

МЕНЕДЖЕР ПО ПЕРСОНАЛУ

Оптимизация
численности персонала

4

Куда уходят
деньги?

36

Изменения и дополнения
к Классификатору профессий

48

ежемесячный практический журнал для всех, кто занимается управлением персоналом

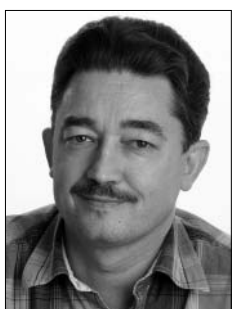
№ 8 / 2007

Сильная корпоративная культура —
высокие экономические результаты



➔ Подбор рабочих от «А» до «Я»

Сегодня многие рекрутинговые агентства успешно закрывают управленческие вакансии директора, главного бухгалтера, экономиста, менеджера. Но они редко берут на себя ответственность за подбор грузчика, уборщицы, упаковщика, клейщика... Тем более — за подбор Рабочего (именно так, с большой буквы). Рабочего, от уровня профессионализма, подготовки, лояльности которого зависит реализация самых смелых стратегий, выполнение самых амбициозных планов, достижение самых великих бизнес-целей



Николай Тшпатов,
независимый бизнес-тренер
(Харьков, Украина)

В своей практике я часто встречался с таким мнением руководителей: «Система набора персонала? О, да! Конечно, когда мы вырастем в крупную корпорацию, мы обязательно этим займемся. А сейчас у нас всего 10 (50–100–250) сотрудников. Мы до этого еще просто не доросли...» Если для подбора менеджеров и редких специалистов компании привлекают рекрутинговые агентства, то рабочие вакансии чаще всего закрывают своими силами. При этом нельзя сказать, что подбор рабочих — более простая или менее ответственная задача для менеджера по персоналу. Здесь есть свои тонкости и «подводные камни», о которых эйчар узнает на собственном опыте (не всегда удачном, но всегда — нелегком).

Автор хотел бы рассказать о своем многолетнем опыте организации подбора рабочих для промышленных предприятий Харькова, поделиться отработанными технологиями. За годы работы пришлось многому научиться, перепробовать множество инструментов, проверить десятки советов и рекомендаций по рекрутингу. В результате удалось отобрать «работающие» методы, научиться говорить на понятном для кандидатов языке, настроить алгоритм подбора с учетом особенностей этой группы кандидатов.

В целом процедура подбора рабочих схожа с процедурой закрытия вакансий специалистов и менеджеров (см. рис. 1). Соответственно, трудозатраты, как правило, тоже высоки. Но в стандартном алгоритме подбора кандидатов на рабочие вакансии есть некоторые нюансы (см. табл. 1). К примеру, при подборе рабочих не используются психологические тесты, им не требуется представлять

резюме и рекомендации и т. п. Рассмотрим алгоритм подбора кандидатов на рабочие вакансии пошагово.

Шаг 1. Подготовительный этап

1. Определение условий труда сотрудников, выработка критериев отбора (заполнение заявки).

Эта работа проводится совместно с будущим руководителем кандидата (мастером, начальником цеха, заместителем директора по производству). Перечень требований к работникам должен основываться на стандартах компании. Зачастую на первых шагах руководителям нужна помощь в заполнении заявки (или в составлении списка минимальных требований и критериев для отбора). Неплохо было бы подготовить для всех линейных менеджеров памятку по подбору, приему на работу и адаптации персонала, организовать для них обучение. Типовая форма заявки прекрасно описана в одном из предыдущих номеров журнала «Менеджер по персоналу»*.

Очень важно выбрать *проверяемые* критерии, которые действительно являются ключевыми для успешной работы подразделения, абстрактные пожелания здесь бесполезны. Список критериев для подбора (см. табл. 2) — документ для внутреннего пользования (в отличие от текста объявления), поэтому составлять его нужно исходя из реальных требований производства.

Привлекая кандидатов из групп риска (заочников, сезонных работников, бывших охранников и водителей), нужно учитывать и связанные с ними проб-

См. статью В. Рутицкой (МП № 4, 2007, с. 56).

лемы. Например, никто не будет спорить, что стремление к повышению квалификации и образовательного уровня – прекрасное качество. Но если среди рабочих цеха количество заочников превысит «предельно допустимую концентрацию», может возникнуть опасность, что во время сессий производство будет регулярно «оголяться». В этих условиях тот факт, что очередной кандидат является студентом заочного отделения вуза, может оказаться фактором риска для подразделения...

Сезонные работники приходят только на период межсезонья; как правило, они привыкли работать без официального оформления документов. Поскольку при «черном» найме работодатель «экономит» на налогах по ФОТ около 67 %, он может платить больше. Поэтому очень высока вероятность, что, переждав в теплом цехе сыкотною осень и холодную зиму, сезонщики вместе с потеплением подадутся «на вольные хлеба». Охранники очень часто привыкают к спокойному размеренному ритму работы и отвыкают от физических нагрузок. Включиться в работу на производстве с жестким графиком «с 8.00 через проходную» им бывает весьма тяжело. Профессия водителя, чаще всего – призвание. Тяга к смене впечатлений, «охота к перемене мест» у них неистребима. На производство они приходят переждать, подработать, продержаться, пока освободится подходящее место «за рулем»

Одним словом, если предприятие готово мириться с «временщиками» (или оказалось в безвыходной ситуации), можно рискнуть. Но по-хорошему даже грузчиков желательно принимать на работу всерьез и надолго.

Еще один важный момент: условия работы должны быть конкурентоспособными. Например, если средняя заработная плата грузчиков по городу составляет 1000 грн. в месяц, то поиски грузчика на 700 грн. в месяц будут долгими и безрезультатными. Для того чтобы обосновать руководителю конкурентоспособный уровень зарплаты, нужно провести мониторинг предложений по зарплате на данную позицию по городу/региону (см. рис. 2).

