себе не отказывайте: спрашивайте как, сколько, когда, с кем, почему и так далее. Если вдруг какой-то залётный соискатель поинтересуется, для чего вы задаёте подобного рода вопросы – не отвечайте. Просто посмотрите на него как на, мягко скажем, не очень умного человека (если не умеете – потренируйтесь перед зеркалом). И вообще запомните: хорошему рекрутеру не канифоль (или не комильфо?..) отвечать на вопросы каких-то там соискателей. Это они пришли отвечать на ваши.

8. Вырывайте из контекста

Иногда вам будут попадаться соискатели, которые даже на стандартные вопросы будут умудряться давать нестандартные ответы или рассказывать истории ну просто из ряда вон. Чтобы показать им, как крута ваша компания и вы сами, управляйте беседой, не упуская инициативу.

До конца встречи или лучше на всех встречах, если их несколько, припоминайте ему (желательно в самые неожиданные моменты), как он в лицо назвал бывшего начальника, уважаемого человека, козлом. То, что «козёл» возник после того, как нетрезвый начальник на корпоративе приставал к молоденькой, да ещё и беременной сотруднице, - неважно. Кого волнуют эти детали! А вот оскорбительные выпады в сторону руководителя – важная особенность кандидата, с которой вам потом ещё работать.

9. Тестируйте, тестируйте, тестируйте

Стандартные вопросы, приправленные вопросиками о личной жизни – это конечно хорошо, но если вы продвинутый рекрутер с неоконченной (а тем более оконченной!) психологической заочкой, то в своём арсенале вам просто необходимо иметь и серьёзные тестовые методики. Дайте соискателю MMPI, естественно не предупреждая заранее, что в нём 566 вопросов (4 часа, пока соискатель будет заполнять опросник, вы можете вздремнуть, что очень полезно при вашей тяжёлой работе). Скажите, что свяжитесь с кандидатом по результатам. Перезвоните ему через час, вне зависимости от результатов (их можно вообще не считать) крикните в трубку: - Вы с ума сошли, к нам трудоустраиваться! У вас же шизоидная акцентуация! И бросьте трубку. Если в течение трёх часов он не приедет бить вас, - хороший сотрудник. Надо брать!

Ну или переходите сразу к десятому пункту.

10. Ни в коем случае не перезванивайте и не пишите кандидату (исключение составляет только девятый пункт)

Логика этого пункта проста, как всё гениальное: вам ведь нужен человек не просто подходящий на должность по формальным признакам, но ещё и активный, инициативный, энергичный, харизматичный и всё такое прочее. А значит важно дать кандидату возможность все эти качества продемонстрировать и применить на практике. В конце концов, как говорят демотиваторы в соцсетях (а где ж ещё нынче найти истину в последней инстанции!) говорят, что наиболее настойчивые соискатели подождут прямо у вас принятия решения. Менее настойчивые сами вас найдут и решение от вас получат. А те коз кандидаты, которые не найдут, не перезвонят, не напишут, не приедут повторно, не будут стоять у проходной, ожидая вашего выхода, - значит, просто не хотят у вас работать! А зачем оно вам?..

Конечно, продвинутых методов подбора и отбора сотрудников нааамного больше, но эти всё-таки наиболее любимы соискателями, чем и снискали свою популярность среди специалистов по рекрутингу :)

Будьте профессиональны!

Анна Гулимова, консультант компании А-Консалтинг

# Как отказывать кандидатам, чтобы вас не засудили

17.07.2017

Виталий Сытников, менеджер по персоналу, Ascott Group рассказывает, как правильно отказать кандидату, чтобы в дальнейшем не возникло с ним проблем.

— 20 июня 2016 года в Хорошевском районном суде Москвы состоялось слушание по делу гражданки Н.К. против АО «Тинькофф Банк». Категория дела – признание неправомерным отказ в приеме на работу. Суд встал на сторону Н.К. и постановил выплатить ответчику определенную сумму денег. Гражданке Н.К. данный процесс понравился, и сейчас на рассмотрении или уже в процессе более 20 дел от гражданки Н.К. Вплоть до спора с правительством Москвы. Суть ее исков – неправомерный отказ в приеме на работу.

Большинству эйчаров и юристов известна поправка к статье 64 ТК РФ, о том, что необходимо давать письменный ответ о причинах отказа в трудоустройстве на письменный запрос в течении 7 дней. Но в споре между гражданкой Н.К. и АО «Тинькофф Банк» есть, по моему мнению, судебный прецедент, который может привести к волне исков к работодателям со стороны кандидатов. Н.К. получив ответ на свой письменный запрос, посчитала, что отказ не правомерный, и в полученном письме нет четких критериев отказа, что нарушает ее трудовые права. Суд поддержал гражданку Н.К. Отсюда мы делаем вывод, что обязанность работодателя не только прилежно отправить письменный ответ в течении 7 дней, но и грамотно выстроить структуру письма, что бы у кандидата не осталось ни капли сомнения, что отказ правомерен. Иначе ваше письмо окажется грозным оружием кандидата в суде против вас.

Что значит «письменный ответ с четкими формулировками отказа»? Казалось бы лист А4 на котором красиво написано пару сухих стандартных строк. На самом деле за этим ответом стоит работа менеджеров по персоналу и юристов компании. Давай те разберем основные шаги, которые необходимо сделать, что бы минимизировать риски.

Шаг 1. Сформировать необходимый пакет документов по должности и отобразить во всех необходимых локальных актах. Обязательно прописать должность в штатном расписании, составить должностную инструкцию с ориентацией на принятые профессиональные стандарты. Штатное расписание и должностная инструкция должны быть закреплены соответствующими приказами. Следует помнить, что должностная инструкция должна четко отражать не только функциональные обязанности, но и обязательно деловые и личностные качества, присущие «идеальному» кандидату на эту позицию.

Шаг 2. Подготовка документов в области охраны труда. Сюда входит проведение Специальной оценки условий труда, написание программ и инструкций по охране труда на данную позицию. Особенно это актуально для производственных должностей. Так же закрепляем все документы приказами по предприятию.

Шаг 3. Формализация процесса отбора. Самый сложный блок, так как именно эта часть в конечном итоге будет фигурировать в ваших отношениях с кандидатом, и он большей степени субъективен, мало оцифрован. Давайте посмотрим, что мы можем сделать, что бы минимизировать риски.

Во-первых, разработайте и утвердите приказом Положение о наборе и оценке персонала. Оно позволит вам стратегически взглянуть на процесс набора. Это не две странички текста с сухим описанием, что надо делать. Документ должен включать в себя весь процесс, желательно с приложениями, образцами документов, ссылками на Трудовой Кодекс РФ, локальные акты (например, правила внутреннего трудового распорядка, положение о персональных данных).

Во-вторых, определите методологию оценки. Телефонные скрипты, внутренняя анкета, согласие на обработку личных данных, виды интервью, тесты, количество этапов, систему баллов, оценок. Это увеличит объективность отбора. В открытых источника большое количество информации об интервью, тестах, образцах скриптов. Используйте триангуляцию данных, т.е. постарайтесь сделать так, что в процессе оценки участвовало 2-3 сотрудника. Желательно что бы перед участием в отборе персонала сотрудники прошли внутреннее или внешнее обучение по отбору персонала, закрепленное сертификатами или свидетельствами. Совет: не переусердствуйте с методиками и тестами, этим грешат молодые эйчары. В дальнейшем будет трудно объяснить объективную необходимость использования инструментов при оценке кандидата.

В-третьих, в Положение о наборе и оценке персонала обязательно должно входить описание деловых качеств. Многие компании и специалисты применяют термин «компетенция», так как это достаточно объективное описание деловых качеств, необходимых для успешного выполнения работы на той или иной позиции. Часто используются готовые модели, например компетенции Lominger. Для того что бы не прописывать компетенции на каждую позицию, разделите структуру компании по группам: топ-менеджмент, линейные руководители, специалисты, и для каждой группы определите «портфель» компетенций. Как показывает практика, это облегчает как набор персонал, так и в дальнейшем работу с кадровым резервом и калибровкой кандидат-действующий сотрудник.

В-четвертых, стандартизируйте процесс. Разработайте необходимые бланки, в бумажном и\или электронном виде. Ведите листы оценок, где представлена каждая компетенция, ФИО кандидата, сотрудники компании, проводящие отбор. Тем самым вы создаете необходимую доказательную базу, которая в дальнейшем, при возможном судебном споре, будет использована в возражениях против иска в неправомерном отказе. В процесс стандартизации входит и процесс подготовки типовых и индивидуальных форм отказов на работных сайтах, телефонных фраз, разработка писем с объяснением отказов. Именно на последних стоит сконцентрировать внимание не только эйчарам, но и юристам компании. Так как в дальнейшем именно это письмо и будет фигурировать в суде.

