

ПОЛОЖЕНИЕ

по поиску и найму сотрудников на академические позиции в МГИМО МИД России

Общие принципы эффективного рекрутинга

Ключом к эффективному рекрутингу является применение максимально структурированного подхода. Такой подход способствует последовательной работе со всеми претендентами, повышает организационную релевантность критериев, используемых для выявления целевого пула претендентов, и сокращает вероятность задержек в процессе рекрутинга.

Поисковые комитеты не должны проводить тонкие различия между кандидатами в процессе отбора. В большинстве ситуаций слишком узкий охват кандидатов приводит к риску упустить квалифицированных претендентов и повышает вероятность неудачного выбора.

Необходимо применять реалистичный подход к предварительному ознакомлению кандидатов с должностью (т.е. предоставлять информацию, дающую возможность кандидатам сформировать обоснованное мнение о том, смогут ли они эффективно работать).

Кандидаты хотят ощутить радушный прием и уважение. Помимо рациональных моделей принятия решений, существенное влияние на готовность кандидатов согласиться на предложение о работе оказывает ощущение приветливости, внимания и уважения (или наоборот, на решение об отказе – атмосфера невнимательности, недоброжелательности и неуважения).

Необходимо избегать задержки в процессе отбора. Планировать первые интервью и последующие посещения кампуса с минимальными промежутками времени. Если задержек избежать невозможно, то необходимо поставить об этом в известность кандидата. Длительные задержки в процессе

отбора, которые остаются без объяснений, заставляют кандидата предположить, что университет не заинтересован в нем/ней (его/ее не оценили), что в университете нет порядка и (или) не организованы внутренние административные процессы.

Принципы эффективного подбора кандидатов

Все критерии, используемые при принятии решения об отборе (предварительная проверка резюме, выбор кандидатов для посещения кампуса, заключительные рекомендации), должны иметь очевидную связь с официально установленными квалификационными требованиями должности. Ко всем кандидатам должны последовательно применяться одни и те же критерии и стандарты. Основания для решений должны быть документально оформлены. Ни один претендент не должен быть отсеян на основании оценки, проведенной только одним человеком (т.е. каждое решение по отбору должно быть принято только после оценки одного и того же кандидата разными членами отборочного комитета). Необходимо избегать влияния на принятие решений обобщенных или огульных оценок о соответствии кандидата. Делая такие заключения, эксперты должны обязательно обосновать свою оценку. Если они не в состоянии это сделать или названные ими факторы не связаны напрямую с заявленными квалификационными требованиями к должности, тогда оценка об «отсутствии соответствия» не должна приниматься во внимание.

Составление списков кандидатов и отсев претендентов

Есть несколько правильных подходов к отсеву претендентов. Первый отсев проходит по минимальным, объективным квалификационным требованиям (например, есть ли у кандидата ученая степень, имеет ли он достаточный опыт административного управления и другие формальные признаки). После этого создается так называемый длинный список кандидатов (long list).

Затем в процесс отсева включается проведение собеседований (как правило, по телефону, skype, или на профессиональных конференциях, если речь идет об иногородних или иностранных претендентах) с целью дальнейшей оценки кандидата. После этого в длинный список вносятся комментарии относительно того, кто подтвердил интерес к позиции и показался интересным на этапе первого интервью. Количество интервью на стадии проверки длинного списка может варьироваться от одного до 2-3 и даже более на каждого кандидата. Все будет зависеть от уровня и значимости позиции.

После того как поисковый комитет провел предварительные интервью и получил согласие от наиболее перспективных кандидатов следует продолжать процесс собеседований, имена и более детализированная информация о претендентах вносятся в промежуточный список (middle list). Затем промежуточный список и резюме представляются инициаторам поиска и людям, отвечающим за найм. Последние должны определиться, с кем из кандидатов они хотели бы встретиться/поговорить. Назначается следующий этап собеседований (все еще интервью по телефону или skype для международных кандидатов). После того как собраны отзывы по этому этапу собеседований, составляется короткий список (short list). Как правило, в короткий список входят 2-5 человек (в некоторых случаях возможно большее количество кандидатов). Кандидаты, вошедшие в короткий список, приглашаются на интервью на кампус. Все расходы по приезду кандидатов и, если необходимо, сопровождающих их лиц (например, жена, дети) университет, как правило, берет на себя.

На любом этапе отбора необходимо соблюдать следующие правила:

- Процесс первоначального отсева начинается только после четкого определения и согласования квалификационных требований к должности.
- До принятия заявлений поисковый комитет должен определить, сколько примерно собеседований планируется проводить с каждым кандидатом

(основанием для такого решения, как правило, являются критерии отбора, применяемые к претенденту).

- На каждом этапе отсева необходимо вести документацию причин выбывания кандидатов из списка или перехода кандидата в новую категорию. Здесь нужно, прежде всего, опираться на критерии отсева, которые обсуждаются и принимаются комитетом до начала поиска.

Сбор рекомендаций

Обычно вместе с резюме кандидат обязан предоставить не менее двух рекомендательных писем, доказывающих его соответствие квалификационным требованиям. Подобные письма, прежде всего, стоит запрашивать у кандидатов, вошедших в короткий список. Как правило, рекомендующих лиц кандидат выбирает сам.

По поводу надежности и достоверности рекомендательных писем представители администрации и сотрудники на академические позиции университетов не раз выражали серьезную обеспокоенность. Однако поисковый комитет может значительно повысить надежность и достоверность такого рода писем за счет следующих действий:

- Авторам этих писем необходимо сообщить о критериях, которые они должны раскрыть. Для этого нужно заранее переслать кандидату (поскольку обычно именно кандидат связывается с рекомендующими лицами) список интересующих вопросов для рекомендателя.
- При прочтении писем нужно игнорировать любую имеющуюся в них персональную информацию о кандидате или высказывания о чертах характера или качествах, которые не имеют непосредственного отношения к согласованным квалификационным требованиям.
- Поисковый комитет должен быть последовательным в отношении числа получаемых и фактически рассматриваемых рекомендательных писем.
- Кандидатуры не отклоняются на основании негативной информации, предоставленной в одной из двух и более рекомендаций. Если в одном из

рекомендательных писем поднимается важный вопрос о возможном несоответствии кандидата одному или более квалификационным требованиям, необходимо предпринять дальнейшие шаги, чтобы детально изучить и разрешить этот вопрос (подтвердить его или опровергнуть, запросив дополнительную информацию у других рекомендателей и/или, возможно, у самого кандидата).

Кроме того, поисковый комитет и заинтересованные лица, представляющие университет, имеют право самостоятельно наводить справки о кандидате. При этом контактную информацию о тех, с кем можно обсудить тот или иной аспект профессиональной деятельности претендента, может предоставить сам кандидат, или эту информацию могут получить представители университета по своей сети контактов. Однако, каков бы ни был выбранный подход, кандидат должен быть проинформирован, что будут наводиться дополнительные справки о его профессиональной деятельности. Более того, по возможности соискателю должен быть заранее предоставлен список людей, к кому поисковый комитет планирует обратиться помимо рекомендателей, которых назвал сам кандидат.

План проведения интервью

В значительном количестве исследований подтверждается тот факт, что эффективность и объективность собеседований при приеме на работу зависит от построения и осуществления процесса собеседований. Неформальные, неструктурированные собеседования, которые отдаются на откуп отдельным членам поискового комитета, принимающим решения о том, какие задавать вопросы или что собой представляет «хороший» или «плохой» ответ, обладают низкой надежностью и достоверностью и не помогают спрогнозировать успешность эффективного выполнения работы соискателем. Дополнительное беспокойство вызывает тот факт, что в неформальных собеседованиях интервьюеры часто могут проявлять осознанную или неосознанную предвзятость. Надежность, достоверность и

объективность оценок можно существенно повысить за счет тщательного структурирования процесса собеседования, в результате чего интервьюер может сосредоточиться на информации, касающейся, прежде всего, квалификационных требований должности.

Основные элементы процесса структурированного собеседования:

- Все вопросы должны быть основаны на понимании интервьюером характеристики должности, квалификационных требований и/или предпочтительных профессиональных характеристик.
- Отборочный комитет должен заранее достичь согласия по вопросу о том, какой ответ на предлагаемые вопросы считать хорошим, приемлемым и неприемлемым. Если отборочный комитет не может прийти к согласию по какому-либо вопросу, тогда не следует такой вопрос задавать.
- Всем кандидатам необходимо сначала задавать одинаковые вопросы и сопровождать их, если необходимо, дополнительными вопросами для прояснения опыта претендента или его профессиональной квалификации.
- Оценка ответов кандидата, сделанная лицом, ведущим собеседование, должна быть проставлена в письменном виде.