Описанные критерии и требования используются в дальнейшем для разработки/уточнения списка вопросов для собеседования. Они также будут основанием

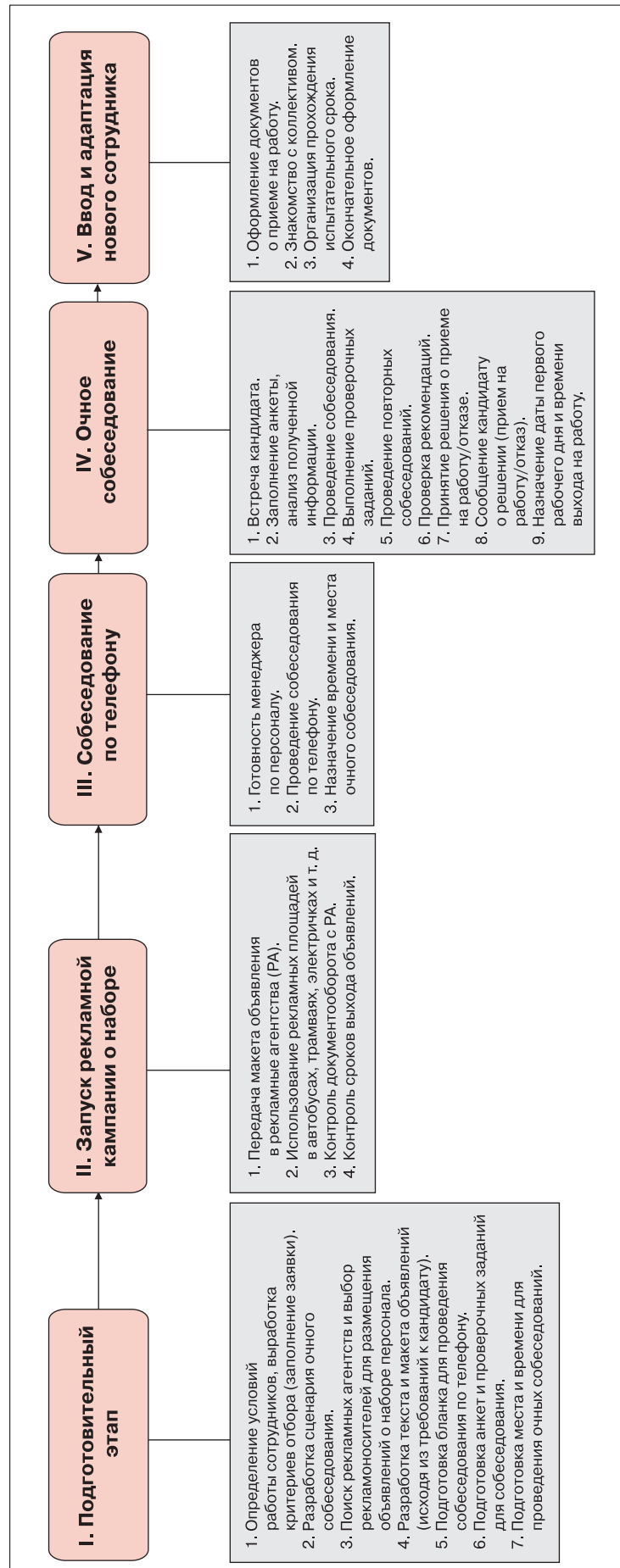


Рис. 1. Алгоритм подбора кандидата на рабочую вакансию

Табл. 1. Сравнение особенностей набора кандидатов на различные вакансии

Направление	Вакансия		Комментарии
	менеджера/специалиста	рабочего	
Длительность очного собеседования	1–1,5 ч	20–25 мин.	Чаще всего поток на рабочие вакансии несопоставимо больше, а перечень направлений для проверки меньше
Использование психологических тестов	Часто используются	Акцент делается на выполнении проверочных заданий	Часто кандидату на рабочую вакансию вопросы психологических тестов непонятны, поэтому ему трудно на них отвечать. Это значительно снижает достоверность тестирования
На встречу для очного собеседования на одно время можно пригласить	1–2 кандидата	5–10 кандидатов	Кандидаты на рабочие вакансии менее пунктуальны, чаще всего ко времени не привязываются, менее мотивированы
Проверка рекомендаций	Обязательна	Желательна	Иногда достаточно самой готовности кандидата предоставить контактные телефоны для связи с предыдущим работодателем с целью получения рекомендаций
Подготовка речевых модулей, вопросов для телефонного/очного собеседования	Грамотная речь, достаточно сложные фразы, допустимо использование специальной терминологии	Язык простой, максимально приближенный к «грамотному разговорному»	Кандидаты на рабочие вакансии могут просто не понять сложно сформулированных вопросов
Предоставление резюме	Обязательно	Не требуется	Кандидаты на рабочие вакансии часто не знают, что такое резюме, как его составлять. Это может лишь отпугнуть их

для анализа всей собранной о кандидате информации и принятия окончательного решения о приеме на работу.

2. Разработка сценария очного собеседования.

Конечно, нельзя предугадать все возможные особенности и вопросы кандидатов, но все-таки важно заранее наметить линию поведения, настрой, продумать схему собеседования, определить

направления проверки. По каждому направлению проверки нужно составить перечень вопросов для собеседования (см. приложение 1). Эти же вопросы в сокращенной (и зашифрованной) форме приведены на обратной стороне анкеты (см. приложение 2). Такая «заготовка» — хорошее подспорье для эйчара во время проведения собеседования: она помогает не упустить важные моменты и в то же время гарантирует конфиденциальность записей (даже если кандидат случайно подсмотрит вопросы, он не сможет их прочитать и подготовиться заранее). Поскольку используется обратная сторона анкеты, вся важная информация о кандидате компактно располагается на одном листе.

3. Поиск рекламных агентств и рекламодателей для размещения объявлений о наборе персонала.

Выяснить, какие региональные издания являются самыми востребованными (популярными), можно у киоскеров: они подскажут названия газет, которые чаще всего люди покупают при поиске работы. В дальнейшем можно скорректировать эти данные, отслеживая статистику обращений кандидатов.