Ниже представлен образец письма, объясняющий отказ в приеме на работу. Данное письмо составлено с учетом специфики конкретной компании, с собственной методологией оценки персонала.

Очень важно понять, что письмо с отказом это не стопроцентно юридический документ. Это «мостик» между кандидатом, который заинтересован в вакансии, хочет честный и объективный процесс отбора, и компанией-работодателем, которой для привлечения лучших талантов, надо заботиться о своем имидже на рынке труда. Цель письма – наладить комфортную коммуникацию, удовлетворить запрос кандидата, прозрачно объяснить позицию работодателя.

Уважаемый ХХ ХХХ,

На Ваш запрос от 12.12.2000 сообщаем следующее:

В ходе интервью на конкурсную позицию «Дворник», прошедших с группой кандидатов в составе не менее 10 человек с 11.11.2000 по 11.12.2000, эксперты — представители компании «ХХХХ» проводили оценку ваших деловых и личностных качеств с помощью внутрикорпоративной методологии изучения профессиональных и личностных компетенций. Данная методология является интеллектуальной собственностью компании и основана на всесторонней и объективной оценке кандидата. Оценка проходила в соответствии с должностной инструкции «Дворник», утвержденной Генеральным директором 11.11.2000.

Изучив ваши компетенции, необходимые для выполнения трудовых функций на указанной выше позиции, а именно:

— Способность принимать стратегические решения (для примера);

— Качество принятия решений (для примера);

— Способность эффективно управлять коллективом (для примера).

А так же, принимая во внимание результаты проведенного тестирования («0» баллов) и ваш опыт работы на схожей позиции («0» лет и «0» месяцев) и опыт работы в данной отрасли («0» лет и «0» месяцев),

Руководство компании «ХХХХ» в лице Генерального директора ХХХ ХХХХ ХХХХХХ, руководствуясь Трудовым Кодексом Российской Федерации (в частности статьей 64 ТК РФ), внутренними локальными актами компании (в частности Приказом №1 от 11.11.2000 «Об утверждении должностных инструкций»), Постановлениями Пленума Верховного Суда РФ (в частности Постановлением Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2), приняло решение:

Не рассматривать Вас, ХХХ ХХХ ХХХХ, в качестве финального кандидата на позицию «Дворник».

Предоставить Вам возможность высылать резюме на другие открытые вакансии Компании.

Разместить ваше резюме во внутренней базе кандидатов с первоочередным рассмотрением, в соответствии с требуемыми деловыми и личностными качествами, на открытые позиции Компании до опубликования в открытых источниках информации.

Благодарим Вас за время, уделенное нашей компании, и надеемся что, несмотря на отказ, мы оставили у вас положительные впечатления в ходе пройденных интервью.

# Соискательница отсудила деньги за немотивированный отказ в трудоустройстве

04.05.2017

Одна из самых обсуждаемых новостей в последнее время — решение Мосгорсуда в пользу москвички Натальи Князькиной, которой «Тинькофф-банк» обязан выплатить компенсацию в размере 1000 рублей за моральный вред из-за отсутствия ответа с причинами отказа в трудоустройстве. О последствиях этого решения для работодателей рассуждает Анастасия Черникова, директор по персоналу ГК «Ависта Модуль Инжиниринг», консультант по трудовым отношениям.

Секретарь-референт Наталья Князькина разместила резюме на одном из работных сайтов, на котором впоследствии откликнулась на вакансию «Тинькофф-банка». Позвонив в банк, Князькина узнала, что вакансия уже закрыта. И тогда она обратилась в суд с требованием признать действия работодателя «по неуказанию причин несоответствия вакансии в письменном ответе незаконным» и выплатить ей за это денежную компенсацию. В своём иске она ссылалась на статью 64 Трудового кодекса РФ, которая запрещает необоснованный отказ в заключении трудового договора.

Согласно ст. 64 ТК РФ

По письменному требованию лица, которому отказано в заключении трудового договора, работодатель обязан сообщить причину отказа в письменной форме в срок не позднее чем в течение семи рабочих дней со дня предъявления такого требования.

Отказ в заключении трудового договора может быть обжалован в суд.

У нас не прецедентное право, но анализ судебной практики проводится регулярно, изучаются кейсы и, вполне возможно, что в будущем суды будут ссылаться на решение по делу «Тинькофф-банка».

Поправки, которые обязывают работодателей давать в письменной форме разъяснения причин отказа в приеме на работу, вступили в силу с 11 июля 2015 г. В общем-то рано или поздно решение суда по данной норме закона должно было случиться. Работодатели, в частности «Тинькофф-банк», должны об этом знать. В формулировке решения говорится об «отсутствии ответа до суда» — это может означать, что работодатель в любой момент до суда мог дать письменный ответ с обоснованием причин отказа в трудоустройстве и, возможно, компенсации морального вреда можно было избежать.

Между тем, соискатели часто жалуются на отсутствие ответа после рассмотрения резюме. В итоге формируется негативное мнение не только о сотрудниках отдела персонала, но и о работодателе в целом. Процесс ответов на резюме автоматизирован сейчас практически на всех работных сайтах. Шаблон с подходящим ответом соискателю отправляется в один клик, но многие работодатели продолжают игнорировать этот процесс, и резюме остаются без ответов.

На одну вакансию может приходить более 300 откликов, в зависимости от уровня позиции и сроков размещения. Для примера, 10% от 300 соискателей, отправивших резюме, попросят письменный ответ с результатами рассмотрения. Получается, специалисту по подбору нужно будет написать 30 писем с обоснованием причин отказа в трудоустройстве. Это «штучная» работа, касающаяся индивидуальных деловых качеств, навыков, опыта работы каждого отдельного соискателя. А теперь представим, что в организации 10 таких вакансий! Объем работы в отделе персонала явно увеличится…

Как работодателю не попасть в такую ситуацию?

Нужно стараться давать ответы на ВСЕ резюме! Таким образом Вы формируете положительный имидж работодателя, соискатели лояльны и, следовательно, риск встречи в суде из-за резюме без ответа снижается. Да, этот процесс требует определенного времени, но он автоматизирован и сейчас уже больше зависит от дисциплины.

Если вы понимаете, что соискатель конфликтный, звонит по несколько раз в день/неделю, приходит лично (у меня было такое), настойчиво интересуется результатами рассмотрения резюме, угрожает обращением в суд — хорошенько изучите резюме, освежите в памяти ст. 64 ТК РФ и Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2 (ред. от 24.11.2015) «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» и напишите примерный текст мотивированного отказа в трудоустройстве, чтобы в случае необходимости предоставить по требованию как можно раньше.

Если планируется заключение договора гражданско-правового характера, можно писать в тексте вакансии: «Не является публичной офертой» или «Не является предложением к заключению договора». Это означает, что с искателем работы не обязательно заключат договор, если он заявился на данную вакансию.

Во-первых: претендентов может быть больше одного, тогда перед работодателем встанет выбор.

Во-вторых: работодатель может не предложить искателю работы данную вакансию, по своим соображениям. Такими фразами работодатель страхует себя.

К сожалению, законодательное определение оферты попадает под Гражданский кодекс РФ, а не трудовой. Поэтому если планируется заключать трудовой договор, использовать такие фразы не имеет смысла.

В комментариях к этой новости, да и в заголовках пишут про такой новый вид заработка, мошенничества. Я не думаю, что люди побегут зарабатывать на этом. Сумма небольшая, а времени уходит много, есть и другие относительно честные способы отъема денег.

Скорее, это прецедент для соискателей, которые отчаялись в поисках работы, часто сталкиваются с отказами в трудоустройстве и для работодателя, конечно, так как формулировка «необоснованный отказ» не разъяснена в полной мере в ТК РФ и первое такое решение суда может привести к усугублению ситуации.

В «Тинькофф-банке» заявили, что уже пересмотрели свои внутренние процедуры, чтобы не допускать таких исков в будущем.

# Скрытая угроза – дискриминация женщин

20.04.2017

За свою почти 20-летниюю практику я видела разное отношение работодателей к подбору женщин, рассказывает Ирина Савеличева, управляющий директор компании Human Resource, с 19-летним опытом в рекрутинге. Основная причина этой разности касается беременности и детей. У меня был клиент, который был готов рассматривать к себе в компанию преимущественно женщин и был искренне счастлив, когда они уходили в декрет. На момент его обращения к нам у него два главных бухгалтера были в декрете, третья собиралась и ей нужна была замена. А он радостно нам со всей серьезностью сообщил: «Давайте молодую, замужнюю, чтоб готова была детей заводить. Это же важно!»

