

# Безошибочный подбор: 6 рекомендаций эксперта

Ошибки при подборе персонала могут привести к серьезным последствиям для бизнеса: недополученной прибыли, потере клиентов, сил, времени, ресурсов, демотивации персонала. В этом материале эксперт HR-Director.ru рассмотрит сложные ситуации и частые ошибки при поиске сотрудников.

**В статье рассмотрены вопросы:**

- **почему важно планировать подбор персонала;**
- **как грамотно составить профиль должности и требования к кандидату;**
- **как регулировать недопонимание в вопросе оклада;**
- **как избежать основных ошибок при подборе персонала.**

**Татьяна Лысова**, руководитель отдела по работе с персоналом юридической компании «ПРИОРИТЕТ».

## 1. Отсутствие планирования персонала

Часто поиск и отбор персонала заранее не планируются и осуществляются лишь в тот момент, когда руководитель сталкивается с необходимостью срочно найти специалиста. Хуже, если это вакансия, открытая в компании впервые. В компаниях, где нет планирования персонала, отсутствует системность в организации [подбора персонала](#), нет четких регламентов и профилей должностей. Как следствие, существует большая вероятность взять на работу недостаточно квалифицированных специалистов.

---

## \$ 228 млрд

**теряют российские компании из-за неправильного подбора персонала**

Главная причина: рекрутеры не в состоянии определить, есть ли у кандидата внутренняя мотивация работать в конкретной компании. В итоге на работу приходят не те сотрудники, которые нужны. Следствие: высокая [текучесть кадров](#), взамен ушедшим сотрудникам приходится постоянно подбирать новых. Некоторое время сотрудника нет вообще и работа на определенном участке либо стоит, либо выполняется некачественно по совместительству другими сотрудниками. Таковы выводы исследования AXES Management. Основные факторы, мешающие находить нужных сотрудников:

- изначально неправильно определяются требования к соискателю,

- соискатель в своем резюме искажил данные об опыте и компетентности, и никто это не выявил,
- ставятся заведомо нереальные сроки для подбора сотрудников,
- задание дается нескольким кадровым агентствам, и их рекрутеры, стремясь опередить друг друга, представляют ворох первых попавшихся резюме.

---

## 2. Неопределенность в требованиях к вакансии



Часто руководитель подразделения дает HR-специалисту примерное описание того, чем новый сотрудник будет заниматься. И менеджер по подбору персонала начинает поиск кандидатов, не имея точного портрета вакантной должности, полагаясь только на свою интуицию.

HR-специалист просто не имеет права вести подбор персонала, ориентируясь только на свои внутренние ощущения, это серьезная ошибка. В итоге процесс подбора затягивается, так как кандидаты не соответствуют требованиям вакансии. Компания несет финансовые потери.

**Уже на этапе начала работы с вакансией необходимо:**

- Составить **перечни основных компетенций для оценки кандидатов на должность**. Это зона ответственности руководителя подразделения.
- Разработать **профиль должности** с подробным описанием функций, обязанностей и компетенций. Шаблон позиции могут создать HR и линейный менеджер совместными усилиями.
- Сформировать **инструментарий для оценки кандидатов по компетенциям**. За методы **оценки персонала** на собеседовании отвечает HR-специалист.

Принимаете заявки на подбор, составляете портрет кандидата, а приходят не те? **Создайте профиль должности, чтобы подбирать тех, кто нужен.**

Еще до начала собеседования с кандидатом HR-специалист обязан иметь четкий план того, какие инструменты и приемы он планирует применить для проведения оценки по каждой конкретной компетенции (вопросы, тесты, разбор конкретных ситуаций, ролевые игры и тому подобное).

## Пример

Когда HR-департамент приступил к поиску персонального ассистента для генерального директора, то в объявлении о вакансии в разделе «Требования к кандидату» указали: свободное владение тремя иностранными языками, ненормированный график работы, командировки до 80 % от общего рабочего времени. Найти кандидатов, которые бы отвечали таким требованиям, не удалось. Отчаявшись, директор четырежды нанимал «компромиссных» кандидатов – либо с недостаточным уровнем знания языков, либо переводчиков, не готовых работать ассистентами. А потому работа с ними не складывалась. Тогда Директор по персоналу проанализировал ситуацию и объяснил шефу, в чем дело. По сути, он хочет, чтобы один человек сочетал бы в себе профессионального переводчика и секретаря. Это невозможно. Нужно разделить эти функции и нанять двух разных специалистов. Когда так и сделали, проблема была решена.