Нередко при газетах есть рекламные агентства. При выборе газеты/журнала →



Рис. 2. Мониторинг предложений по зарплате грузчиков по объявлениям от 15 января 2007 года (Харьков)

Табл. 2. Пример минимальных требований к кандидату на должность разнорабочего, грузчика, упаковщика

№ п/п	Требование/критерий	Комментарии
1	Отсутствие судимости, вредных привычек	Профилактика проблемных моментов на будущее
2	Прописка в том же населенном пункте, где расположена компания (возможно — в пределах области)	Желательно, чтобы в случае необходимости сотрудник был в зоне досягаемости
3	Отсутствие длительных перерывов в работе	Характеризует сотрудника как законопослушного
4	Мужской пол	Для некоторых профессий это объективное требование, связанное со значительными физическими нагрузками. Но не нужно забывать, что в тексте объявления дискриминирующие признаки указывать нельзя. Это противозаконно
5	Возраст 25–40 лет	«Белую зарплату», официальное трудоустройство, гарантию получения пенсии кандидаты начинают ценить ближе к 30 годам
6	Среднее специальное образование, наличие профессиональных навыков, опыт работы по рабочей специальности (желательно)	Не только снижение затрат на обучение новичка, но и гарантия устойчивости его жизненных целей, определенности и постоянства в выборе профессии
7	Служба в армии (желательно)	Положительные стороны — полученная в армии выучка, дисциплинированность, опыт управления на сержантской должности. Уход в армию обученного сотрудника — определенный риск для компании
8	Хорошие физические данные (если работа предполагает серьезные физические нагрузки), стрессоустойчивость, устойчивость к монотонной работе	Профилактика факторов риска по направлению проверки «Может»
9	Приемлемые ответы на вопрос: «Почему решили поменять место работы?»; наличие рекомендаций; готовность дать координаты предыдущих работодателей для получения рекомендаций	Выявление неуправляемых, конфликтных сотрудников
10	Позитивный эмоциональный настрой, отсутствие негативизма, депрессии	Профилактика факторов риска, связанных со склочничеством, сутяжничеством, нарушениями дисциплины; отсеечение «негативщиков в курилке»
11	<i>Группы риска для отсева:</i> <input type="checkbox"/> сезонные работники (строители, обувщики, швейники и т. д.) <input type="checkbox"/> бывшие охранники <input type="checkbox"/> бывшие водители <input type="checkbox"/> студенты-заочники	Факторы риска для компании
12	Желательные личностные качества: трудолюбие, исполнительность, способность работать в команде	Профилактика факторов риска по направлениям проверки «Может», «Управляем» (см. приложение 2)
13	Готовность работать на предложенную зарплату, по установленному графику	Профилактика факторов риска по направлению проверки «Хочет»
14	Желательно наличие семьи, детей	Женатый сотрудник более уравновешен, что уменьшает вероятность спонтанного ухода по эмоциональным причинам
15	Желательно наличие домашнего (мобильного) телефона	Гарантия оперативной связи с сотрудником в случае возникновения непредвиденных или экстренных ситуаций
16	Хорошее зрение, высокий уровень концентрации внимания	Профессионально важные качества для упаковщика, кладовщика
17	Дополнительные критерии отбора	По усмотрению непосредственного руководителя

→ для подачи объявления важно выяснить уровень их технической оснащенности: есть ли факс, электронная почта, удобно ли расположен офис, насколько оперативно работают сотрудники фирмы.

4. *Разработка макета (текста) объявлений исходя из требований к кандидату.*

При подготовке текста и дизайна важно, чтобы объявление было 1) замечено кандидатами, 2) правильно понято, 3) побуждало к контакту. В то же время в тексте должны быть заложены определенные «фильтры», отсекающие неподходящих кандидатов (по основным критериям отбора). Например: «Предпочтение отдается лицам, прошедшим службу в армии». Такие фильтры помогают сократить количество «пустых» звонков.

5. *Подготовка бланка для проведения собеседования по телефону.*

Телефонное собеседование не менее важно, чем очное, поэтому необходимо, чтобы список нужных вопросов у менеджера по персоналу всегда был под рукой. Ответы кандидатов следует обязательно фиксировать, не полагаясь на собственную память, поэтому желательно разработать специальный бланк (см. приложение 3). Структура бланка, последовательность вопросов должны соответствовать стратегии проведения телефонного собеседования. Условно схему этого собеседования можно разбить на пять этапов:

1. Сбор статистики, перехват инициативы.

2. Проверка кандидата на соответствие минимальным критериям (в случае если кандидат не подходит, можно переходить к последнему пункту).

3. Выяснение, насколько кандидату подходят условия работы (если не подходят, можно переходить к последнему пункту).

4. Назначение даты, времени и места встречи для проведения очного собеседования.

5. Вежливое корректное прощание.

Кроме того, нужно заранее подготовить *сводные таблицы*, помогающие сравнить данные разных кандидатов (см. приложение 3).

6. *Подготовка анкет и проверочных заданий для собеседования.*

В анкете необходимо предусмотреть вопросы, позволяющие собрать общую информацию о кандидате. Формулировки вопросов должны быть простыми и понятными для рабочих (первый вариант

лучше проверить на собственных рабочих).

Идеальное проверочное задание для рабочего представляет собой фрагмент его будущей работы. Лучше всего для проверки квалификации выбирать следующие ситуации:

□ характерные для данного производства, часто встречающиеся в работе, требующие ответственности и кропотливости (особенно те, которых штатные сотрудники стараются избегать);

□ те, в которых могут возникать спорные моменты;

□ проявляющиеся на «стыках» между подразделениями, в «узких местах» производственного процесса.

Примеры проверочных заданий:

□ для *разнорабочего*: навести порядок на определенном участке, сложить материалы на складе;

□ для *уборщицы*: навести порядок на небольшом участке;

□ для *комплектовщика, сборщика*: выполнить задание по «тренировочной накладной».

Примеры проверочных заданий для комплектовщика приведены в *приложении 4*, а тестовое задание для клейщика изделий из ПВХ — в *приложении 5*.

Сначала проверочное задание стоит «обкатать» на работающих сотрудниках, иногда менеджеру по персоналу и самому полезно его выполнить. Далее нужно проанализировать, какие типичные ошибки совершают сотрудники, какие действия предпочитают, а также составить перечень обязательных требований, например:

□ складывая коробки с препаратами, грузчик должен следить за тем, чтобы при проходе между стеллажами можно было прочесть текст этикеток на коробках;

□ клейщик должен вырезать заготовку аккуратно, не допуская выступания клея за ее края;

□ уборщица должна запросить мощные средства и т.д.

Говорить о модели компетенций применительно к подобным профессиям — значит сильно усложнять ситуацию. Тем не менее, очевидно, что некоторые люди лучше справляются с определенными видами работ. Поэтому на основе наблюдений за работой сотрудников предприятия, опросов лучших представителей в каждой профессии и их непосредственных руководителей можно описать

По каждому направлению проверки нужно составить перечень вопросов для собеседования

признаки, по которым стоит искать толковых, быстро обучающихся работников.

7. Подготовка места и времени для проведения очных собеседований.

Собеседование желательно проводить в отдельном помещении, соответствующем корпоративным стандартам (порядок на столе, отдельное место для кандидата и т. д.). Во избежание накладок дата и время должны быть согласованы с личным рабочим планом менеджера по персоналу.