Конечно же, в большинстве случаев, несмотря на все попытки нашей государственной власти искоренить всевозможные неравенства при приеме на работу, менеджмент компаний тихо предпочитает мужчин. Аргумент чаще всего простой – с мужчиной легче, они реже уходят на больничные, у них нет заморочек с садиками, которые кстати работают до 18.00, поэтому часто работодателю приходится идти на уступки и отпускать сотрудниц раньше, чтобы успели забрать детей, они менее эмоциональны и меньше шансов ухода в декрет.

Хотя надо отдать должное — ситуация с декретами очень изменилась. Сегодня мало кого из работодателей бросает в холодный пот от сообщения о планируемом декрете работницы. Другое дело с кандидатами. Сколько работодателей готовы принять на работу беременную сотрудницу? Готовы ли реально женщины в положении выполнять обязанности до положенного срока, если их взять на работу? И вообще, может ли женщина воспользоваться своим интересным положением?

Когда я находилась в положении, меня переполняло множество эмоций и ощущений: радость, неудобство, страх, неуверенность, ответственность, любовь, тяжесть и множество всего. Женщины, пережившие это состояние, меня точно поймут. Но я не могу вспомнить ни одного мгновения, чтобы я задумалась о том, как получить побольше денег, какие хитрости можно предпринять, как мне — нигде в то время официально не работающей —получить побольше выплат за декрет, да и другие меркантильные вещи меня мало занимали. Наверное, я находилась в других условиях… Моя работа заставила увидеть, что бывает и по-другому.

Недавно у меня на глазах произошла ситуация, когда суд принял решение восстановить в должности, выплатить заработную плату, оплатить все больничные, выплатить декретные и взять на содержание девушку, которая фактически в компании никогда не работала.

Ситуация была проста, да и работодатель наивный попался. Пришла на собеседование девушка — мышь серая: длинная юбка в пол, платок на плечах, очки огромные, хвост небрежный. Пообщались, договорились с менеджером о выходе. Дали ей направление на медосмотр. Целый день за компьютером, кругом вирусы, микробы, бактерии, лучше уж сделать новенькому флюорографию, пройти специалистов.

Девушка слезно попросила заверить ей копию трудовой, потому что муж на секретном предприятии работает, у него требуют. И наивный менеджмент согласился – не жалко, ситуации разные бывают. Попросила изучить трудовой договор, дали. Взяла все и ушла домой изучать, медосмотр проходить.

Потом пришла оформляться. Сначала руководители компании сомневались, но она льет крокодильи слезы, мол, надо показать дома, что она устроилась на работу. Сначала непосредственный руководитель даже согласился, чтобы прошла медосмотр позже. Распечатали договор, приказ напечатали. А пока все готовили, новоиспеченная сотрудница закатила истерику. В договоре ошибки нашли, а она почему-то поставила дату подписания 13.09, хотя май был в самом разгаре.

В общем, посмотрели руководители и отказались брать такую особу на работу. Свое решение ей сообщили, она схватила испорченный договор и ушла, а в понедельник прислала СМС, что на больничном. Была на больничном ровно месяц, по истечении которого прислала письмо о том, что пришлет доверенное лицо с документами, а компания обязана их принять и расписаться в принятии. Сама же ушла на следующий больничный: т.е. одним днем она первый больничный закрыла, на другой в этот же день ушла. Потом явилась сама с больничными, чтобы вручить их лично. И ведь странно — не мышь уже совсем, а очень даже эффектная красивая, но точно очень беременная.

Если коротко: на больничном она сидела до самого вынесения решения судом. Последний больничный, выданный ей уже далеко после факта родов, закрыт ровно в день, когда суд принял положительное решение в ее сторону. И это судью не насторожило, всякое бывает. Сама девушка из небольшого областного городка. Судя по контактам в социальных сетях, все врачи, выдавшие больничные листы, являются матерями ее одноклассниц, а некоторые и ее одноклассницами. Да и мать ее работает врачом в этой больнице. Но этот факт к делу не пришьешь. А проверка ФСС больничных листов показала, что все они недооформлены, но выданы на законных основаниях. А как иначе-то: они же не краденые! А было или нет реальное заболевание – врачебная тайна.

Была проверка трудовой инспекции, в которую девушка обратилась до суда. Нарушений в отношении нее выявлено не было. Аргументация: по закону у всех есть 3 дня для принятия решения, как у работника, так и у работодателя, к выполнению работы девушка допущена не была. Однако это также не повлияло на решение суда.

Даже то, что девушка не смогла суду ответить, кто был непосредственным руководителем (а он присутствовал на суде), кто директор компании (и он присутствовал на суде), подписывала ли она какие-либо документы, не говоря уж о других мелочах, которые знают все хоть раз побывавшие в компании, равно как и отказ ее проходить медосмотр, не смутило судью.

Также несостоявшаяся или уже состоявшаяся работница просила возместить ей моральный ущерб в размере 100 тысяч рублей, а в качестве обоснований принесла справки о наличии у ребенка заболевания, которое, согласно медицинским справочникам, вызывается цитомегаловирусом.

Решение суда было однозначным: работодатель обязан принять молодую мать на работу, начислить зарплату, оплатить больничные, а также выплатить компенсацию морального вреда и сумму компенсации — значительно меньше, чем в исковом требовании — но выплатить.

Еще более странным явилось решение апелляционного суда: «Девушка не работала у вас — это доказанный факт, поэтому заработную плату начислять ей не надо. А в остальном — оставить решение суда первой инстанции без изменений». Почему? Она же не работала… Получается, что беременная женщина всегда права, а мать младенца не может иметь «темных» мыслей. Аргумент судей: ситуации разные бывают.

И вроде как все правильно. И вроде как не жалко, потому что в итоге ФСС компенсирует все. Времени, конечно, бухгалтер потратит больше — и ради какой-то случайной девушки, которая ничего не сделала для компании. Но осадок неприятный. И я считаю важным отметить, что на вопрос суда, а пыталась ли истец обратиться в ФСС за выплатой пособия, она ответила: «Нет, я же была занята своим работодателем». И сколько она сил и времени потратила на эту махинацию? А ради чего? Схема начисления пособия понятна и едина, больничные у нее совсем небольшие, компенсация морального вреда – тоже много не присудили. Но когда-нибудь ей придется увольняться из компании. Или она будет до пенсии рожать, не выходя из декрета?

Можно много рассуждать о наивности работодателя. Давайте только вспомним, что согласно 65 статье ТК РФ мы не имеем требовать никакие документы при трудоустройстве кроме паспорта, страхового свидетельства и документа об образовании. И медицинская справка не прописана в ТК РФ, а значит, мы ее можем требовать в ограниченных законом случаях. И отсутствие справки 2-НДФЛ и справки о среднем заработке за последние 2 года не являются основанием для отказа в заключение трудовых отношений, хотя их наличие предусмотрено федеральными законами. А факт трудоустройства ради получения пособий и компенсаций через работодателя практически недоказуем. Возможно, она действительно собиралась реально работать, но так сложились обстоятельства. В жизни же всякое бывает!

PR-политика нашего государства в последнее время направлена на осознание работниками своих прав в части «белой заработной платы», правильных отчислений и т.д. Об этом мы постоянно слышим с экранов телевизоров, радиоприемников, нас призывают билборды контролировать своих работодателей. Но получается, что в отношении социальных слоев, которые государство защищает, информационная политика работает плохо? Может быть, героини этих историй просто не знали о существовании других возможностей?

Как-то в разговоре начальник юридического отдела крупнейшего российского банка высказала мнение, что беременная сотрудница — самое неприятное, что может произойти с работодателем. Даже если она далеко пошлет руководителя, плюнет ему в лицо, откровенно не будет выполнять свои обязанности – работодатель ничего не сможет сделать. А практически все юристы и работодатели уверены, что отстаивать права в споре с беременными компаниям бессмысленно — все равно проиграют, т.к. суды имеют откровенную практику вставать на сторону женщины.

Возможно, не стоит государству настолько отчаянно всех защищать? Возможно, и работодателям, и судьям, и государству необходимо внести корректировки в свои установки и стереотипы. Бывают же разные случаи в жизни!