## Ошибки при подборе персонала



### Гало эффект

Рекрутер заметил два-три ярких качества, важные, на его взгляд, и судит по ним о кандидате вообще – его характере в целом и о самых разных навыках, включая профессиональные. Надо выявлять разные качества и учитывать их в комплексе, чтобы составить мнение о том, что за человек пришел на собеседование, будет ли он добросовестно относиться к своим служебным обязанностям.



### Контрасты

К примеру, если перед рекрутером прошли два очень слабых кандидата, то третий, даже не очень сильный, на фоне предыдущих кажется значительно лучше, чем он есть на самом деле. Но это искаженное восприятие!



### Стереотипы

Рекрутеру может показаться: его опыт работы показывает, скажем, что все, кто плохо рассказывает о себе, делают лишние движения, волнуются, отводят глаза в сторону, врут, стремятся что-то скрыть о себе. И таким кандидатам надо отказывать. Но это неправильно. Лучше проверить сведения, указанные в резюме.



### Поспешные суждения

Менеджер по подбору делает вывод о кандидате по первому впечатлению о нем, составленному в самом начале разговора с ним. Попросите менеджера по подбору понаблюдать за кандидатом в течение всего собеседования и уже на основании этого делать выводы.



### Ошибка сходства

Манера отдавать предпочтение тем, кто похож на самого рекрутера по характеру, взглядам, темпераменту. Можно очень сильно ошибиться!

### 3. Недооцененность вакансии

Часто компания предлагает заработную плату, до которой специалист не дотягивает по уровню профессионального опыта и знаний. **Если условия хуже, чем у конкурентов, то и уровень соискателей, будет ниже, потому что предложение будут рассматривать лишь те, кого в другие компании просто не взяли.**

Поэтому, прежде чем начать искать специалиста, необходимо провести мониторинг заработных плат. Руководитель должен понимать: если компании нужен сильный специалист, то необходимо предлагать конкурентный уровень оплаты труда.

К **подбору персонала** необходимо подходить непредвзято. Рекомендации эксперта читайте в материале электронного журнала «Директор по персоналу»: **«Рекрутер иногда видит в кандидате то, чего у него нет. Как нивелировать селективное восприятие у подчиненного».**

### 4. Оценка и отбор финального кандидата только по профессиональным компетенциям

Руководители подразделений иногда сталкиваются с ситуацией, когда высокопрофессиональный работник с большим опытом в какой-то момент перестает соответствовать их ожиданиям. А проявляется это в несовместимости с руководителем, коллегами или с компанией в целом. То есть возникает конфликт **стилей управления персоналом** и подчинения. Возникают недопонимание, недовольство, разочарованный сотрудник перестает трудиться в полную силу, и, в конце концов, может уволиться. Поэтому еще до начала поиска кандидата необходимо максимально точно сформулировать, **какими личными и деловыми качествами**, помимо профессиональных компетенций, должен обладать новый сотрудник (прописать в Профиле должности). Чтобы успешно трудиться в конкретной компании, сотрудник должен разделять **ценности корпоративной культуры**, идеологию руководства. Личностные качества работника должны быть созвучны особенностям коллектива.

**Екатерина ГРИПАСЬ**, руководитель управления по работе с персоналом компании «ФИНАМ»:

«Способы исправления зависят от того, в чем именно ошибка.

Ошибка 1. Менеджер по подбору не разбирается в технологиях работы компании. Решение: организуйте для него внутреннее обучение.

Ошибка 2. Рекрутер не дает обратную связь кандидатам, из-за чего у них формируется отрицательный образ работодателя. Решение: в регламент по подбору персонала, запишите: «Рекрутер обязан информировать кандидатов о решении по ним».

Ошибка 3: рекрутер дает субъективные оценки кандидату – «Нравится/Не нравится». Решение: попросите профильного специалиста, способного оценить опыт и знания кандидата, присутствовать на собеседованиях.

Ошибка 4. Используется большое количество тестов и анкет. Решение: скажите рекрутеру, чтобы он не заставлял кандидатов заполнять анкеты, если есть резюме, не увлекался тестами на IQ, а практиковал подробные интервью».

## 5. Недостаточная оценка профессиональных компетенций кандидата

HR-специалист делает лишь первичный отбор кандидатов. Решение остается за руководителем подразделения, потому что именно он может профессионально оценить навыки, опыт и знания потенциального сотрудника. **К сожалению, иногда профессиональные компетенции кандидата оцениваются формально:** часто из-за нехватки времени или отсутствия в компании четких регламентов по подбору персонала. Не стоит доверять красивым рассказам кандидата о том, чем он занимался на предыдущем месте работы. Убедитесь, что соискатель умеет трудиться, а не только рассказывать о том, как хорошо он может выполнять задачи.

**Не игнорируйте тестирование на профпригодность.** Например, для юристов, бухгалтеров и тендерных специалистов это может быть **письменное тестирование** на знание законодательной базы. Руководителю подразделения необходимо заранее подготовить опросники. Для менеджеров по продажам это могут быть тесты на знание технологии продаж, а также **решение кейсов**. Для web-дизайнера – выполнение технического задания и тому подобное. Также можно попросить кандидата **описать решение той или иной задачи с предыдущего места работы** или выполнить **тестовое задание**, которое готовится заранее и должно быть максимально близким к повседневным задачам на должности.

**Использование тестирования даст больше информации о навыках и опыте кандидата, чем просто интервью.** Смотрите, например, материал [«Тестирование бухгалтера при приеме на работу»](#).

### Пример

Российская компания искала на должность директора по продажам иностранного специалиста. Один из кандидатов понравился. К тому же он подчеркивал свое желание работать именно в России. Все те, кого соискатель указал в резюме в

качестве рекомендателей, очень хорошо отзывались о кандидате. Тогда HR-директор решил позвонить бывшему начальнику соискателя, который в резюме не значился. И услышал резкий отзыв: «Ваш соискатель – человек абсолютно никчемный и бесполезный». Так как мнение это было высказано в очень эмоциональной форме, руководство российской компании было готово его проигнорировать. Но Директор по персоналу проанализировал отзывы и обратил внимание руководителей на такой факт: авторы положительных отзывов были подчиненными кандидата и адекватно оценить его как управленца и знатока продаж оборудования вряд ли могли. Было решено продолжить поиски.

В ситуации массового подбора на оценку кандидатов отводится критически малое количество времени. Чтобы избежать ошибок, воспользуйтесь рекомендациями из статьи [«Рекрутеры на глазок оценивают соискателей при массовом подборе. Разберите, как проводить групповые интервью. 10 правил»](#).

## **6. Переоценка важности самопрезентации кандидата**

Иногда во время собеседования HR-специалист может ориентироваться на отличные навыки самопрезентации соискателя, а не на профессиональные и личностные качества. В итоге на собеседование к руководителю попадают кандидаты, которые смогли представить себя в выгодном свете, но не соответствуют профессиональным требованиям вакансии.

И, наоборот, HR-специалист может отказать после первичного собеседования кандидатам возможно с хорошим опытом и навыками, из-за того что они не смогли подробно рассказать о себе и о своем опыте работы. Еще раз подчеркнем: специалисту по подбору важно оценивать профессиональный опыт и навыки, причем не только у кандидатов, которые умеют хорошо говорить о себе, но и у тех соискателей, которые затрудняются связно рассказать о своем опыте и навыках.

---

**Еще больше интересных материалов по теме вы найдете в разделе сайта [«Подбор персонала»](#).**

---

Далеко не все люди умеют «подать себя», во время интервью с трудом рассказывают о своих достижениях и опыте, волнуются и сбиваются. Но и не для всех специалистов умение себя презентовать является необходимым требованием. Например, IT-специалистам, инженерам, проектировщикам, рабочим, вероятно, ни к чему навыки самопрезентации.

**Ева ВИКЕНТЬЕВА**, руководитель службы персонала СБ Банка:

«Первый тип: ошибки в восприятии, оценке и трактовке кандидата, возникающие из-за того, что чрезмерно проявляются личные предпочтения и предубеждения рекрутера, создают эффект ореола. Второй тип: ошибки в коммуникации с кандидатом – рекрутер некорректно позиционирует себя, выстраивает неверный имидж, предоставляет слишком мало информации о компании либо дает вроде бы достаточно информации, но такой, которая несущественна для соискателя. Третий тип: ошибки в процедуре рекрутинга – небрежное отношение к договоренностям и срокам, из-за чего упускаются важные встречи, не учитываются важные нюансы. Следите, чтобы рекрутер правильно позиционировал себя и перед внутренними клиентами. Он должен не навязывать свое мнение, не занимать позицию стороннего наблюдателя, а чувствовать ситуацию, правильно ее трактовать, корректно и аргументированно высказывать свое мнение».

Статья с сайта <http://www.hr-director.ru>