Шаг 2. Запуск рекламной кампании

1. Передача макета объявления в рекламные агентства.

Лучше всего макет или тексты объявлений передавать по электронной почте: это значительно сокращает количество ошибок при наборе объявления сотрудниками рекламного агентства.

2. Использование рекламных площадей в автобусах, трамваях, электричках и т. д.

Эти каналы привлечения кандидатов используются не всегда. Целесообразно их задействовать, если:

- требуется разовый набор большого количества рабочих;

- рядом с предприятием есть остановки этих видов транспорта (а значит, и потоки потенциальных кандидатов);

- статистика показывает, что предпочтительнее набирать кандидатов, проживающих в пригороде (они более дисциплинированы, согласны работать за меньшую зарплату и т. п.).

Помимо этих каналов привлечения кандидатов есть смысл использовать *рекомендации уже работающих сотрудников*. Это очень эффективный метод. Немаловажно, что люди больше доверяют информации о реальных условиях труда, если слышат ее из уст своих знакомых («друг/родственник плохого не посоветует»). Кроме того, работающий сотрудник берет на себя определенную ответственность за приведенного знакомого — пусть и негласно.

Не менее важно заносить в сводную базу данных информацию обо всех обращающихся на предприятие кандидатах — по всем вакансиям. Эта *база данных* также может помочь при подборе специалистов. Даже если ранее по каким-то причинам кандидатура человека была отклонена (или его не устроили

предложения предприятия), то спустя какое-то время у него могли измениться жизненные обстоятельства, он мог повысить свою квалификацию, приобрести новую профессию, сменить место жительства и т. д. Возможно, сегодня он с радостью примет предложение о работе.

Размещение *объявлений на телевидении или в интернете* для привлечения кандидатов на рабочие вакансии нерентабельно. *Развешивание объявлений на столбах, на остановках* в окрестностях предприятия — неэффективный метод: он привлекает незначительное количество кандидатов, при этом, как правило, приходят претенденты низкого уровня. Помимо прочего, такие способы привлечения внимания повредят имиджу работодателя. Наверное, есть смысл использовать подобный подход в рамках конкурентной войны — при агрессивном переманивании рабочих у конкурентов, но я его не практикую.

Такой канал поиска рабочих, как сотрудничество с региональными подразделениями *государственной службы занятости*, редко используется менеджерами по персоналу. К сожалению, не во всех регионах этот опыт положителен. Иногда складывается впечатление, что работники этой службы не заинтересованы в сотрудничестве с работодателями (и при этом готовы заключить фиктивные договоры на обучение кандидатов). К нам служба занятости присылала кандидатов, которые не соответствовали заявленным критериям отбора (например, 65-летний больной человек на вакансию грузчика).

Очень важно систематически вести статистику обращений кандидатов (см. *рис. 3*). Зная количество звонков и цену рекламной площади, можно рассчитать эффективность различных каналов:

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{количество звонков}}{\text{стоимость размещения объявления}}$$

Это позволит уточнить выбор газет/журналов для дальнейшей работы. В некоторые (особенно вновь появившиеся) издания есть смысл давать пробные объявления — один раз в полгода/год.

3. Контроль документооборота с РА.

При взаимодействии с редакциями СМИ, рекламными агентствами нужно

Телефонное собеседование не менее важно, чем очное, поэтому необходимо, чтобы список нужных вопросов у менеджера по персоналу всегда был под рукой

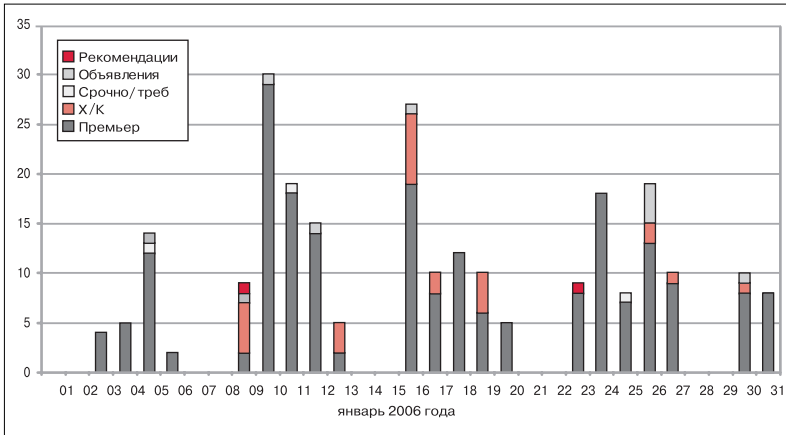


Рис. 3. Статистика обращений кандидатов (различные источники размещения объявлений)

четко и своевременно отслеживать оплату счетов, оформление актов выполненных работ и т. д. Это гарантирует установление и поддержание хороших отношений с редакцией, что позволяет в случае необходимости оперативно решать вопросы о повторной публикации объявления, его замене или снятии. Чаще всего график выхода объявлений о наборе составляет и контролирует менеджер по персоналу, он же подписывает акты выполненных работ.

4. Контроль выхода объявления.

Следует регулярно контролировать, своевременно ли выходит объявление компании о наборе сотрудников, где оно размещено и как выглядит, нет ли орфографических ошибок. Рекламные агентства более ответственно относятся к работе, если знают, что их постоянно контролируют. Поддержка связи с редакцией позволяет в случае необходимости своевременно отредактировать текст объявления.

Эйчар представляет позицию работодателя, а значит, его задача — не только найти кандидата, но и поддерживать имидж компании как работодателя

Шаг 3. Собеседование по телефону

1. Готовность менеджера по персоналу.

В указанное в объявлении время менеджер по персоналу обязательно должен присутствовать на своем рабочем месте, быть доступным по указанному телефону. Бланки телефонного собеседования следует положить на рабочем столе рядом с телефоном.

Максимум звонков приходится на день выхода газеты с объявлением, поэтому на это время нельзя планировать задания, связанные с отсутствием на рабочем месте, да и текущие дела лучше временно отложить. Кандидат на рабо-

чую вакансию не будет настойчиво дозваниваться до вашего офиса, сегодня он нужен всем...

2. Собеседование по телефону.

Для успеха проведения переговоров очень важен внутренний настрой. Менеджер по персоналу представляет позицию работодателя, а значит, его задача — не только найти конкретного кандидата, но и поддерживать имидж компании как работодателя. Даже если закрыть вакансию нужно срочно, нежелательно демонстрировать кандидату свою острую заинтересованность в нем.