# Нужно перестать бояться сотрудников с маленькими детьми!

12.03.2018

«Если у кандидата на вакансию в моей компании в 30-35 лет нет детей, можно предположить: это непродуктивный работник, не способный завершать начатое, придерживаться плана. Что-то с ним не так».

[**Александр Сембаев**](http://ekb.dk.ru/wiki/sembaev-aleksandr#binding)**, собственник и управляющий компании «**[**АДС-ЭЛЕКТРО**](http://ekb.dk.ru/wiki/ads-elektro#binding)**»:**

— В нашей компании семейные ценности для большинства сотрудников являются важнейшими, наряду с ценностью личного развития. Раскрытие собственного потенциала и карьера с одной стороны и семья с другой — это две составляющие жизни, которые должны дополнять друг друга. И мне непонятно, как можно не хотеть рожать детей, откладывать их появление, жить для себя — ради карьеры. Или, наоборот, ради детей «задвигать» собственное развитие. Это касается как мужчин, так и женщин.

Всему свое время. Есть вполне естественные сроки в жизни для того, чтобы получить образование, создать семью, родить первых детей. За редким исключением к 30-35 годам у человека обычно уже есть некое законченное образование, семья и дети. По моему опыту, если у кандидата на вакансию в моей компании в таком возрасте нет детей, не закончено образование, можно смело предположить: это непродуктивный работник, не способный завершать начатое, придерживаться плана и т. п. Что-то с ним не так. С таким мы, скорее всего, не сработаемся.

Средний возраст нашей команды — 30-40 лет, среди сотрудников немало многодетных родителей, у которых по три-четыре ребенка. Мы с братом как два собственника в данном случае только подтверждаем правило: у меня четверо детей, у Дмитрия — трое. Очевидно, что почти у всех работников дети сейчас в том возрасте, когда требуют внимания родителей. Но меня это совершенно не смущает. Иногда я слышу, как девчонки «воспитывают» своих детей постарше по телефону: «Ты пообедал? Уроки сделал?» и проч. Иногда они обсуждают между собой, к какому доктору сводить ребенка, какие подарки подарить на день рождения малышу.

**Я считаю, это естественные отвлечения. Человек не может на работе не отвлекаться вообще. Я порой могу и сам в перерыве подключиться к подобным разговорам. Рабочему результату это все не вредит.**

Вообще в нашем коллективе многие ответственные посты занимают женщины с маленькими детьми — до года, до трех лет. И я не понимаю тех руководителей, которые опасаются брать таких сотрудниц на работу. Опыт развития моего бизнеса показывает, что женщины с детьми могут быть очень ответственными работниками, умеющими правильно расставлять приоритеты и работать с максимальной отдачей. Да, дети болеют, и матери вынуждены уходить на больничные. Но ни одна из них не злоупотребляет своим законным правом сидеть с ребенком, они находят способы выполнять поставленные задачи — в удаленном режиме, например. Да, какие-то процессы могут временно замедлиться, но мы не роботы, и это вполне естественно. Бизнес от этого не останавливается.

Когда в нашем коллективе у кого-то рождается ребенок, мы обязательно преподносим традиционный подарок — торт из подгузников.

**Если ребенок родился у сотрудника-мужчины, я всегда ожидаю повышения ответственности, роста результативности, желания сделать свою работу лучше, чтобы больше заработать. Для меня эта связь очевидна.**

И пусть иной раз молодой отец отпросится с утра отвезти жену в поликлинику, он найдет способ восполнить это время.

Недавно прошли новогодние праздники, и детские подарки — неизменная статья расходов в нашей компании, наряду с поздравлением бизнес-партнеров, корпоративными мероприятиями. И мне очень радостно осознавать, что каждый год количество подарков для малышей, которые мы закупаем, растет.

# У сотрудника есть хобби – это хорошо или плохо?

27 января 2015 года

Автор: [Исследовательский центр портала Superjob.ru](http://www.superjob.ru/research/about/)  
**Большинство рекрутеров считают, что соискателям нужно писать в резюме о своих хобби, однако не каждое увлечение способствует трудоустройству, выяснил Исследовательский центр портала**[**Superjob.ru**](http://www.superjob.ru/)**.**

Более половины (58%) менеджеров по персоналу считают, что соискателям следует указывать в резюме информацию о своих хобби и увлечениях. По словам рекрутеров, эти сведения «дают представление о возможностях и способностях соискателя», «могут быть использованы для налаживания контакта с соискателем в процессе интервью», помогают «построению психологического портрета кандидата». Еще 22% эйчаров призывают соискателей действовать несколько осмотрительнее и публиковать в резюме информацию только о тех хобби и увлечениях, которые соответствуют специальности и характеру будущей работы. 12% рекрутеров считают, что сведения о хобби не обязательно афишировать: «Чем заниматься в свободное от работы время — это личное дело каждого». Еще 8% опрошенных затруднились с ответом: «Зависит от ситуации. В некоторых организациях не приняты те или иные увлечения».  
  
Случаи, когда соискатели получали отказ в приеме на работу из-за своих хобби и увлечений, нечасты, но все-таки встречаются: 7% рекрутеров сообщили, что в их практике бывало подобное. В зависимости от специфики должностных обязанностей и профиля деятельности компании под негласный запрет могут попасть и экстремальный спорт, и охота, и увлечение современной музыкой. Но чаще отказниками становятся соискатели, чьи хобби и увлечения, по словам эйчаров, «оставляют след на внешности» — фанаты йоги, восточных единоборств с их особыми прическами и костюмами, байкеры, футбольные болельщики с шарфами любимых команд, боксеры и гонщики с разбитыми лицами, рокеры, готы, панки и прочие представители музыкальных субкультур. В серьезную компанию вряд ли примут на работу фаната компьютерных игр и картежника. Страсть к путешествиям также настораживает: «Если соискатель успел объехать половину земного шара, когда же он успевает выполнять свои должностные обязанности?» — спрашивают рекрутеры.  
  
К счастью для соискателей, 84% представителей работодателей не считают наличие того или иного увлечения фактом, достаточным для отказа в трудоустройстве: «Наоборот, хобби — это то, что обычно объединяет людей». «Бывали случаи, когда наоборот принимали за увлечение или хобби», — комментировали эйчары, однако такие случаи — скорее исключение, чем правило.  
  
Место проведения опроса: Россия, все округа  
Населенных пунктов: 116  
Время проведения: 13-15 января 2015 года  
Исследуемая совокупность: менеджеры по персоналу и другие представители кадровых служб предприятий и организаций, ответственные за подбор персонала  
Размер выборки: 1000 респондентов  
  
Вопрос:   
**«Как вы считаете, нужно ли соискателям указывать в резюме свои хобби и увлечения?»**  
  
Ответы респондентов распределились следующим образом:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| да, нужно указывать любые хобби и увлечения | 58% | http://img.superjob.ru/img/b.gif |
| только если хобби и увлечения соответствуют специальности и характеру будущей работы | 22% | http://img.superjob.ru/img/b.gif |
| нет, это лишняя информация | 12% | http://img.superjob.ru/img/b.gif |
| затрудняюсь ответить | 8% | http://img.superjob.ru/img/b.gif |

Некоторые комментарии респондентов:  
  
**«Да, нужно указывать любые хобби и увлечения» – 58%**  
«Дает представление о широте кругозора человека».  
«Это дополнит портрет соискателя».  
«Однако эти сведения нелегко и подтвердить, и опровергнуть; и всё же опытный интервьюер способен уточнить портрет соискателя, практически анализируя любую информацию».  
«Обязательно нужно указывать, это позволит узнать, чем он занимается вне работы и не будет ли его хобби мешать работе, а также насколько сотрудник интересуется и развивается морально».  
«На мой взгляд, это помогает лучше узнать человека, найти более интересный и «не замыленный» подход к нему на первом собеседовании, а позднее ему легче будет адаптироваться в коллективе, возможно, проявить себя на каких-то внутрикорпоративных мероприятиях».  
«Информация о хобби дает представление о возможностях и способностях соискателя, которые могут помогать или мешать работе».  
«Указывать, если они характеризуют соискателя как позитивного, уравновешенного и здорового человека».  
«Хобби и увлечения могут многое рассказать о человеке, в том числе и о темпераменте, что в некоторых специальностях немаловажно!»  
«Это интересно, в частности для построения психологического портрета кандидата».  
«Это помогает лучше раскрыть личность кандидата, проводить мотивационное интервью. Эта информация может быть использована для налаживания контакта с соискателем в процессе интервью. В дальнейшем помогает работать с лояльностью, прогнозировать периоды присутствия-отсутствия на работе. Также помогает в выборе способов материального и нематериального поощрения».  
«Хобби могут многое рассказать о характере человека. Например, женщина, которая любит вязать, явно обладает безразмерным терпением, а молодой парень, увлекающийся спортом, никогда не прогуляет работу из-за очередной пьянки с друзьями».  
«Эта информация лучше помогает понять личность кандидата и соответствие вакансии, а также ценностям и видению компании».  
«Характеризует не меньше послужного списка».  
  
