

### ИНСТРУМЕНТЫ ПОДБОРА КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ

К.И. Нестеренко

*Научный руководитель – А.Ю. Карпова*

Решение о найме ключевой фигуры заказчик принимает, опираясь на заключения специалистов – психологов, консультантов, а также на собственные впечатления. Последние зачастую складываются после непродолжительной встречи, во время которой претендент пытается произвести наилучшее впечатление, а его потенциальный работодатель – определить уровень профессионализма кандидата, выясняя, какой опыт у него имеется, озадачивая разнообразными «домашними заданиями». Но все эти впечатления – и собственные, и чужие – не дают собственнику ответов на основные вопросы: что кандидат может на самом деле? можно ли доверить ему бизнес? как он проявит себя в командной работе? Таким образом, получается, что чаще всего собственники бизнеса покупают котлов в мешке.

Нечто подобное происходит и с соискателем на топ-позицию. Нередко случается, что он почти не знает компанию, которая рассматривает его как кандидата на ключевую должность. Ведь капиталиста-заказчика никто не тестирует, особо в диагностических целях не беседует, а если и беседует, то претенденту результаты никто не выдает. Остается лишь изучать будущих хозяев по доступным источникам информации – Интернету и СМИ, которые, как известно, грешат заказными материалами.

Уже на этапе собеседования соискатель пытается понравиться потенциальному работодателю, удовлетворить его ожидания. И поэтому вольно или невольно он презентует работодателю свой образ, далеко не всегда соответствующий действительности. И в то же время ему

важно понять, стоит ли игра свеч. Личные договоренности относительно условий работы не могут дать полную картину происходящего в компании.

Анализируя причины увольнений топ-менеджеров, можно сделать вывод, что оплата труда, бонусы, компенсационный пакет и условия работы не являются решающими при принятии решения. Гораздо более значимы для управленцев верхней линейки – способы управления, культурные нормы и ценности тех, с кем напрямую приходится работать. Соискателей прежде интересует то, насколько придерживаются владельцы и управляющие достигнутых договоренностей, как ведут себя в тех или иных ситуациях, насколько ценят свою команду, каковы их приоритеты, способны ли они делегировать полномочия и многое другое, что не содержит описание вакансии [1, с.303].

И поэтому в тот момент, когда, невзирая на вышеизложенные сложности, обе стороны все-таки договариваются, складывается примерно такая ситуация. Владелец, не шибко понимая, кто и зачем ему нужен, ориентируется исключительно на характеристики кандидата – собственные и предоставленные рекрутерами. Он так и не находит ответ на главный вопрос: в состоянии ли человек, которому он собирается доверить компанию, оправдать доверие и ожидания?

Соискатель-управленец для принятия решения имеет еще более скудную информацию, успокаивает себя тем, что в любом случае даже если этот опыт окажется неудачным, он сможет найти себе применение в каком-то другом бизнесе. Исход подобной ситуации как будто очевиден: не имея

четкого представления друг о друге, владельцу бизнеса и наемному управленцу остается надеяться разве что на везение. Иначе расставание неминуемо.

Но от того что инструментов изучения друг друга во избежание взаимных разочарований явно не хватает, потребность в наемных управленцах со стороны бизнеса не уменьшается.

Поэтому нужно начать работу с исследования системы управления организацией заказчика, в ходе которого выясняется:

- какая потребность компании в персонале, и чем она вызвана;
- какие управленческие проблемы существуют в компании;
- возможно ли разрешить проблемы без привлечения нового персонала.

Если по оценке внутренними ресурсами организации справиться с проблемами не удастся, то формулируют описание необходимых специалистов и определяют критерии поиска. Только после этого стоит переходить к этапу поиска и подбора кандидатов.

На этапе подбора соискатели проходят через систему фильтров, включающих как заочное тестирование, так и очные собеседования. На каждую вакансию подбираются 2-3 кандидатуры, которые примут участие в следующем этапе работы. Следующий этап – пятисуточная рефлексивная игра, в которой на равных принимают участие и заказчики и кандидаты. Зачастую ожидания заказчика по отношению к топ-менеджеру завышены, а представления каким он должен быть, – основаны на эмоциях.

В ходе игры обе стороны получают возможность:

- приобрести опыт совместной деятельности в ситуации, максимально приближенной к реалиям бизнеса;

- увидеть, почувствовать, кто есть кто;

- оценить совместимость культурных норм, ценностей, способов управления, стратегий поведения друг друга;

- приобрести навыки рефлексного анализа и управления, способы коммуникации;

- научиться подбирать и создавать способы управления, адекватные определенному человеку.

Ну и главное – на основе всего полученного в игре появляется возможность выбрать друг друга, понимая, кто есть кто. Характерно, что дефицит управленцев высокого уровня делает ситуацию асимметричной, бывают случаи, когда топ-менеджеру поступают предложения одновременно от нескольких собственников, и он выбирает, кто из них достоин стать его работодателем. Существенно то, что игровая технология отбора персонала позволяет избежать проблемы адаптации новичков. Игровой пятидневный опыт заменяет 2-3 месяца испытательного срока и снимает конфликты отторжения [2, с.343].

Работа по обеспечению заказчика персоналом не может завершиться в точке трудоустройства. Поскольку именно там начинается самое интересное. И важно, чтобы после первых недель или месяцев радостных открытий и разочарований (так называемый «медовый месяц») и заказчик, и соискатель пришли к выводу, что вместе они могут развивать и строить успешный бизнес, а также подтвердили это конкретными показателями.

Литература и источники:

1. Магура М. Поиск и отбор персонала. М.: ИнтелСинтез, 2003.– 303 с.
2. Шекшня, Е.В. Управление персоналом современной организации/ Е.В. Шекшня. – Москва: Бизнес–школа «Интел–Синтез», 2006.-343 с.