Первый вопрос, естественно, задает человек, который звонит по телефону, поэтому стратегически важно для менеджера по персоналу перехватить инициативу — самому начать задавать вопросы. Главная задача этого этапа — проверить, насколько кандидат подходит на вакантную должность и насколько приемлемы для него условия предприятия. Тон разговора должен быть подчеркнуто вежливый, вопросы нужно формулировать корректно.

У каждого менеджера по персоналу (тем более у рекрутера) складывается свой стиль ведения разговора с кандидатами, вырабатываются собственные приемы. Тем не менее, «подсматривать» в бланк стоит постоянно, ведь за несколько минут разговора требуется собрать массу информации о совершенно незнакомом человеке, в том числе выяснить, как он узнал о вакансии (прочитал объявление в газете, увидел по телевидению, услышал от знакомого или родственника и т. п.).

Информацию о результатах собеседований по телефону с несколькими кандидатами на одну вакансию необходимо фиксировать в сводном бланке (см. приложение 3).

3. Назначение времени и места для проведения очного собеседования.

Как правило, далеко не все претенденты на рабочие вакансии отличаются пунктуальностью и обязательностью, но при этом они достаточно терпимо относятся к ожиданию, воспринимая это время не как задержку, а скорее как возможность пообщаться. Поэтому есть смысл приглашать на одно время 5–10 кандидатов, с учетом того, что придут не все.

Желательно при описании места расположения офиса предприятия (или другого места встречи) использовать различные ориентиры. Например: «Трам-

вай № __, остановка _____. Рядом с магазином «Молоко» ворота, через них въезд на территорию – заходите прямо в эти ворота».

Шаг 4. Очное собеседование

1. Встреча кандидата.

Первое впечатление о возможном новом работодателе у кандидата складывается на основании того, как и где его встречают, в каких условиях проходит собеседование. С другой стороны, и его поведение говорит о многом.

Неопытные менеджеры по персоналу еще в самом начале (или даже до начала) встречи часто совершают типичные ошибки, например:

- отсутствуют в указанное время в указанном месте, заставляя кандидатов длительное время их ожидать (или опаздывают);

- допускают беспорядок на рабочем месте;

- обсуждают в присутствии кандидата проблемные рабочие моменты;

- плохо готовятся к собеседованию: не имеют необходимого количества бланков анкет, лихорадочно распечатывают их в присутствии кандидата;

- оставляют в поле зрения кандидата внутренние документы (например, перечень требований к кандидату на вакансию, список вопросов и т. д.);

- неверно ведут себя: говорят неуверенным голосом, заискивают или, наоборот, сбиваются на панибратство, теряют инициативу при проведении собеседования.

Условно можно выделить два разных типа кандидатов на рабочие вакансии:

- «Работяга». Работа для него – средство заработать на жизнь. Для такого человека важны условия труда, размер зарплаты, своевременность и справедливость оплаты.

- «Временщик». Для него важно переждать («пересидеть») несколько месяцев, пока он обоснуется в новом городе после переезда, пока начнется новый сезон или освободится обещанное ему место работы.

Строить разговор с каждым кандидатом нужно в соответствии с намеченным планом, придерживаясь последовательности вопросов, но и учитывая при этом личные особенности конкретного человека. Избежать типичных ошибок

«первого впечатления» можно, сравнивая данные о кандидате, полученные из разных источников: заполненная анкета, выполненные проверочные задания, уточнение информации во время проведения очного собеседования.

2. Заполнение анкеты, анализ полученной информации.

Важны не только содержание ответов на вопросы анкеты, но и время ее заполнения, точность и грамотность записей. Менеджер по персоналу должен обратить внимание на то, насколько точно кандидат выполнил указания, все ли графы анкеты заполнил (это важная характеристика работника). Если анкета заполнена не полностью или указаны неточные данные, следует расспросить человека, уточнить информацию.

3. Проведение собеседования.

Главные задачи эйчара при проведении очного собеседования:

- отсеять людей заведомо неподходящих (проблемных, неуправляемых в настоящее время или тех, кто сможет создать для предприятия проблемы в будущем);

- выявить среди подходящих тех, кто умеет и хочет выполнять требуемую работу, а также согласен принять предложенные условия работы;

- перепроверить достоверность ответов на вопросы анкеты.

Во время собеседования с кандидатом список вопросов для проверки по всем критериям отбора (см. приложение 1) у менеджера по персоналу обязательно должен быть под рукой. Ответы можно фиксировать на обратной стороне анкеты (см. приложение 2).

4. Выполнение проверочных заданий.

В случае успешного прохождения очного собеседования кандидату предлагают выполнить проверочные задания или пройти профессиональный тест (см. приложение 4, 5). Как правило, кандидаты охотно принимают предложение продемонстрировать свои профессиональные умения.

5. Проведение повторных собеседований.

Если у менеджера по персоналу не возникло возражений по поводу кандидата, тот встречается со своим будущим руководителем. При заполнении рабочих вакансий такие собеседования лучше проводить сразу же: отвести человека на участок и познакомить с будущим начальником (бригадиром, мастером). Предварительно эйчар должен передать

Строить разговор с каждым кандидатом нужно в соответствии с намеченным планом

руководителю документы — анкету, результаты выполнения проверочного задания и заключение по этому кандидату.

Некоторые руководители разговаривают с претендентом в присутствии менеджера по персоналу, некоторые — «с глаза на глаз». В этой беседе оговариваются все условия контракта, сообщается о принятой системе оплаты труда и о дисциплинарной политике; кандидат может задать свои вопросы. В случае успешного прохождения повторного собеседования назначается дата и время выхода человека на работу.

«Многоэтапность» процедуры подбора уменьшает вероятность принятия ошибочного решения. Кроме того, в распоряжении менеджера по персоналу появляется очень убедительный повод для «мягкого» отказа. Иногда достаточно сказать по телефону, что анкета «не прошла» у начальника участка (или он ее «забил»).

6. Проверка рекомендаций.

В большинстве случаев проверять рекомендации не имеет смысла, достаточно самой готовности их предоставить. При необходимости можно перезвонить предыдущему работодателю, но перед этим лучше разобраться, что именно вызвало сомнения в надежности кандидата, и оценить, какие проблемы в связи с этим могут возникнуть. Если это уникальный специалист, наверное, есть смысл потратить время на уточнение информации, но при заполнении рядовой вакансии лучше исходить из соображений минимизации факторов риска. Отговорки (например, «у меня были личные обстоятельства») не нужно принимать на веру, следует «копать глубже».