**«Только если хобби и увлечения соответствуют специальности и характеру будущей работы» – 22%**  
«Увлечения и хобби могут помочь компании в сплочении коллектива».  
  
**«Нет, это лишняя информация» – 12%**  
«Чем заниматься в свободное от работы время – это личное дело каждого».  
«Не обязательно, главное деловые качества опыт, навыки. Личностные качества можно и на собеседовании определить».  
«Об этом можно спросить на собеседовании».  
  
**«Затрудняюсь ответить» – 8%**  
«Можно указать, а можно и не указывать».  
«Зависит от ситуации. В некоторых организациях не приняты те или иные увлечения».  
  
Место проведения опроса: Россия, все округа  
Населенных пунктов: 123  
Время проведения: 13-15 января 2015 года  
Исследуемая совокупность: менеджеры по персоналу и другие представители кадровых служб предприятий и организаций, ответственные за подбор персонала  
Размер выборки: 1000 респондентов  
  
Вопрос:   
**«Бывали ли в вашей практике случаи, когда вы отказывали соискателю в трудоустройстве из-за его / ее хобби или увлечения?»**  
  
Ответы респондентов распределились следующим образом:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| да | 7% | http://img.superjob.ru/img/b.gif |
| нет | 84% | http://img.superjob.ru/img/b.gif |
| затрудняюсь ответить | 9% | http://img.superjob.ru/img/b.gif |

Некоторые комментарии респондентов:  
  
**«Да» – 7%**  
«На вакансию продавца с графиком работы 2х2 пришла болельщица ФК «Зенит». Она сказала, что в дни матчей она не может присутствовать на работе, т.к. ходит на стадион и сопровождает команду с фанклубом. Поэтому мы с ней обсудили на собеседовании несовместимость ее увлечений и специфику графика работы в нашей компании. Отказ она восприняла как мотивированный и ушла без обиды на нашу компанию».  
«Ролевые игры или экстремальный спорт».  
«Обычно с этим можно столкнуться в деловой среде (банки, страховые компании), куда не берут ярко выраженных байкеров, бывших тату-мастеров и т.д. Т.е. когда хобби или увлечения человека оставляют след на его внешности».  
«Девушка очень увлекалась йогой, затем начала рассказывать про кришнаитов и множество подробностей, которые работодателю знать не обязательно. Создала впечатление немного «летящей», а при работе с деньгами это недопустимо. Если бы промолчала, создалось бы положительное впечатление».  
«Игра в покер на деньги».  
«Игра на фондовых рынках».  
«Соискатель на собеседовании рассказал, что он собирает женские колготки. На мой взгляд, довольно странное увлечение для взрослого мужчины...»  
«Да, отказали кандидату, активному и увлекающемуся экстремальными видами спорта, т.к. позиция была под очень спокойного усидчивого человека. Парень хороший был, но не осилил бы монотонные будни в компании».  
«Из-за экстремальных видов спорта. Научены горьким опытом: замучили больничными по травмам ног-рук на 1-2 месяца!»  
«Он был готом, а так как его трудовая деятельность заключалась в общении с клиентами, мы отказали ему в трудоустройстве (менять свои взгляды он не хотел)».  
«Игра на бирже по ночам (сотрудник не высыпается), музыкант-барабанщик (подозрение, что часто выпивает)».  
«Профессиональный бокс, участие в боях. Вакансия – менеджер по работе с корпоративными клиентами».  
«Отказывали, когда кандидат, претендующий на вакансию с постоянной занятостью в офисе, указывает в качестве увлечений путешествия. Кроме того, рассказывает на собеседовании и о совершенных, и о планируемых поездках. Понятно, что он проработает недолго».  
«Гонки на мотоциклах».  
«Непомерная любовь к животным».  
«Это хобби – экстремальные стрижки и цвета волос, а также пирсинг на лице в неумеренном количестве. В нашей работе с клиентами это недопустимо».  
«Да, хобби работника занимало всё лето. Он собирался каждый раз брать отпуска за свой счёт».  
«Увлечение музыкой в стиле «металл». Внешний вид и одежда была соответствующая. При всем при этом кандидат была женщина на должность главного бухгалтера, единственный случай за 8 лет работы».  
«Работник не мог работать по графику пн-пт, т.к. в пятницу он ходит в церковь (не христианскую) молиться».  
«Личный бизнес кандидата, который он обозначал, как хобби».  
«Руководитель отказывал увлекающимся дайвингом и мотоциклами».  
«Кандидат занимался каким-то китайским единоборством. Философия жизненная и его внешний вид тому соответствовали. Кандидат на должность юриста, отличные навыки! Но причёска – короткая стрижка, на затылке тонкая длинная косичка. Директору трудно было представить его в арбитражном суде».  
«Хобби, которое требует много свободного времени в ущерб работе. Путешествия, посещение большого количества семинаров, открытых столов и проч., спортивные занятия (танцы), которые требуют частого присутствия на соревнованиях».  
«Охота».  
«Тяжелый рок».  
  
**«Нет» – 84%**  
«Наоборот, это то, что обычно объединяет людей».  
«Но на экстремальные увлечения необходимо обязательно обращать внимание».  
«Бывали случаи, когда наоборот принимали за увлечение или хобби. Наша компания торгует товарами для активного отдыха на природе».  
  
**«Затрудняюсь ответить» – 9%**  
«Не помню, но, скорее всего, нет. И если это хобби странноватое, то, возможно, отмечу для себя, что необычно, но пообщаюсь в любом случае».  
«Если только оно противоречит необходимым навыкам... Например, если человек говорит, что любит рыбалку и наблюдать за муравьями, то мы его на должность активного менеджера по продажам не возьмем!»  
«Нет, но живодерам и литербольщикам откажу точно!»

# Нанимайте пенсионеров. Порой они лучшее, что может случиться с компанией

30.03.2018

Более 80% работников в возрасте от 45 до 64 лет заявляют: возможность изучать новое — это ключевой элемент идеальной работы. Такие сотрудники более стабильны и всегда готовы делиться огромным опытом.

Рынок труда ужесточается, многим компаниям становится все сложнее найти квалифицированных работников. Рекруты часто забывают, что многие работники пожилого возраста настолько же технически подкованы и готовы изучать новое, как и их молодые коллеги, [**пишет**](https://www.fastcompany.com/40547376/why-you-should-recruit-older-workers) FastCompany.

Карл Дорвил, сео и президент GEX Management, компании из Далласа, которая предоставляет управленческие и профессиональные услуги, говорит, что это разумно — инвестировать в «капиталистов-наставников», которые вкладывают свое время и опыт в компанию. Основав свою компанию, он  изначально ставил на руководящие роли друзей, пока один из тех, кто был рядом, не напомнил ему, что невозможно уместить 50-летний опыт в двадцати годах.

В дальнейшем Дорвил стал проводить найм на работу с учетом принципа разнообразия, включая найм пожилых работников. И теперь, когда он нацелен на расширение путем поглощения, он рассуждает так: «Мы хотим работать с людьми более опытными и чуть-чуть более зрелыми в своей области. У таких людей есть связи, которые, как нам кажется, помогут расти нашему бизнесу быстрее».

**Пожилые работники пользуются спросом**

Согласно Бюро трудовой статистики (БТС), число работников в возрасте от 65 до 74 лет и выше будет расти быстрее, чем любая другая возрастная группа сотрудников до 2024 года. Но порой найти таких работников не так просто, как кажется. Для тех, кто считает, что пожилые работники сидят и ждут, когда им предложат должность, БТС поясняет: по их данным на февраль 2018 года, показатель безработицы среди взрослых возрастом от 55 лет составляет всего 3,2%, почти на целый процент ниже общего уровня безработицы (4,1%).

Многие корпоративные программы разнообразия персонала не нацелены конкретно на «взрослые» таланты, а потому формируют дурные привычки, которые осложняют процесс поиска и привлечения зрелых сотрудников, рассказал Питер Гудмуссон, основатель компании Hire Maturity, которая организует ярмарки вакансий и руководит карьерным порталом для «взрослых талантов» (этот термин предпочтительнее, чем «пожилые работники»). Один из девизов компании — «Вы готовы нанять взрослого человека?».