Поисковым комитетам настоятельно рекомендуется разработать письменный протокол собеседования, который включал бы вышеизложенные основные элементы структуры собеседования и далее способствовал бы повышению надежности и достоверности процесса собеседования с помощью применения следующих инструментов:

- Создание комфортной атмосферы разговора: слова, сказанные в начале и конце собеседования, должны быть направлены на создание комфортной атмосферы для кандидата, а интервьюеры не должны касаться тем или вопросов, которые неуместны в контексте собеседования и, более того, в некоторых случаях могут создавать риск предъявления судебного иска.
- Равноправный доступ к информации: предоставление всем кандидатам одинаковой информации о процессе поиска и отбора, графике заполнения

должностных вакансий и сроках, в которые представитель университета повторно свяжется с ними.

- Заданный формат регистрации ответов кандидата: поисковому комитету рекомендуется согласовать и использовать инструменты облегчения записи ответов кандидата и оценок ведущего собеседование (например, протокол интервью может содержать общие категории ответов, которые можно обводить кружком или ставить галочку; этот же инструмент позволит не пропустить важные вопросы).

Ведение переговоров и заключение контрактов

Способ ведения переговоров о заключении контракта может иметь огромное влияние не только непосредственно на трудоустройство, но и на будущую карьеру нового сотрудника. Кандидаты, которые считают, что переговоры ведутся честно и открыто, будут испытывать бóльшую удовлетворенность от получения должности и приложат больше сил к тому, чтобы остаться в университете, чем те, кто полагает, что кафедра намеренно скрыла от них информацию, ресурсы или возможности. Равный подход с самого начала как к согласованным на переговорах условиям, так и к дальнейшему выполнению факультетом своих обязательств будет очень важным фактором в деле удержания персонала и набора новых сотрудников.

Для обеспечения равенства и справедливости необходимо рассмотрение возможности предоставления всем кандидатам полного списка вопросов, которые можно было бы обсудить в ходе переговоров. Сюда могут входить: заработная плата, возможные бонусы, лабораторное оборудование, помещения для лаборатории, условия проведения исследований, административно-техническая поддержка, наличие ассистента/помощника, возможность использовать независимые фонды, компенсация расходов на переезд, оплачиваемый отпуск, помощь в трудоустройстве супругу/супруге, помощь в поиске детского сада или школы для детей и другие важные подробности.

Также необходимо рассмотреть вопрос о назначении советника/помощника (представитель Международного управления или Управления магистерской подготовки) для оказания помощи поисковому комитету в ходе ведения переговоров с кандидатом и для содействия в составлении оптимального пакета предложений по трудоустройству.

Если у кандидата есть супруга/супруг, которым может понадобиться помощь в трудоустройстве, было бы целесообразным организовать собеседование с ней (ним) или предоставить другие возможности (например, нанять агентство по трудоустройству или порекомендовать, к кому можно обратиться по вопросам трудоустройства). Это следует сделать уже на раннем этапе переговоров.

Подробная информация обо всех важных критериях оценки и основных ее этапах, таких как ежегодная аттестация, аттестация по истечении трехлетнего срока пребывания в должности, аттестация должностей с пожизненным контрактом, критерии повышения по службе и прочие условия должна быть четко изложена.

Завершающий этап поиска

Как только поисковый комитет подготовил рекомендации в отношении кандидатов из короткого списка, все документы должны быть представлены лицу, инициировавшему поиск и/или курирующему наем на данную позицию, со следующими данными:

- Даты собеседований.
- Документация по всем этапам отбора, включая предоставление длинных, промежуточных и коротких списков.
- Оценка финалистов членами поискового комитета.
- Перечень конкретных причин отказа кандидатам из промежуточного списка.
- Любые сведения о финалисте, которые не имеют пока документального подтверждения (например, рекомендательное письмо еще не получено).

- Досье с процедурами, проведенными отборочным комитетом, включая копии образцов писем, список критериев отбора, основные вопросы, заданные на собеседовании, протоколы заседаний, если таковые велись, и т.д.

Заинтересованное и ответственное лицо (декан, проректор, ректор), в случае управленческих позиций – возможно, члены попечительского совета утверждают финалиста/-ов и условия его/ее/их назначения. Перед этим необходимо, чтобы принимающие окончательное решение лица изучили все документы по каждому этапу отбора на предмет наличия убедительных доказательств того, что процесс отбора проводился объективно и не было допущено никаких нарушений законодательства и/или этических норм.

После того как кандидат согласился принять предложение, поисковый комитет должен завершить свои обязанности следующим образом:

- Направить уведомления о том, что вакансия закрыта, кандидатам, входившим в средний и короткий списки, но не получившим оффера.
- Привести в порядок досье кандидатов из всех списков.
- Если должность предложена более чем одному кандидату и первоначальные предложения о зарплате отличаются, необходимо приложить документы о причинах таких отличий и добавить их к остальной учетной документации.