7. Принятие решения о приеме на работу/отказе.

При анализе заполненных анкет и результатов выполнения проверочных заданий еще раз проверяется, насколько кандидат соответствует критериям отбо-

ра, подходят ли ему предложенные условия. Окончательное решение принимает руководитель отдела (цеха, участка).

Прогнозировать успешность дальнейшей работы кандидата сложно, такого рода интуиция приходит только с опытом работы. Например, важно проанализировать ответы кандидата на вопрос: «Чего вы хотите достичь через полгода/год?» — его ожидания, стремления. После проведения определенного количества собеседований менеджер по персоналу обучается распознавать типичные уловки, отфильтровывать «правильные» (по принципу «чего изволите») ответы. Прогнозы опытного эйчара оправдываются на 80–90 %.

8. Сообщение кандидату о решении (прием на работу/отказ).

После проведения собеседования кандидату сразу же сообщается о результатах. Реже ему говорят, что перезвонят в назначенное время или предлагают перезвонить самостоятельно (в таком случае нужно дать визитку предприятия, на которой указан номер контактного телефона). Сообщать об отказе кандидату не очень приятно. Поскольку поддержание имиджа предприятия на рынке труда — одна из важных задач эйчара, следует делать это корректно и доброжелательно.

9. Назначение даты первого рабочего дня и времени выхода на работу.

После прохождения всех этапов собеседования назначается дата и время первого рабочего дня. Оговариваются дополнительные условия (например, необходимость оформить увольнение по переводу, если человек еще работает, прохождение медкомиссии по направлению от предприятия и т. п.).

Шаг 5. Ввод и адаптация нового сотрудника

1. Оформление документов о приеме на работу.

Все необходимые документы и их копии передаются для оформления в отдел кадров, где новый сотрудник знакомится с контрактом и подписывает его. Перед допуском новичка к работе необходимо провести все обязательные инструктажи (техника безопасности, противопожарная безопасность и т. п.), а также вводный инструктаж по работе непосредственно на рабочем месте.

Перед допуском новичка к работе необходимо провести все обязательные инструктажи

ОБ АВТОРЕ

Типатов Николай Владимирович родился в 1963 году. Окончил Московский авиационный институт по специальности «Электронные вычислительные машины». В настоящее время получает второе высшее образование по специальности «социология». Имеет большой опыт в области продаж (16 лет), рекрутинга и управления персоналом (11 лет), проведения бизнес-тренингов (10 лет)

Кроме того, нужно ознакомить нового сотрудника с корпоративными стандартами работы и внутренними правилами поведения.

2. Знакомство с коллективом.

Непосредственный руководитель — мастер, бригадир или начальник участка (реже менеджер по персоналу) представляет кандидата коллективу, в котором он будет работать. Руководитель должен ознакомить новичка с общей структурой компании и месторасположением отдельных подразделений, а в случае производственной необходимости — с руководителями смежных участков.

Целесообразно на первое время прикрепить нового работника к наставнику, который познакомит его с остальными сотрудниками и поможет при возникновении вопросов по работе.

3. Организация прохождения испытательного срока. Окончательное оформление документов.

На протяжении испытательного срока в конце каждого рабочего дня непосредственный руководитель должен узнавать мнение сотрудников о новичке, выяснять, насколько он совместим с остальными членами коллектива; оценивать

степень его исполнительности, уровень конфликтности и т. д.

Кроме того, желательно чтобы непосредственный руководитель несколько раз в течение дня подходил к новому сотруднику, интересовался его настроением, приглядывался к его работе. Уже в первые два-три дня могут выявиться негативные стороны личности нового работника: он может оказаться прекрасным специалистом, но не ужиться в команде.

Описанный алгоритм подбора кандидатов на рабочие вакансии является типовым, его необходимо адаптировать под специфику конкретного предприятия. Важно помнить, что к подбору персонала на все вакансии, в том числе и на рабочие, нужно подходить технологично. Надеюсь, что статья пополнит инструментарий менеджеров по персоналу и побудит их к обмену опытом на страницах этого журнала или на форуме HR-лиги. Жду ваших откликов, дополнений, общения.

P. S. Автор благодарит редакцию журнала «Менеджер по персоналу» за методическую помощь в работе над статьей.

Целесообразно на первое время прикрепить новичка к наставнику

Приложение 1

НАПРАВЛЕНИЯ ПРОВЕРКИ КАНДИДАТА на должности разнорабочего, упаковщика, комплектовщика

Направление проверки	Перечень вопросов по направлениям проверки	Критерии отбора
Может	1. Расскажите о себе: что Вам нравилось/ не нравилось на предыдущем месте работы. Почему? 2. В какой работе Вы считает себя наиболее опытным? 3. Бывало ли, что Вы не успевали выполнить задание в срок? Что делали в таком случае? 4. Как обычно проводите выходные дни?	Может успешно выполнять требуемую работу. Имеет необходимые знания и опыт (в том числе дипломы и сертификаты) Обладает требуемыми психологическими качествами
Хочет	5. Почему Вы решили сменить работу? 6. Чего Вы хотите достичь через полгода/год? 7. Когда Вы выбираете новую работу, на что смотрите в первую очередь? 8. Проходите ли Вы еще где-нибудь собеседования? Расскажите, пожалуйста, где именно. 9. Сколько, на Ваш взгляд, Вы стоите как специалист? (грн./мес.). Обоснуйте. Какова минимальная зарплата, при которой Вы согласны работать?	Объективно и субъективно кандидат заинтересован в предлагаемой работе Ведущие мотивы понятны, особенности поведения прогнозируемы

Управляем и совместим	10. Бывали ли случаи, когда начальник Вас за что-нибудь ругал? Расскажите подробнее. Как Вы к этому относились, что делали? 11. Опишите «идеального» руководителя, в подчинении у которого хотели бы работать? 12. Можете описать идеального подчиненного, которого хотели бы иметь у себя руководители? Чем Вы сами похожи на этот портрет? 13. Что такое «хороший коллектив»? Приходилось ли Вам работать в хорошем коллективе?	Хорошо понимает общий смысл сказанного и детали разговора Контролирует свою речь (говорит связно, по делу, не использует ненормативную лексику) Самокритичен, способен признавать свои ошибки и извлекать из них полезный опыт Восприимчив к критике Сохраняет самообладание в стрессовых ситуациях, не впадает в заторможенное состояние или агрессию Готов принять стиль управления и групповые нормы поведения, существующие на новом месте
Безопасен	14. Расскажите о своем последнем месте работе, о начальнике, о коллективе. 15. Можете ли привести примеры, когда начальство вело себя несправедливо по отношению к рабочим? 16. Кто с предыдущей работы может рассказать о Вас? Как можно с ними связаться? Почему Вы называете именно этих людей? Как Вы думаете, что они о Вас скажут? 17. Как видите свою работу у нас?	Безопасен для компании (отсутствие криминального прошлого и сомнительных связей; честность, лояльность к работодателю и т. п.)

Приложение 2

Логотип компании

АНКЕТА КАНДИДАТА

Должность _____

1. Ф.И.О. _____

2. Дата рождения _____ 2а. Возраст _____ 3. Образование _____

4. Адрес проживания _____

4а. Адрес прописки _____

Контактный телефон _____

5. Имеете ли Вы (отметьте):

Идентификационный код Украинское гражданство Трудовую книжку

6. По чьей рекомендации Вы пришли на собеседование? _____

7. Какими профессиями Вы владеете? _____

8. Какими инструментами Вы владеете? _____

9. Предыдущее место работы _____;

должность _____; з/п _____; причина увольнения _____;

тел. предприятия _____, Ф.И.О. контактного лица _____

10. Как Вы оцениваете свое здоровье по шкале: 1 2 3 4 5
 (есть ли заболевания позвоночника, печени, легких, склонны ли к аллергии и т. д., есть ли жалобы)

11. Какой вес Вы можете поднимать? _____

12. Сколько часов в день Вы готовы работать? _____

13. На Ваш взгляд, сколько Вы «стоите» как специалист? _____

14. Готовы ли Вы работать в выходные и праздничные дни? _____

15. Насколько быстро Вы осваиваете новые инструменты, технологии, приобретаете новые умения? _____

16. Умеете ли Вы работать в коллективе? _____

17. Способны ли Вы мобилизовать (максимально сосредоточить) свое внимание в критической ситуации? _____

18. Что еще хотели бы рассказать о себе (для успешного прохождения собеседования) _____

19. Отметьте, что Вас интересует в первую очередь (проставьте цифры от 1 до 5):

_____ дни, _____ карьера, _____ здоровье, _____ работа в хорошем коллективе, _____ любимое дело.

20. Семейное положение _____,
количество и возраст детей _____

21. На Ваш взгляд, на каком участке нашего предприятия Вы будете наиболее успешны?

23. В настоящее время проходите ли Вы собеседование еще где-нибудь?

24. Когда Вы готовы приступить к работе? _____

25. Насколько хорошим работником Вы себя считаете (отметьте цифру кружком):

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Дата _____

Подпись кандидата _____

Обратная сторона анкеты

		Комментарии
1.	О себе	
2.	В каких вопросах	
3.	Вовремя	
4.	Выходные дни	
5.	Поменять работу	
6.	Полгода/год	
7.	Новую работу	
8.	Критика	
9.	Идеальный руководитель	
10.	Идеальный подчиненный	
11.	Хороший коллектив	
12.	О последнем работодателе	
13.	Неправильное отношение	
14.	Еще собеседование	
15.	Рекомендации	
16.	Работа у нас	

Приложение 3

СЦЕНАРИЙ СОБЕСЕДОВАНИЯ ПО ТЕЛЕФОНУ

Дата _____

Профессия: разнорабочий, комплектовщик

Часть I. Здравствуйте. Меня зовут Иван Иванович, расскажите немного о себе:

- Как вас зовут?
- Где Вы прочитали наше объявление (Как Вы узнали о наборе)?
- Какая вакансия Вас интересует?
- Сколько Вам лет (*желательный возраст — 25–40 лет*)?
- Какое у Вас образование?
- Какой опыт работы имеете? Где и кем работали? Что умеете делать?
- Какими рабочими инструментами владеете?
- Что Вас не устроило на последнем месте работы? Почему решили уходить?
- Какую зарплату получали (в среднем в месяц)?
- Сможете ли ездить на работу в наш район?
- Имеете ли судимости?
- Есть ли вредные привычки?
- Имеете ли на руках трудовую книжку?
- Где прописаны?

Часть II. А теперь давайте я немного расскажу о нас:

— Наша компания называется ***. Мы занимаемся ***,

— Рабочий день начинается в 8.00; восьмичасовой рабочий день; пятидневка. Сможете работать по такому графику?

— Оплата сдельная, в среднем *** грн./мес. (но можно зарабатывать до *** грн./мес.). Такая зарплата Вас устраивает?

— Завтра (сегодня) с 9.00 сможете подойти на собеседование?

— Запишите адрес: ул. ****, ехать трамваем (маршруткой) *** до остановки ***, далее идете ***.

На проходной скажите, что идете на собеседование по работе к Ивану Ивановичу.

— При себе иметь: паспорт, трудовую книжку, документы об образовании, копию идентификационного кода.

— Всего доброго. Удачи.

**СВОДНЫЙ БЛАНК
результатов собеседования по телефону**

Дата _____

Профессия: разнорабочий, комплектовщик

№	Ф.И.О. кандидата	Возраст	Образование	Информация о соискателе/причина отказа	Источник информации	Дата, время, потребовавшееся на собеседование
1						
2						
...						

Приложение 4

**ПРОВЕРОЧНЫЕ ЗАДАНИЯ
для комплектовщика**

Задание 1

Кандидату выдается учебная рабочая накладная, в соответствии с которой идет подбор товара по:

- названию;
- дозировке;
- производителю;
- серии;
- количеству (на два–три наименования товара в количестве две–три штуки).

В учебной рабочей накладной указаны товары разных производителей (5–6), но с одинаковым названием и дозировкой. Все товары расположены на одном стеллаже, достаточно близко друг к другу.

Предварительных инструкций кандидату не даем, наблюдаем за его поведением: какие вопросы задает (и задает ли их вообще), обращает ли внимание на различия по производителям, дозировкам, сериям. Это хороший тест на внимательность.

Задание 2 (усложненное)

Кандидату выдается учебная рабочая накладная, согласно которой идет подбор товара, расположенного на разных стеллажах. При этом:

- увеличивается количество наименований товара (10–20);
- задается товар, при подборе которого все кандидаты делают ошибки:
 - в дозировке — 5 или 10 мл, 10 или 100 таблеток и т. п.;
 - в серии;
 - в названии («Мезим» или «Мезим Форте» и т. п.);
- задается товар, которого в данный момент нет на складе;
- включается товар, для поиска которого нужно работать с компьютером;
- включается товар, для поиска которого нужно взаимодействовать с контролером (контролер указывает на допущенные ошибки и дает указание исправить неточности).