**Избавьтесь от стереотипов**

Если вы убеждены в правдивости избитой идеи о том, что работники после 60 лет уже не так энергичны или не разбираются в технологиях, вы демонстрируете предвзятое отношение, говорит Хизер Тинсли-Фикс, старший советник в главном офисе AARP в Вашингтоне. Стив Джобс мог бы отлично работать и в 60, а «отцу интернета» Винтону Серфу сейчас 74.

В своем исследовании в 2013 году Университет Северной Каролины изучил баллы репутации программистов на онлайн форуме Stack Overflow с более чем 1,6 млн пользователей. Исследование показало, что в среднем балл повышается с момента, когда специалисту исполнятся 50 лет, и что более взрослые пользователи продемонстрировали свою компетентность в большем количестве областей, чем пользователи моложе.

***Исследование AARP выявило, что более 80% работников в возрасте от 45 до 64 лет заявляют: возможность изучить что-либо новое является ключевым элементом идеальной работы. В 2010 году крупное международное исследование Cogito Study на протяжении ста дней сравнивало 101 молодого работника (20-31) со 103 пожилыми (65-80) во время выполнения ими 12 различных заданий. Вопреки ожиданиям, с каждым днем вторая группа была более стабильной и менее переменчивой, чем первая. К тому же их мотивация была выше, работники были менее непредсказуемыми.***

Множество объявлений о поиске сотрудника на специализированных порталах имеют возрастные ограничения, так что пожилые работники их даже не могут увидеть. Убедитесь, что ваше объявление имеет как можно больший возрастной диапазон на каждой платформе, советует Джефф Зинсер, глава и основатель Right Recruiting, ведущей рекрутинговой фирмы в Блу Белл, Пенсильвания.

При написании объявления, избегайте непреднамеренного использования фраз вроде «ищем уроженцев цифровой эры» или «присоединяйтесь к нашей молодой, активной команде», объясняет Тинсли-Фикс. Работайте над своими личными взглядами, говорит Гудмуссон. Помимо рекрутинга в университетах, ищите возможности на ярмарках вакансий, нацеленных на пожилых работников. Такие места могут помочь вам найти того, кого вы ищите, и лучше понять человека, его сильные стороны и возможности.

**Избегайте «культурной ловушки»**

Многие компании уделяют большое внимание «культурной совместимости» при найме. Тинли-Фикс предупреждает, что это может стать ошибкой. «Культурная совместимость склонна уменьшать различия, потому что вы нанимаете лишь тех, кто похож на вас самих».

Вместо размышлений о возрастной совместимости, ищите людей, которые мотивированы работать в вашей компании, нацелены на непрерывное обучение и демонстрируют творческие способности и адаптивность. Именно эти характеристики лучше указывают на возможность того, что новый человек сработается с командой, а не его возраст.

**Не думайте, что не можете себе этого позволить**

Некоторые компании сторонятся найма пожилых работников, так как боятся, что их опыт может стоить очень дорого. Гудмуссон предупреждает: возраст не должен быть решающим фактором в решении, сколько платить работникам. Некоторые работники в свои 50, 60 и 70 лет заинтересованы в полной занятости и развитии карьерного роста, некоторые же больше склонны к неполной занятости и гибкому графику.

***Все эти группы имеют различные нужды и потребности. Это прекрасная возможность для мудрых работодателей показать небольшую гибкость.***

# 7 клинических ошибок претендентов на работу в хорошую компанию (Советы директора Вымпелкома)

Михаил Слободин, руководитель Вымпелкома описывает ошибки на примере конкретного кейса

Мы все устраиваемся на работу. Не встречал ни одного взрослого человека, который ни разу не был соискателем на какую-нибудь позицию в какой-нибудь компании. Все мы хотим получить работу на хорошей позиции в хорошей компании, где платят хорошие деньги. Это естественно и понятно. Но не все могут это получить. Хотя, многие очень стараются. Порой, используя все возможные и даже невозможные методы.

Усилия кандидата, даже невероятные и самые изощренные, далеко не всегда приводят к желаемому результату. Потому что в процессе борьбы за место, а порой задолго до начала этой борьбы, он часто совершает ошибки, которые ставят жирный крест на его возможной карьере в том месте, куда он так стремится. И чем больше таких ошибок, тем жирнее это крест.

Представляю Вашему вниманию клинический случай претендента на работу в хорошую компанию Виталия Боровских, который дал согласие на то, что я могу ответить ему публично с учетом того, что он сам сделал публичное предложение и выразил свое согласие на публичный ответ.

Это публичное предложение, котоое я получил от Виталия в Фейсбуке

А это публичное согласие на публичный ответ и раскрытие информации о Виталии

Почему клинический? Потому что такого количества ошибок, совершенных кандидатом в своей карьере и в попытке попасть в Билайн я не встречал. Почему я делаю это публично?

Потому что хочется уберечь других соискателей от совершения подобных ошибок и других работодателей от подобных “соискателей”. Ну и, конечно, от всей души поддержать HR службы всех хороших компаний :) Им порой бывает так непросто в противостоянии с изобретательными, но при этом пустыми и бесполезными для компании персонажами.

Итак,

**Ошибка 1. Ты промотируешь себя не выяснив, что в действительности компании нужно**

В хороших компаниях чрезвычайно редко принимают кадровые решения, “играя” от кандидата, а не от собственной потребности. HR (не отдел кадров а настоящий human resources) формирует собственную потребность в заполнении определенной позиции и делает ее достоянием общественности, если потребность действительно необходимо заполнить, смотря на весь рынок.

Поэтому, если кто-то хочет себя заявить в качестве кандидата  —  смотрите на публикации и анонсы по открывающимся вакансиям. И в первую очередь ориентируйтесь на это.

Попытка предложить в себя в отрыве от того, что компании нужно  —  в подавляющем большинстве случаев обречена на провал. Предложения “хочу у вас работать” вообще не работают. Если хочешь работать именно здесь  —  изучи потребности компании, объявленные вакансии, сопоставь свой опыт и возможности. После этого делай предложение и заявляйся на позицию исходя из того, что нужно компании, а не тебе. И борись за нее.

Case Виталия Боровских Виталий изначально начал “переговоры” с нашей Компанией, исходя из того, какой он замечательный кандидат, которого обязательно надо взять на работу. Способный на все, исходя из его большого опыта, серьезных проектов, которые он возглавлял. При этом его амбиции росли по мере продолжения переговоров. В конечном итоге он сделал нам предложение на Руководителя Проектного офиса всей Компании  —  на несуществующую вакансию, которую мы и не планировали делать.

**Ошибка 2. Ты недооцениваешь способности HR**

В хорошей компании  всегда хороший HR. Просто потому что без хорошего HR компания просто не может быть хорошей. Эти люди видели многое и всякое. На подборе в HR работают настоящие профессионалы с огромным опытом работы. Конечно, они задают, казалось бы, идиотские вопросы, но в каждом вопросе есть глубокий и не всегда понятный кандидату смысл. Конечно, они не впадают в экстаз от беседы с вами, независимо от того, насколько красочно вы расписываете свои достижения и успехи. Их интересует не только то, какой вы хороший, но и где скрыты потенциальные проблемы. А они точно есть у каждого кандидата, поскольку идеальных людей не бывает.

И профессиональный HR в хорошей компании с высокой степенью вероятности определяет потенциал кандидата и его возможности двинуться дальше — на встречу с потенциальным руководителем. С очень высокой степенью вероятности.

Case Виталия Боровских Позиционируя себя как лидера команды в интервью, Виталий привел лишь три не вызывавших сомнения примера — в шестом классе, когда он помогал в организации лыжных гонок, в студенческие годы — когда он помогал старосте “решать” вопросы в деканате и когда он организовал уход всей команды в одной из компаний, когда он организовывал переговоры по компенсационному пакету и они не договорились!!! Если ты претендуешь на Руководителя Проектного офиса всей Компании — лидерство и умение вести за собой команду имеет первостепенное значение. После получения вежливого отказа (прочитал переписку сам — просто верх уважения и позитивного отношения к кандидату) начал троллить нашего специалиста по подбору персонала. Надо отметить, делал это довольно изобретательно и красиво — но шутки на этом этапе уже в пользу бедных и точно не воспринимаются как шутки. И способности красиво и изобретательно троллить — ну никак не пригодятся на позиции, на которую претендовал Виталий.

