



# Основы управления персоналом

## *Тема 4. Найм и подбор персонала: современные методы и инструменты*



Черная И.П., д.э.н., доцент

© ВГУЭС



*4.1. Рекрутмент и потребность компании в персонале .*

*4.2. Инструменты оценки на этапе приема новых сотрудников.*

*4.3. Head Hunting и Executive Search.*

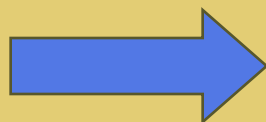


## Дополнительная литература

- Морозова И. Рекрутмент - это образ жизни// Управление персоналом. — 2004 .— N 8/9 .— С. 30-31 .
- Вировец Ю. CEO HeadHunter - Online Hiring Services. [Онлайн-рекрутмент в России] / // Управление персоналом. — 2006 .— N 9 .— С. 51-52
- Новикова, Е. В. Рекрутмент должен быть высоко этическим бизнесом / Новикова Е. В. // Управление персоналом. — 2007 .— N 10 .— С. 8-13 .
- Робертс, Гарет. Рекрутмент и отбор: подход, осн. на компетенциях : [пер. с англ.] / Гарет Робертс .— М. : HIPPO, 2005 .— 278 с.
- Комаров, А. Head hunting как "искусство перевоплощения и умения соблазнять" / А. Комаров // Управление персоналом. — 2004 .— N 3 .— С. 24-25 .—
- Мартьянов, С. Executive Search - проектный бизнес / С. Мартьянов // Управление персоналом : Ежемес. деловой журн. / Гл. ред. А. Гончаров ; Бизнес-школа "Интел-Синтез" .— М., 2001 .— N7(61) .— С. 6 - 10.

## Инвестиции в кадры

Эффективность  
персонала



Эффективность  
бизнеса

Инвестиции в персонал – до **300%**  
Годовых

**ВЫСОКАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ:**

КОМПЛЕКСНАЯ HR-ПОЛИТИКА + НАДЕЖНЫЙ ПАРТНЕР



## Структура рынка кадровых услуг

- «Headhunting».
- «Executive Search».
- Традиционный рекрутмент.
- Интернет-подбор персонала.
- Кадровый лизинг персонала.
- Temporary staffing.
- Трудоустройство персонала и др.

## Потребности компаний в кадровых услугах

	Выполняют кадровые агентства	Выполняют клиенты
Executive search	80%	20%
Рекрутмент	20%	80%
Temporary	5%	Потребность не сформирована
Прочие	20%	Потребность не сформирована



# СКРИНИНГ

- **Скрининг** - «поверхностный подбор» по формальным параметрам или критериям, таким как образование, возраст, пол, примерный опыт работы.
- Кадровые агентства, которые осуществляют **скрининг**, как правило, имеют базу кандидатов, которая сформировалась в результате отклика на объявления в газетах, с бесплатных интернет-сайтов, получения данных от соискателей, которые в поисках работы сами приносят свои резюме.



# РЕКРУТМЕНТ

- Углубленный подбор кандидатов.
- Кроме соответствия формальных параметров, проверяются деловые навыки, личностные особенности и мотивация кандидатов. Консультанты кадровых агентств, осуществляющих **рекрутмент**, проводят собеседование с кандидатами, и представляют заказчику список наиболее подходящих на эту вакансию претендентов.
- Чаще всего **рекрутмент** используется для закрытия вакансий руководителей среднего уровня и высококвалифицированных специалистов, хотя иногда применяется для подбора кандидатов и на более серьезные позиции, если трудно определить критерии для прямого поиска.
- Вероятность закрытия вакансии гораздо выше, чем при скрининге.



# Рынок рекрутмента и потребности клиентов

Объем  
рекрутмента



ОКОЛО **\$300** МЛН.

(в Москве - **\$180** млн.  
к концу 2006 г.)

Потребности  
клиентов



**\$2** МЛРД.

(в Москве – **\$1.3** млрд.)



# Правовая сторона рекрутмента

**скрытые риски могут быть связаны с:**

- формулировкой отказа в заключении трудового договора
- письменным предложением работы (job offer)
- несвоевременным оформлением трудового договора



# Правовая сторона рекрутмента

## типичные ошибки работодателя

- неполный трудовой договор
- непродуманный трудовой договор
- отсутствие должностной инструкции
- неознакомление принимаемого на работу с локальными нормативными актами организации

## 4.2. Оценка на этапе приема новых сотрудников

### *Комплексный подход к поиску и отбору персонала:*

- ✓ Потребности
- ✓ Требования

(квалификация, личностные и деловые качества)

- ✓ Источники поиска
- ✓ Методы привлечения
- ✓ Методы отбора
- ✓ Адаптация





# Критерии для поиска и отбора

- Опыт работы
- Образование
- Специальные навыки
- Деловые и моральные качества
  
- Другие (возраст, пол, семейное положение, наличие детей, отсутствие медицинских противопоказаний)

# Матрица разработки концепции подбора

КАТЕГОРИЯ СОТРУДНИКОВ	ИСТОЧНИК ПОДБОРА (ВНЕШНИЙ ИЛИ ВНУТРЕННИЙ)	КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ		
		Наем для соответствия и обновления	Наем для текущей работы или перспективной позиции	Наем подготовленных или наем подготавливаемых
Топ-менеджеры				
Менеджеры среднего звена				
Менеджеры контролирующего звена				
Специалисты				
Исполнители				



## Поиск и привлечение кандидатов

- Реклама
- Интернет
- Кадровые агентства
- Службы занятости, биржи труда, ярмарки вакансий
- Школы, гимназии, колледжи
- Высшие и средние специальные учебные заведения
- Личные знакомства (контакты)
- Работники предприятия
- Своя база данных
- Сотрудники других компаний



# Оценка эффективности методов приема новых сотрудников

НАИМЕНОВАНИЕ МЕТОДА	ВОЗМОЖНОСТИ МЕТОДА	ОГРАНИЧЕНИЯ МЕТОДА	ФОРМАТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДА
Анализ автобиографий	Выявляются структура самопрезентации, направленность и особенности профессионального развития	Сложность интерпретации и временные затраты на анализ	Фильтрация на входе для всех категорий кандидатов
Анкетирование	Выявляются ключевые характеристики профпригодности кандидата. Возможности формализации и оценки динамики профессиональных успехов	Опасность пропуска важных индивидуальных критериев	Фильтрация на входе для всех категорий кандидатов
Рекомендации	Косвенная информация о реальных успехах кандидата	Субъективный взгляд знакомых	Фильтрация на входе для всех категорий кандидатов
Собеседование	Получение невербальной и вербальной информации с возможностью непосредственной обратной связи	Высокие требования к интервьюеру. Большие временные затраты на проведение	Фильтрация на второй стадии отбора для всех категорий кандидатов



# Методы отбора

## Основные методы

- ◆ Анализ информации (анкета, резюме)
- ◆ Тесты
- ◆ Рекомендации
- ◆ Собеседование/ интервью

## Дополнительные методы

- ◆ Групповые методы отбора
- ◆ Экспертные оценки
- ◆ Решение проблем



## 4.2. Оценка на этапе приема новых сотрудников

### Ошибки отбора:

- ✓ Прямые финансовые потери
- ✓ Недополученная прибыль
- ✓ «Текучка»
- ✓ Плохой климат
- ✓ Низкая дисциплина



## **4.3. Head Hunting и Executive Search.**

- **Head-hunting** - это способ поиска кандидатов на вакансии среднего (ключевого специалиста) и высшего звена. В переводе с английского это означает «охоту за головами». Это ситуация, когда хэдхантер заранее знает конкретные компании или конкретных людей, из которых Заказчик хочет переманить персонал.

## 4.3. *Head Hunting* и *Executive Search*.

- **Executive search** – "качественный поиск", учитывающий особенности бизнеса заказчика, рабочего места, деловых и личных качеств кандидата, организуемый "прямым" путем - без объявления вакансии в СМИ.
- Это самая эффективная технология подбора персонала, но наиболее трудозатратная и, соответственно, дорогая, она сформировалась в ответ на запрос подбора кандидатов на топ-позиции и ключевых специалистов.
- Сейчас, в России стремительно формируется новая технология подбора - executive recruiting – использование executive search для поиска кандидатов высокого качества на любые позиции, вплоть до самых низовых, даже рабочих специальностей. Ее преимущества: подбор кандидатов в обычные российские компании, меньшая стоимость и.д.

# Принципы Executive Search.

• **1.Изучение реальных возможностей компании** (обоснованности заказа). Все работодатели хотят, чтобы к ним пришли "лучшие" кадры. Для этого заказчик вместе с хедхантером ( headhunter ) формулируют ответ на вопрос: "Почему кандидат должен принять Ваше, а не чужое предложение?" Поскольку executive search, практически всегда – переманивание работающего кандидата, заказчик должен понять, что это надо ему, а не кандидату. Не к нему просят на работу, а он хочет приобрести для себя "ценный фрукт", "скакуна редких кровей".