В заданиях 1 и 2 проверяются:

- внимательность (способен ли кандидат внимательно, без ошибок подбирать товар);
- зрение (способен ли кандидат различать мелкие буквы и цифры на упаковке);
- обучаемость (способен ли кандидат четко действовать в соответствии с инструкцией).

Задача считается *невыполненной*, если была допущена хотя бы по одна ошибка. В то же время учитывается обучаемость кандидата — успешность выполнения следующих, уже более сложных заданий.

Задание 3

Кандидату предлагается «навести порядок» на небольшом участке стеллажа, например, в разделе перчаток. (Товар заранее разложен не в алфавитном порядке, разнесен в разные места, поставлен небрежно, неровно, этикеткой вверх ногами, этикеткой внутрь и т. п.)

Задание 4 (усложненное)

Кандидату предлагается «навести порядок» на определенном участке стеллажа. При этом:

- на стеллаж добавляется товар из другой фармакологической группы;
- специально делается пересортица по производителям, по сериям;
- товар дается с избытком (не хватает места на стеллаже);
- товар нужно расположить в труднодоступном месте (например, поместить на верхнюю полку стеллажа);
- часть товара располагается на полу (что является грубым нарушением инструкции).

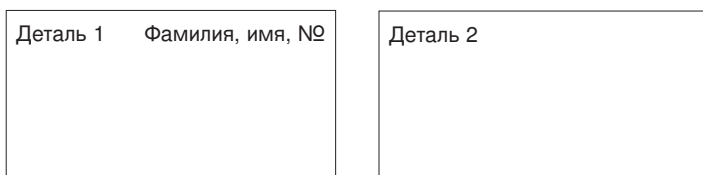
В заданиях 3 и 4 проверяются:

- внимательность;
- способность кандидата отслеживать несоответствия инструкции;
- аккуратность, исполнительность;
- способность действовать точно в соответствии с инструкцией.

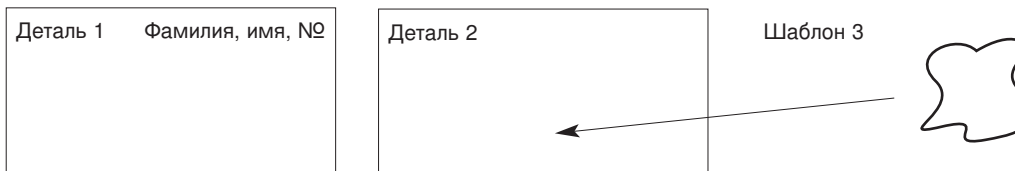
Приложение 5

**ТЕСТОВОЕ ЗАДАНИЕ
для кандидата на должность клейщика изделий из ПВХ**

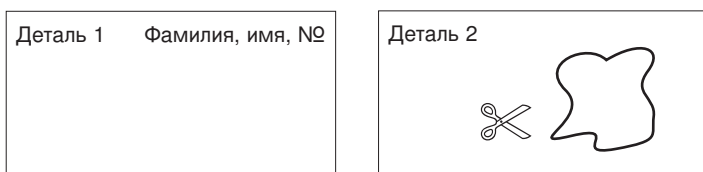
1. Определить стороны (матовая/глянцевая). Положить Деталь 1 и Деталь 2 матовой стороной вверх на ровную чистую поверхность стола. Подписать Деталь 1 (Фамилия, имя, №)



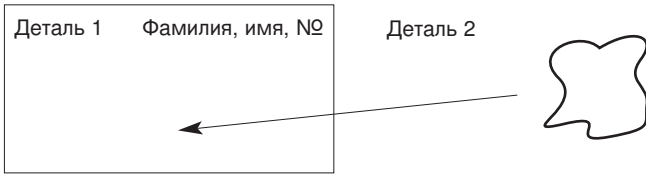
2. Наложить Шаблон 3 на Деталь 2. Обвести карандашом.



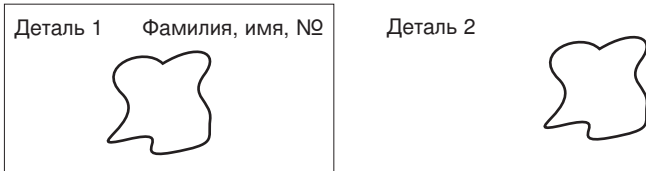
3. Вырезать из Детали 2 контур, отмеченный карандашом так, чтобы линии карандаша остались на Детали 2



4. Наложить Деталь 2 на Деталь 1. Обвести карандашом.



5. Обезжирить этилацетатом склеиваемые поверхности так, чтобы остались контуры карандаша. Деталь 2 обезжирить с изнаночной стороны.

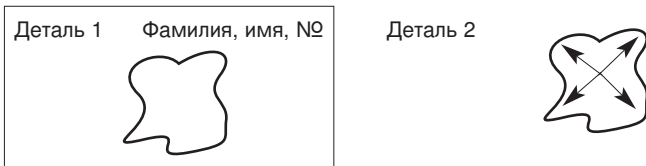


6. Нанести клей на склеиваемые поверхности.

Деталь 2 — клей наносить от центра к краям.

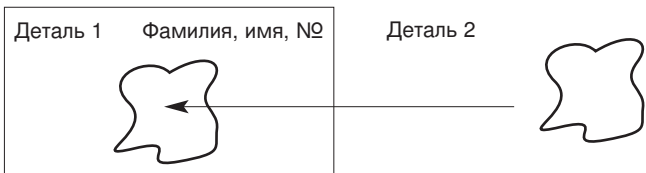
Деталь 1 — клей наносить так, чтобы остались контуры карандаша, а клей выступал за контуры не более, чем на 1 мм.

Время высыхания 5 мин.

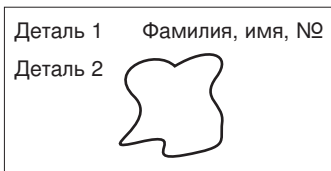


7. Повторить пункт 6. Время высыхания 5 мин.

8. Уложить Деталь 2 в отмеченный контур на Деталь 1 так, чтобы клей выступал по контуру одинаково.



9. Прогреть феном до температуры 50–60°!



10. Нагретые склеиваемые детали прокатать валиком на ровной твердой поверхности:

- первый раз несильно (с перехлестом);
- второй раз с силой.