**Ошибка 3. Ты пытаешься перепрыгнуть HR и договориться с будущим начальником напрямую**

Многим кандидатам кажется, что собеседование в HR - это лишняя трата его времени. Кто эти люди, которые задают странные вопросы и не испытывают воодушевления от беседы с человеком, который идеально подходит для этой позиции и для этой компании?

*Какие два признака непризнанного гения. Он — гений. Его не признают.*

Они не могут оценить по-настоящему человека и они не принимают решения. Ведь решение принимает непосредственный начальник. Вот он то точно оценит кандидата по достоинству. Поэтому и общение у кандидата с сотрудником HR зачастую строится сверху вниз и в довольно пренебрежительном тоне.

Но, на самом деле, в хорошей компании роль и влияние HR при приеме на работу оказывается не меньше роли непосредственного заказчика. Более того, пренебрежительное и высокомерное поведение по отношению к сотруднику по подбору персонала дает организации сильнейший и безусловно негативный сигнал.

Попытки “договариваться” с потенциальным начальником напрямую создают иллюзию того, что это самый правильный и короткий путь. Но правильный начальник, тем более в хорошей компании, никогда не будет принимать решения по такому вопросу, не спросив об этом мнение настоящих профессионалов — своего любимого подразделения — управления персоналом (именуемом в простонародье HRом). Так что лучше по-хорошему.

Case Виталия Боровских Виталий предпринимал несколько попыток через мою приемную добраться сразу до человека, который принимает все решения и который может оценить его по достоинству — до Генерального директора. И эта его стратегия, которую он пробовал для возврата в Росатом, для трудоустройства в Норильский Никель (там он дошел до первого вице-президента), ну и теперь очередь дошла до Вымпелкома. Но моя приемная все равно отправила туда, куда и должна отправлять. К специалистам. Как выяснилось впоследствии — к лучшему.

**Ошибка 4. Ты считаешь, что о твоих проблемах с предыдущим работодателем никто не узнает и они не имеют значения**

Глубокое заблуждение и ошибка. Сейчас такой маленький мир — где узнать все про всех не представляет особого труда, особенно если ты выходишь в публичную плоскость. Если ты имел проблемы с предыдущим работодателем — то это серьезный сигнал для компании, которая тебя рассматривает. Конечно наличие конфликта далеко не всегда является проблемой. Но если ты имел конфликт в предыдущей трудовой жизни с серьезным работодателем, пользующимся уважением и репутацией в мире HR, то твои шансы резко падают. Кто же захочет брать человека, который не мог уйти без конфликта из хорошей и уважаемой компании?

Если ты умолчал о конфликте и тем более соврал при прямом ответе на вопрос — то это жирный крест на тебе, как кандидате. В хорошей компании не приемлют врунов и скандалистов.

В этой связи, простой совет — избегай серьезных и глубоких конфликтов с работодателем. Если без конфликта не обойтись — четко понимай, зачем ты это делаешь и что хочешь получить в итоге. Потому что любой открытый конфликт для твоей будущей карьеры — серьезное ограничение.

Виталий Боровских case. Виталий сослался на очень серьезный опыт его работы в серьезной и уважаемой компании Росатом. Но “забыл” сказать, как он оттуда “уходил”. Вот часть из обратной связи с предыдущего места работы — “он реально не в себе — когда мы его увольняли прыгал через турникет, от комиссии, испугавшись подписывать документы”

И поразительные комментарии от тех, кто занимался увольнением нашего Виталия в другой организации и написавшие мне по дружбе “просто товарищ отморозок каких мало, не хочется чтобы хорошие люди попадали”

Ну и, конечно, судился до упора с работодателем, которого указывает как место своих основных достижений.

**Ошибка 5. Ты считаешь, что твоя большая, не связанная с бизнесом, деятельность и различные регалии и общественные награды вызовут священный трепет**

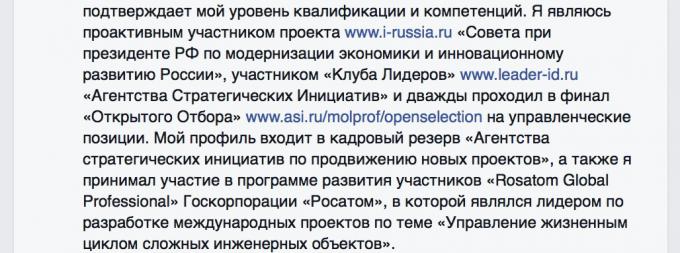
Ты глубоко заблуждаешься. По нескольким причинам.

Первое — возникает естественный вопрос. Если у тебя так много общественной деятельности, то когда ты вообще работаешь? И это не праздный вопрос. Вся эта деятельность требует такого количества времени, что на работу может не оставаться времени. А кому нужен работник, который все время где-то в небесах. Конечно, если ты занимаешься благотворительностью в выходные дни — это вызовет уважение и поднимет твои шансы на работу в компании. Но все остальное — боюсь, что нет.

Второе — если ты на это напираешь, то видимо кроме этого особо хвастаться нечем? А если еще и пытаешься “давить” авторитетом различных “высоких” организаций, то это начинает выглядеть как шантаж. А шантажировать работодателя на этапе переговоров о приеме на работу — дело неблагодарное.

Третье — в хороших компаниях все хорошо знают, что взаимодействие с государством редко приносит позитивный результат, но занимает много времени. И при этом в бизнесе довольно скептически относятся к людям, которые глубоко погружаются в отношения с государством и окологосударственными структурами (за исключением ситуаций, когда компании нужен человек, отвечающий за связи с госорганами). Хорошему там научат вряд ли, а вот испортить могут серьезно.

Case Виталия Боровских Список различных проектов, приведенных Виталием, впечатляет. При чтении хочется даже встать, настолько это круто. Но если вдуматься, то все это никакого воодушевления у работодателя не вызовет. Проект i-russia.ru — не имеет никакого продолжения и развития с 2012 года. Мероприятия АСИ — возможно хорошая, но не очень содержательная движуха, чтобы к ней относиться серьезно. А лидерство Виталия в разработке международных проектов Росатома “Управление жизненным циклом сложных инженерных объектов” вообще вызывает вопросы сразу. Но об этом позже. Смотри Ошибку 7.

[](http://hr-portal.ru/files/iimg_uploads/15_07/o.jpg)

**Ошибка 6. Ты хаешь предыдущего работодателя**

Неуважительное отношение к предыдущему работодателю, особенно если это хорошая и серьезная компания, сильно девальвирует тебя в глазах HR, который рассматривает тебя на работу в своей компании. У тебя должна быть очень серьезная репутация в глазах работодателя, чтобы твое мнение и претензии перевесили то мнение, которое сложилось об этом работодателе. Так что когда кто-то начинает хаять предыдущего работодателя почем свет стоит — в голове у хорошего HR звенит тревожный звоночек. Что-то здесь не так и человек не совсем адекватен. При этом любой работодатель понимает, что принимая такого г..номета к себе, через какое-то время есть реальный риск получить аналогичную ситуацию по отношению к себе. А кому это надо?

Еще больше вызывает чувство брезгливости, когда кандидат неуважительно и еще хуже - уничижительно отзывается о руководителе той компании, в какой он работал, на опыт которой он ссылается как серьезный аргумент при приеме на работу. При этом, если репутация этого руководителя в бизнесе очень серьезная и этот человек пользуется всеобщим уважением, то это просто ставит на тебе большой и толстый жирный крест.

Виталий Боровских case. Виталий выражает свое отношение к очень уважаемому человеку в бизнесе и руководителю огромной компании в довольно сомнительной для позитивной оценки форме. Не думайте что ваш Фейсбук или любую социальную сеть не смотрит HR для того, чтобы составить представление о кандидате. И то, что можно увидеть, просматривая публичный аккаунт Виталия, наталкивает на однозначную и явно не положительную оценку кандидата.

Киндер — это Виталий видимо имел ввиду Сергея Кириенко, руководителя Росатома. А судя по резюме — в Росатоме Виталий был на хорошем счету и выполнял важнейшие ответственные задания руководства.

**Ошибка 7. Ты сильно преувеличиваешь (или откровенно врешь) относительно своей компетенции и опыта работы**

В представлении себя важно соблюдать разумную степень рекламы. Но реклама хорошо работает только тогда, когда она довольно близка к реальности. Иначе она работает с точностью до наоборот. Поэтому если кандидат начинает переступать эту грань, то это быстро играет против него. И чем дальше ты переступаешь эту грань разумной саморекламы и все ближе твоя информация начинает напоминать откровенное вранье относительно своих заслуг и опыта работы — тем ближе конец этого фарса. И тем дальше ты от того, чтобы стать сотрудником хорошей компании.