**2.Точное описание предполагаемой должности.** Одна и та же позиция в развивающейся, находящейся в фазе стабильности и в фазе "стагнации" компании, потребует от кандидата разных качеств. Кроме того, поскольку поиск хорошего кандидата – серьезный труд, не допустимы формулировки типа: "Нам нужен лучший продавец стройматериалов" или "Вы ищите, а зарплату мы потом определим".

**3.Изучение психотипов основных руководителей компании-заказчика.** Не поняв, "под кем" придется работать кандидату, можно найти подходящего по деловым качествам, но не совместимого с личностью руководителя (владельца) и корпоративной культурой компании.



## *Принципы Executive Search*

**4.Участие заказчика в ключевых моментах работы над заказом.** Для успешного поиска ключевых кандидатов необходимо сотрудничество между заказчиком и хедхантером. Доверие и взаимопонимание достигаются во время обсуждения работы на разных этапах. Заказчик понимает, что делают хантеры, а они, имеют возможность подкорректировать ожидания и вложения заказчика, не дожидаясь окончания подбора, когда исправить что-либо становится практически не возможно без новых затрат.

**5.Планирование работы над заказом и поэтапный контроль.** Большой объем работы и переработки информации необходимо структурировать, чтобы не упустить какой-нибудь этап, а с ним и необходимого кандидата. По итогам, по крайней мере, двух ключевых этапов, заказчик получает отчет, который дает возможность ему самому контролировать и понимать ход работы.

**6.Анализ конкурентов заказчика и возможных кандидатов.** Хороший кандидат – тот, кто успешно проработал несколько лет в требуемом сегменте рынка. Поэтому работа над позицией начинается с выявления круга компаний, где может работать потенциальный кандидат.



## *Принципы Executive Search.*

- **7.Использование методов активного поиска.** Отличительная особенность хорошего кандидата – он имеет работу, газет с вакансиями не читает и резюме свое рассылает крайне редко – кргда "припечет". Выход из ситуации – определить места где работают потенциальные кандидаты – составить "большой список", созвониться с ними, чтобы затем на интервью отобрать подходящих под требования заказчика – сформировать "малый список".

**8.Скрупулёзное изучение карьеры и достижений кандидатов.** Основной метод сбора информации о кандидате, после чего можно делать выводы о его соответствии запросам заказчика, является интервью (одно или несколько разных). Опытный интервьюер может очень многое узнать о кандидате, даже то, что тот хотел бы скрыть: круг обязанностей, выполняемые и выполненные задачи, методы работы, отношение к труду и коллегам, мотиваторы и зарплата, стрессоустойчивость и многое другое, необходимое для оценки.

**9.Сбор рекомендаций о кандидате.** Лучший способ проверить то, что о себе рассказывал кандидат – навести справки у руководителей и коллег на предыдущих местах работы. Само-собой, что для этого требуется время и определенные умения, приходящие с обучением и опытом работы в хорошей хантерской команде.





## *Принципы Executive Search.*

- **10. Командная работа хедхантеров.** Для того чтобы найти хорошего кандидата, нужна команда из нескольких человек: аналитика, рекрутера, ассистента... Один человек не справится с заказом, как в рекрутинге при работе "от базы кандидатов". Это, наряду с другими элементами, удорожает стоимость executive search, но делает подбор точным, что самое важное в технологии.

**11. Подготовка заказчика к встрече с кандидатом.** Многие в рекрутинге считают, что самое главное – найти хороших кандидатов. Но очень часто заказчик из-за своего неправильного поведения их теряет: тянет со встречами, меняет требования, недооценивает мотивацию и т.п. При executive search, когда кандидат может быть всего один, такое поведение просто недопустимо, т.к. заканчивается провалом всего дела. Кандидат – "товар скоропортящийся". Умение "строить" заказчика – необходимейшее условие при работе с российскими компаниями.

**12. Подготовка кандидата к встрече с заказчиком и переходе на другую работу.** Даже хороший кандидат – человек со своими особенностями. Когда на старой работе узнают о том, что он собирается поменять место работы, на него начинается различное давление. Умение поддержать кандидата, правильно организовать его переход – одно из условий успешного хед-хантинга.