# Содержание

# Введение

Идеальный сотрудник. Портрет сотрудника мечты

# Заключение

# Список литературы

Введение

Чётко сформулированное представление о том, какими качествами должен обладать человек, претендующий на ту или иную должность позволит минимизировать временные затраты на поиски сотрудника и облегчить принятие решения при выборе из нескольких кандидатов. При подборе персонала необходимо помнить, что идеальный сотрудник – это не «человек приятный во всех отношениях», а профессионал, соответствующий должностным требованиям.

Идеальный сотрудник. Портрет сотрудника мечты

С чего начинается поиск нового специалиста для фирмы? С составления кадровой заявки. Это единственный способ отсеять «неправильных» кандидатов. Как уместить на одном листе бумаги все, что нужно знать для подбора идеального работника? Это несложно, если четко следовать правилам.

*Раздел первый: должность и обязанности*

Нередко считается, что кадровая заявка составляется исключительно для рекрутинговых фирм, чтобы они могли по ней, как по фотографии, выбрать из множества соискателей того, кто наиболее полно соответствует вакантной должности. Но на самом деле заявку в обязательном порядке должен лично составлять каждый руководитель, озабоченный кадровыми проблемами. Даже в тех случаях, когда он намерен решать их лично или силами своих менеджеров.

*Пункт второй: образование и опыт*

Затем следует перейти к описанию требований, предъявляемых к новому сотруднику. Какими навыками и опытом работы должен обладать человек, чтобы справиться с возложенными на него задачами?

Стандартный пункт кадровой заявки – образование. Нередко обязательно высшее. Но далеко не всегда разумно на этом настаивать. Гораздо важнее не диплом университета, а навыки и знания, которыми реально обладает специалист. Например, вместо того чтобы искать аналитика-маркетолога с профильным университетским дипломом, достаточно написать, что нужен человек, знающий теорию вероятности, владеющий техникой факторного и кластерного анализа. По сути, такими знаниями может обладать и выпускник любого технического вуза.

К тому же «высшее образование» не гарантирует филигранного владения профессией.

– Для нас гораздо более важным пунктом этой части кадровой заявки становятся опыт работы, успешный опыт решения конкретных профессиональных задач, – утверждает Елена Галочкина, руководитель отдела управления персоналом московского оператора мобильной связи «МегаФон». – Например, стратегическим мышлением может обладать не только выпускник престижной бизнес-школы. Поэтому, подбирая будущих сотрудников, мы не регламентируем жестко требования к их образованию.

Но, безусловно, бывают вакансии, для которых важно найти человека с определенным дипломом.

– Я с 1997 года подбираю специалистов по информационным технологиям, – рассказывает Марина Хандрикова, руководитель отдела рекрутинговой компании «Вентра». – И для этих кадровых позиций считается важным не просто наличие вузовского диплома, а наличие диплома конкретного учебного заведения. Например, для руководителя службы информации предпочтительнее люди, окончившие МФТИ, мехмат или факультет ВМК МГУ. Системных администраторов мы ищем среди выпускников МАИ, некоторых факультетов МИФИ. А если нам нужен специалист, знающий, как спроектировать телефонную станцию, мы присматриваемся к выпускникам МТУСиСа. Нигде, кроме как в специализированных вузах, невозможно получить необходимый набор знаний для этой работы.

*Раздел третий: пол и возраст*

Следующая часть заявки – пол и возраст будущего работника. По наблюдениям специалистов-кадровиков, работодатели редко обосновывают эти требования и указывают их автоматически. Насколько на самом деле они важны?

*Первое правило*. Если нет строгих профессиональных требований, не стоит ограничивать свой выбор только мужчинами или только женщинами. Но если внутренний голос все же советует произвести отсев кандидатов по половому признаку, следует точно сформулировать для себя, почему именно человек определенного пола может лучше делать то или иное дело. Безусловно, такие случаи встречаются. Например, мужчины лучше проявляют себя в должностях, связанных с длительными командировками. Очень мало шансов и на то, что женщина будет хорошим руководителем в чисто мужском коллективе, особенно если он состоит из «возрастных» сотрудников, бывших военных или программистов. Если же надлежащего объяснения своему «сексизму» не находится, логично исключить этот пункт из заявки и тем самым вдвое увеличить число потенциальных кандидатов.

*Правило второе.* Не следует преувеличивать значение возраста сотрудника. Нужно опять-таки честно сформулировать себе самому, чего вы хотите, когда пишите, что согласны принять на работу человека «не старше 40 лет». Зачастую ставя такой потолок, работодатель на самом деле ищет не молодого работника, а гибкого, обучаемого, способного расти. Но в таком случае именно об этих качествах, а вовсе не о возрасте, должна идти речь в заявке. А следовать стереотипам нерационально.

– Есть люди, которые в шестьдесят лет замахиваются на третье высшее образование. А есть такие, что однажды сформировали свои навыки и более не желают совершенствоваться. От возраста эти особенности не зависят, – утверждает Игорь Дудник, директор по персоналу компании «Русьимпорт». – Не говоря уже о том, что есть ряд должностей, для замещения которых целесообразно подбирать именно специалистов старше 40 лет: руководители подразделений компании, менеджеры высшего звена.

*Раздел четвертый: личные характеристики*

В кадровой заявке нужно обязательно указать требования к внешности и социальному статусу будущего сотрудника. Например, для менеджера по продаже компьютеров работодатель может составить такой список необходимых личностных качеств: «привлекательная внешность, умение флиртовать, рассказывать анекдоты; интеллигентная, обеспеченная семья». Каждое из этих требований имеет свое объяснение. Человеку с приятной внешностью легче будет завязать контакт с покупателем, чем продавцу с физическим недостатком. А менеджеру, привыкшему жить в достатке, будет проще предлагать дорогую аппаратуру, чем сотруднику, который даже боится вслух произнести ее стоимость.

Если в компании приняты жесткие корпоративные требования к одежде и прическе, об этом тоже стоит указать в заявке

– Однажды я столкнулась с тем, что в одной фирме не стали рассматривать кандидата только потому, что он носил бороду, – рассказывает Марина Хандрикова. – Мне сказали: «Мы не можем его взять, потому что это противоречит нашему корпоративному стилю». Подбор сотрудника для этой компании был бы значительно проще в случае, если бы об этой особенности было указано в кадровой заявке.

Ну и, наконец, особый пункт кадровой заявки – это личные качества.

– Следует описать требования к ключевым характеристикам сотрудника, – советует Игорь Дудник. – А на особенностях характера, которые не могут непосредственно повлиять на его работу, концентрироваться не стоит.

Как показывает практика кадровых работников, личных качеств в заявке не должно быть больше трех. Иначе они начинают повторять друг друга. Если же выбрать самые главные никак не удается, можно поступить так. Изложите на листе бумаги 15 качеств, а потом методом исключения оставьте три, без которых обойтись действительно нельзя. Вероятно, что из них будут вытекать и большинство остальных. Например, сотрудника-лидера наверняка будут отличать целеустремленность, нацеленность на результат и работоспособность. Важно обратить внимание на то, чтобы качества, которые включаются в заявку, не исключали друг друга. Например, нередко работодатели одновременно требуют от кандидатов общительности и усидчивости, аналитического склад ума и лидерских способностей. Но такие универсальные люди редко встречаются. У большинства руководителей есть и сугубо индивидуальные пристрастия, о которых не стоит стесняться сообщить в заявке, которая подается в кадровое агентство. Иначе опять-таки будет потеряно много сил и времени. Рекрутеры будут присылать руководителю претендента за претендентом, и все они не подойдут. Почему? Ну, скажем, потому, что директор компании – убежденный монархист. Он ищет в качестве помощника себе подобного, но никто об этом не знает.

Вот как, например, поступил владелец одной из компаний, торгующих электроникой. Он попросил рекрутеров найти на должность менеджера по продажам фотоаппаратов человека, «верящего в технический прогресс», «увлеченного современными технологиями», «знающего технику цифровой фотографии». Такие требования соответствовали личным установкам руководителя. Именно увлечение техникой привело его в бизнес, который он с успехом организовал. И именно таких людей он хотел видеть рядом.

*Раздел пятый: оплата труда*

После описания требований к соискателю наступает очередь раскрыть свои карты. Сколько вы готовы платить «идеальному работнику»? Будет ли он обеспечен медицинской страховкой? Какие дополнительные преимущества принесет ему работа в вашей компании?

Лучше всего не просто перечислить содержимое социального пакета, но и привести денежный эквивалент каждой из его составляющих. В какую сумму оцениваются страховые услуги, которые гарантируются новому работнику? Сколько денег будет потрачено на его обучение, оплату сотового телефона и занятия спортом? Ответы на эти вопросы для соискателей очень важны, так как стоимость той же медицинской страховки в разных компаниях может отличаться в разы. И, таким образом, человек сможет оценить реальные блага, которые даст ему будущая работа. Нередко «социальный пакет» почти наполовину увеличивает зарплату. Это хорошая мотивация, позволяющая привлечь грамотного специалиста.

В разделе кадровой заявки, посвященном финансовым вопросам, обязательно стоит указать, ожидает ли кандидата карьерный рост и, следовательно, повышение оклада. В некоторых компаниях раз в год принято проводить аттестацию, по результатам которой сотрудников может ожидать увеличение или уменьшение жалования. Все это также фиксируется в заявке.

*«Ориентировка» для агентства*

Сообщение о поиске нового сотрудника может быть отправлено в рекрутинговое агентство, в газету, журнал, на один из кадровых интернет-сайтов или во все эти места одновременно. Но стоит помнить, что в каждом из перечисленных случаев заявка должна выглядеть по-разному. Наиболее подробная кадровая заявка требуется для рекрутингового агентства. В нее должны входить подробная информация о компании и специфике подразделения, для которого подбирается сотрудник, подробное описание требований к кандидату (включая пол, возраст, личностные, профессиональные качества), а также список вопросов, которые следует задавать, чтобы определять реальную компетентность соискателя. В такой заявке следует избегать формулировок типа «либо-либо» (например, «либо высшее образование, либо опыт работы за рубежом»). Это чрезмерно расширяет круг претендентов. Если четкие параметры задать не удается, стоит разграничить требования на «обязательные», «желательные» и «исключающие». К примеру, свой запрос можно сформулировать таким образом: «Обязателен опыт работы на руководящей должности от двух лет, желателен опыт оптовых продаж, исключаются кандидаты без знания английского языка».

**Поиск своими силами**

В отличие от кадрового агентства, где с вашей заявкой познакомится только узкий круг профессионалов, в газетах и Интернете ваше объявление прочитают тысячи соискателей. Поэтому оно не должно быть подробным, следует указывать только ключевую информацию об особенностях вакансии: сфера деятельности компании, основные должностные обязанности, примерный уровень оплаты.

– Специализированные сайты – очень эффективное средство поиска сотрудников, – полагает Игорь Дудник. – Но реальный результат зависит от того, как составлено объявление. Если требования к вакансии плохо прописаны – на нее начинают откликаться все без разбора.

Часто резюме работодателю посылает даже не сам соискатель, а его жена, друг, родители, имеющие доступ к Интернету. Так что готовьтесь к тому, что будете ежедневно чистить свой электронный почтовый ящик от разного хлама. В объявлениях, помещенных в прессе, специалисты не советуют указывать, сколько конкретно сможет заработать человек, которого ищет компания.

– Это очень сильно сужает круг кандидатов, – рассказывает Марина Хандрикова. – Откликаются все, кто получает меньше, а те, кто нужен, никогда не пришлют резюме. Поэтому в бумажных и электронных СМИ я не указываю конкретных размеров оклада. В итоге я получаю самые разные резюме, из которых могу выбирать. Если откликается подходящий специалист, но зарплата, которую он просит, для нас слишком высока, я могу предложить ему варианты – работать с нами в качестве консультанта или находиться в офисе не полный рабочий день.

Игорь Дудник предостерегает от чрезмерной откровенности еще и по другим причинам.

– Пользуясь Интернетом, надо очень тщательно заботиться о безопасности. Важно как можно меньше писать о своей компании, ее финансовых возможностях. Не стоит указывать ее название, номера телефонов. Даже почтовый ящик, на который соискатели будут отправлять резюме, лучше завести на одном из общедоступных почтовых серверов. В противном случае о проектах, под которые вы ищите персонал, могут узнать ваши конкуренты.

Заключение

Итак, перечень основных требований к кандидату, четко сформулированный на листе бумаги, позволяет лучше понять, какой человек нужен, и без лишних эмоций оценить плюсы и минусы каждого кандидата. В противном случае профессиональные рекрутеры или менеджеры, которым поручено «фильтровать» соискателей, не будут иметь ориентиров. И в итоге, пожалев час на обдумывание требований к кандидатам, руководитель потеряет больше времени, встречаясь с неподходящими людьми. Работа над кадровой заявкой начинается с точного определения должностных обязанностей сотрудника, которого необходимо найти. Опыт специалистов-кадровиков свидетельствует: бывает, в итоге руководитель вообще отказывается от намеченных поисков. Ведь стоит подробно расписать функции всех работников компании (или подразделения), как нередко становится ясно, что рациональнее просто перестроить работу подразделения, чем увеличивать штат. Если подобных сомнений не возникло, информация об обязанностях сотрудника становится первым пунктом кадровой заявки. Здесь же стоит написать о командировках, если они предусматриваются. Если заявка подается в кадровое агентство, то недостаточно просто указать в ней название вакантной должности. Заказчик должен подробно рассказать, какую работу придется выполнять этому сотруднику. Например, в последнее время компании часто просят рекрутеров подобрать специалиста по логистике, но не уточняют, кто им на самом деле нужен – менеджер по закупкам или складской логистик. А ведь это совершенно разные специалисты, от которых требуются совершенно разные навыки.

# Список литературы

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента. М., 1996.

2. Герчикова И.Н. Менеджмент. М., 1995.

53. Гончаров В.В. В поисках совершентсва управления. Руководство для высшего управленческого персонала. М., 1996.

4. Цыпкина Ю.А. Менеджмент. М., 2002