Многие из кандидатов не могут преодолеть искушение сильно приукрасить свои достоинства, опыт и заслуги. Но все это не работает. В хорошей компании в хорошем HR твой опыт и заслуги неизбежно проверяются. Мир HR очень узок и получить обратную связь и рекомендацию — это стандартная процедура в хорошем HR. Причем чем выше ты претендуешь на позицию, тем глубже будет проверка. Поэтому обмануть не удастся. И если вскрывается обман, то на тебе ставится жирный крест. Финит а ля комедия.

Case Виталия Боровских Такого преувеличения своих навыков и опыта работы я давно не встречал. Ни одно из приведенных “успешных” проектов и “достижений” Виталия не было подтверждено предыдущими работодателями. Вернее так — они все были опровергнуты.

**В заключение —  песня про HR**

В любой компании, большой или маленькой, люди определяют будущее этой компании. Правильные люди на правильных местах с правильной мотивацией — это залог успеха. И любой слабый элемент в системе делает слабым всю систему.

Именно поэтому люди, отвечающие за управление персоналом (не отдел кадров, а именно настоящий HR) в хорошей компании - одни из самых главных, если не самые главные. Потому что будущее любой компании в их руках.

Case Виталий Боровских Спасибо нашему HR за то, что такие люди как Виталий Боровских не попадают в нашу компанию. А то я мог поддаться на показной драйв, напор и пустое красноречие.

Не совершайте клинических ошибок, если вы ищете работу в хорошей компании. И избегайте людей, совершающих клинические ошибки при попытке устроиться к вам на работу.

# Брать ли на работу бывших предпринимателей?

Многие работодатели с особым вниманием и даже с опаской относятся к бывшим индивидуальным предпринимателям, считают их «испорченными», возможно, боятся, что они будут проявлять излишнюю инициативу, окажутся не способными работать под чьим-то началом и т. д. И потому не спешат принимать их на работу. И все же нередко опыт самостоятельной работы незаменим.

**Почему возникают проблемы?**

На вопрос «Почему вы решили снова стать наемным работником» большинство бывших предпринимателей отвечают так: бизнес не пошел, проект не удался. Однако следует помнить, что они не случайно создали свое дело. Скорее всего, ими двигало желание организовать эффективный бизнес в соответствии с собственными представлениями; нести ответственность за все участки работы, а не за какой-то определенный сегмент; обладать абсолютной полнотой полномочий; располагать своим временем; наконец, получать более высокий доход и перейти на новый социальный уровень.

В мотивах подобного решения часто лежит и подспудное недовольство организацией бизнеса в компании-работодателе (обычно не в одной), ощущение неполной реализации своих сил и талантов. Для человека, пустившегося однажды «в свободное плаванье», характерны такие личные качества, как амбициозность, решительность, предприимчивость, инициативность, независимость, а зачастую и авторитарность.

Когда такой человек присылает в компанию резюме на позицию рядового сотрудника, работодатели настораживаются. Они полагают, что управлять человеком, у которого был опыт ведения собственного бизнеса, непросто. Выстроить отношения по принципу «начальник - подчиненный» с тем, кто недавно сам стоял «у руля», - сложная задача, решение которой требует определенных жертв с обеих сторон.

Индивидуальному предпринимателю часто некому делегировать полномочия, поэтому он умеет все и понемногу. Как правило, он разбирается в самом широком спектре вопросов, таких как подбор персонала, управленческий и бухгалтерский учет, планирование, понимает структуры затрат и финансового управления, знает, как организовать систему сбыта, снабжения. Нанять такого человека на работу в маленькую компанию порой означает получить кого-то, кто будет постоянно оценивать и, возможно, критиковать вашу работу.

Также работодатели беспокоятся, что, поработав в их компании, бывший индивидуальщик вновь вернется к предпринимательству и создаст конкурирующую компанию, куда перетянет клиентов и лучших сотрудников.

**Как мотивировать?**

Повлиять на лояльность такого человека можно, но это дорого обходится. Чтобы бывший предприниматель остался в компании после того, как он поймет, какие ошибки совершил в прошлом и как мог их избежать, ему нужно платить столько, сколько он, работая один, никогда бы не заработал. А это дорого. Либо он должен восхищаться вашей командой, видеть себя ее незаменимым участником. А это тоже редкость.

В то же время среди бывших индивидуальных предпринимателей бывают и кандидаты, павшие духом, сломленные морально своей «неуспешностью». Они, возможно, никогда не рискнут повторить свой опыт. Возможно, такой человек будет избегать ответственности - слишком уж он издергался при ведении своего бизнеса, и теперь будет выполнять только то, что скажут.

**Возможные плюсы**

И все же не стоит отказываться от человека, имеющего опыт ведения собственного бизнеса. Если он не смог наладить собственное дело, это еще не означает, что он не талантлив.

Просто не хватило организаторских способностей, финансовых ресурсов, знаний в сфере бизнеса, возможно, пострадал из-за внешних факторов и государственного вмешательства (введение лицензий, изменения санитарных и пожарных норм). В этих случаях он может стать неплохим рядовым работником вашей компании. И от таких людей работодателям отказываться не стоит. Человек, умеющий признаться самому себе в том, что самостоятельный бизнес не для него, больше не рискнет.

Бывший предприниматель может быть незаменим на тех участках работы, где необходима полная самостоятельность действий. Он настроен зарабатывать деньги, а значит, может быть интересен компаниям, которым нужны сотрудники, нацеленные на результат, а не на процесс. Он сам может поставить цели и сам же будет эффективно их достигать. Подобный опыт может заинтересовать работодателей, ищущих специалистов по развитию бизнеса, привлечению клиентов, ведению проектной работы.

Человек с удовольствием включается в работу, где нужно применить все организаторские способности и доказать самому себе, что если «тогда и там» ты не достиг успеха, вот второй шанс - реабилитироваться в собственных глазах и стать успешным.

Бывшие индивидуальные предприниматели могут быть востребованы в таких профессиях, как торговый представитель или снабженец, где требуется способность к работе в автономных условиях. Бывший индивидуальный предприниматель накопил колоссальный опыт как специалист в конкретной области и потому будет весьма желателен в профильных компаниях. Например, бывший ИП снабжал маленькие ларьки и магазинчики молочными продуктами. Значит, с ним всегда готовы поговорить о работе в штате крупных дилеров, снабжающих сети продуктами. Также этот человек будет очень востребован как менеджер по работе с клиентами (менеджер по продажам) в данной области. Ведь ему приходилось каждодневно договариваться и с покупателями, и с поставщиками. Бывший ИП хорошо будет чувствовать себя в консалтинговой сфере. Ну и, конечно, бывший предприниматель, у которого было несколько работников, скорее всего, станет хорошим руководителем небольшого отдела.

**Советы бывшим предпринимателям**

В любом случае отметить факт ведения своего дела для соискателя необходимо, это поможет привлечь потенциальных работодателей из тех сфер, где подобный опыт интересен для компании и будет свидетельствовать об открытости и честности кандидата.

Иное дело - умение подать информацию о себе. Соискатель должен подчеркнуть преимущества своего предпринимательского опыта, заострив внимание на достижениях и трудностях, с которыми он столкнулся. Также будет полезно рассказать о допущенных ошибках и о выводах, которые он для себя сделал.

Для успешного прохождения собеседования подобный соискатель должен четко сформулировать причину, по которой он хочет работать в компании на рассматриваемой должности, как видит свое дальнейшее развитие, к достижению каких целей стремится, приходя на работу в компанию. Разобраться в самом себе: сможет ли он подчиняться указаниям других людей, особенно, если с ними не согласен? Способен ли он перестроиться и работать в команде? И главный вопрос - как долго он планирует быть рядовым солдатом?

Если сомневаетесь, лучше попытаться заново начать свой бизнес, изыскать средства, найти возможности, привлечь спонсоров или пойти учиться бизнесу, чем подставлять своего работодателя.

Если же сомнений нет, нужно оправдать надежды работодателя. Во время прохождения испытательного срока и далее сотрудник должен умерить свое желание «порулить самому», активно изучать методы работы, организационную структуру, формы взаимодействия внутри компании, быть частью единого и слаженного механизма для достижения общих целей.

Очень важно понять и принять тот факт, что какой бы сложный и ответственный участок вам ни доверили, какими бы полномочиями ни наделили, разработкой общей стратегии занимается руководство, а вы ее реализуете - на высоком профессиональном уровне.

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |