

УДК 316.35

## **ОСОБЕННОСТИ СОБЕСЕДОВАНИЯ, НАЙМА И УВОЛЬНЕНИЯ В ПРОЕКТНЫХ КОМАНДАХ**

**Челнокова Е.Д.<sup>1</sup>, Мандыч И.А.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>МИРЭА-Российский технологический университет, Россия, Москва, e-mail:

mandych@mirea.ru

В настоящее время не редка ситуация, когда в быстрорастущий проект необходимо добирать людей. Часто такая обязанность ложится на лидера команды. Бывает так, что тимлид проводит техническое собеседование и принимает решение: берем или не берем. Но эффективнее было бы выбрать из нескольких кандидатов, сравнить, посмотреть. Однако часто вопрос звучит так: технически кандидат подходит? Подходит. Значит принят. То есть отсутствует учет личных качеств, сработается новый человек или не сработается. Почему-то считается что раз есть мотивированная команда, значит, надо его туда поместить, и он там оботрется, куда же он денется.

После этого проходит некоторое время, если вдруг выясняется, что человек не настолько подходит под наши условия работы, ему не настолько нравится наша компания, он с какими-то особенностями, например, вообще не коммуникабельный, не все готовы с ним работать, сам менеджер говорит, что, простите, я не могу больше. Если вдруг, через какое-то время, через 3-6 месяцев с кандидатом приходится прощаться, в этот момент бизнес, который говорил: ну что же ты, давай быстрее-быстрее, в этот момент он поворачивает голову в сторону тимлида или менеджера и говорит: кто его тут нанял? Тогда спешили, торопили, сейчас строгий спрос, кто его нанял, то есть лидер оказывается виноват в этом. Очевидно, что ни один способ собеседования не дает гарантии, что он нанял того человека, который нужен, для этого есть испытательный срок. Однако, классическое, расширенное собеседование может помочь не нанять человека однозначно не подходящего.

Итак, задачей тимлида на собеседовании становится выяснить отношение кандидата к проекту. Человек должен обладать минимально необходимым набором знаний и навыков, чтобы выполнять ту работу, которую тимлид от него ждет. При прочих равных, при наличии нескольких кандидатов, которые обладают минимально необходимым набором навыков, выбирать нужно того, кто будет, к работе относиться немножко по-другому. И отсеять тех, кто точно не будет. Имеет смысл нанимать людей за отношение к делу, а остальному можно доучить. Если человеку не нравится то, что он делает, ему тяжело заставлять себя делать это, если человеку уже не нравится делать то, что он делает, или он считает это бесполезным, никому не нужным, ему сложнее заставить себя учиться этому. А у нас никогда нет на рынке

«готового» человека, даже если происходит найм человека, который делал то, что надо. Всегда есть особенности, которым надо доучить. Но во многих командах не умеют использовать отбор, не практикуют soft skills интервью, и это бывает даже в очень зрелых высокотехнологичных компаниях, в которых не знают, как проверять личностные качества.

40-60% компаний за последний год-десять лет пришли к тому, что на те позиции, где мы можем отбирать людей с учетом их отношения к жизни, к бизнесу, к другим людям, мы должны отбирать людей по принципу «Hire for attitude and train for skills» - «Нанимайте за отношение, остальному обучить можно». И эта цифра, она неустанно растет.

Найм – это решение, что человек подходит для каких-то задач в наших условиях, в новых условиях. Когда лидер проверяет только технические его составляющие, что он умел делать до того, в каких-то условиях, в какой-то команде, при определенной постановке задач, при определенной методологии, при определенном руководителе, то остаются вопросы, а если он не впишется в коллектив, в группу, в эту систему, не впишется на уровне некоторого элемента нашей системы.

Таким образом, имеет смысл проводить кроме технического интервью еще и личностное, которое является попыткой предсказать как он впишется в наш коллектив. И второе важнее, так как показывает, что и как претендент будет делать уже в настоящем проекте.

Кого никак нельзя нанимать, это люди, которые могут испортить всю команду, они обладают следующими поведенческими проявлениями: всем недовольны, вставляют неуместные замечания, те кто говорят, что это вообще здесь никому не надо. Один такой сотрудник на 30-40% уменьшает производительность команды, а если необходимо решать инновационные задачи, то за них команды вовсе не берутся под воздействием такого человека. Как это проверить? Грамотный рекрутер делает это автоматически, значит надо изыскать возможность привлечь профессионала к собеседованию. Также имеет смысл заглянуть в социальные сети кандидата. Посмотреть какие у него публикации, друзья, на кого он подписан, то есть какие у него интересы. Тимлида должно насторожить, если у человека в соцсетях одни репосты неоднозначных публикаций, когда идет одна ругань в комментариях, либо репост вообще идет без комментариев, человек зарепостил и как бы все, что он этим добился, непонятно, либо, если комментарии, то едкие и однозначные. Через соцсети можно увидеть о чем человек думает, в чем варится. Если человек живет только в мире где плохая медицина, плохое правительство, плохое образование, он будет это тащить в коллектив. Если в коллективе это не приемлют, то будут развиваться межличностные конфликты. Если у кандидата нет соцсетей, если человек по какой-то причине не ведет, то невозможно про него ничего сказать — это худший вариант. Если человек просидел все собеседование, контролировал себя, дал правильные ответы на вопросы, но мы ничего про него не узнали

фактически. Такого лучше не брать в команду, так как не известно, что там за этой маской, что там за отсутствием всего о себе в социальных сетях.

Еще один принцип: нанимайте медленно, увольняйте быстро. Это история про то, что «ну как, ну такой же был хороший человек, ну правда нет результатов, ну давайте придумаем ему другую работу, ну давайте придумаем ему другую должность». По какому принципу понять, что пора расставаться? В теории управления персоналом, есть понятие проступок, есть понятие ошибка очень важно это различать. Ошибку можно исправить через обучение и через изменение рабочего процесса. А проступок должен приводить к взысканию, если сотрудник получил несколько взысканий, то это должно привести к увольнению, то есть остановке сотрудничества с этим человеком. Когда навыков и ресурсов менеджера недостаточно для управления конкретным человеком, у нас в системе есть неуправляемый элемент. Неуправляемый элемент должен быть из системы извлечен. Создавать ситуацию, в которой из-за того, что менеджер не справляется с управлением конкретным человеком, в которой нужно менять менеджера, то есть подбирать менеджера под сотрудника, а не наоборот – это создавать достаточно пагубную ситуацию. В этой команде очень быстро расцветет макиавеллизм.

Таким образом, для эффективной работы команды необходимо осуществлять правильный найм. Стоимость ошибки при найме достаточно высока. Часто у лидера есть иллюзия, что там стоит нанять, объявление повесил и все. Однако, стоимость компании, если мы берем рекрутинг — 10-15% годовой зарплаты человека. Одна зарплата для самых простых инженерных позиций. 1-2 месяца уходит на обучение человека, на его вход в работу, в среднем, для базовых позиций, для обычных позиций – месяц, для более сложных позиций может быть до 6 месяцев. Если вы пришли к точке, когда, ну вот проработал человек 2-3 месяца, и с ним ничего не случилось, он не меняет своего поведения, это устойчивая модель. Вы решаете с человеком разойтись. В зависимости от оргструктуры, в зависимости от того, как человек был трудоустроен это еще месяц-два, иногда больше, иногда меньше, иногда это вообще очень сложно сделать. Но человека вы уволили, эти деньги вы потеряли, нужно нанять нового человека. И вот здесь возникает вопрос, что мы опять тратим зарплату, а то и больше, и мы тратим еще один-два месяца на вхождение в проект, и здесь не учитывается, сколько нервов, времени и недопроизведенных результатов сейчас мы потеряли. В среднем это от 5 до 12-месячных окладов, иногда выходит больше. То есть ошибка на собеседовании обходится нам ценой 6-месячных зарплат сотрудника. Это дорогостоящая ошибка, которую лучше не совершать. Избежать этой ошибки можно отработав навык проводить собеседования, которые помогут нам отсекают таких людей на входе. Это навык, ему обучаются — это не талант.

Повторением этой операции 10-30 раз можно приобрести навык, который будет сопровождать всю профессиональную жизнь.

### Список литературы

1. Родинова Н.П., Остроухов В.М. Основные принципы формирования организационных структур предприятий в неопределенных экономических условиях // Журнал «Современные тенденции развития науки и технологий». — №: 2-7. — 2015. С. 91-94.

2. Остроухов В.М., Лукьянова Н.В. Методические подходы к оценке командной работы // Журнал «Экономика и предпринимательство». — № 2-1 (67) Год: 2016 С. 851-853.

3. Баев Г.О., Комарова П.С. Проблемы командообразования в инженерных стартапах // Сборник трудов IV Международной научной конференции по организации производства «Четвёртые Чарновские чтения». — 2014. — С. 58-68.

4. Федотова А.А., Драбенко В.А. Особенности подбора персонала на строящемся производственном предприятии // Журнал правовых и экономических исследований. — № 4. — 2016. — С. 190-195.