

НАБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА

Носкова Олеся Ильинична,
директор по развитию
кадрового агентства
«Центр-Профи» г. Вологда

ООО «Центр-Профи»

```
graph TD; A[ООО «Центр-Профи»] --> B[Кадровое агентство  
cprofi@mail.ru]; A --> C[Центр обучения и оценки персонала]; A --> D[Аутсорсинг персонала];
```

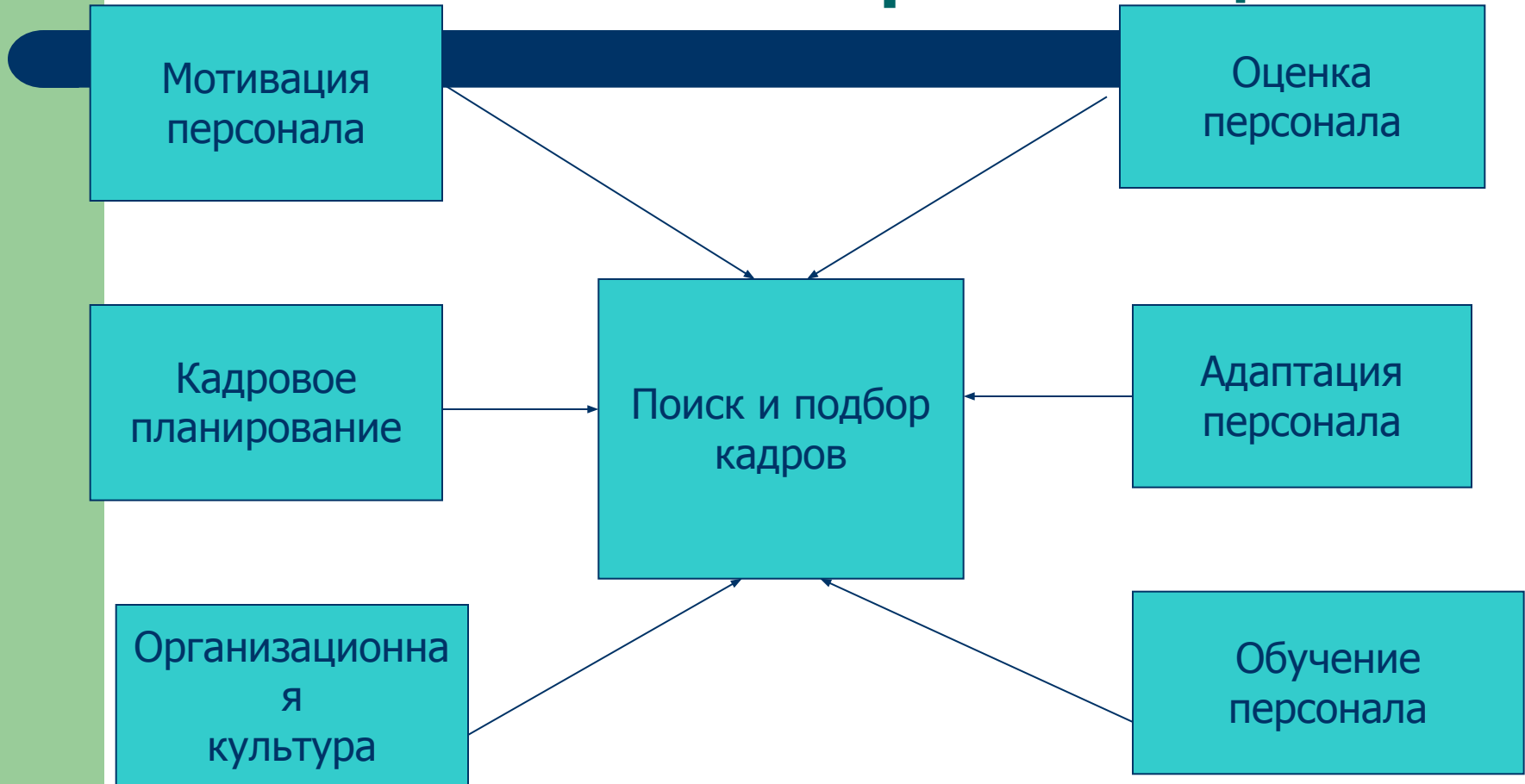
**Кадровое
агентство**
cprofi@mail.ru

**Центр
обучения и
оценки
персонала**

**Аутсорсинг
персонала**

- ***С какими трудностями обычно сталкивается руководитель или менеджер по персоналу, когда осуществляет подбор сотрудника?***

Место подбора в персонал-технологиях организации



Эффективность подбора:

- Укомплектованность штата.
Отсутствие замен.
- Скорость закрытия вакансии.
- Минимальные затраты при подборе.

Формирование системы подбора:

- Применение компетентностного подхода
- Применение организационно-культурного подхода
- Анализ организационной ситуации

Подбор специалиста в зависимости от организационной ситуации:

- развитие,
- рост,
- сохранение,
- корректировка.

Подбор методик оценки для отбора в соответствии с организационными задачами

Поводами для старта подбора в компании могут быть:

- подбор в результате появления новой вакансии внутри оргструктуры в связи с повышением объемов работы, расширением бизнеса (характеристики **роста бизнеса**);
- подбор по причине изменения организационной структуры компании (характеристики **развития бизнеса**);
- подбор в результате увольнения специалиста, его переходе в другую компанию (**сохранение стабильности бизнеса**);
- подбор специалиста на место неэффективного работника (**корректировка бизнеса**).

Применение организационно-культурного подхода:

4 типа организационной культуры:

- Бюрократическая
- Предпринимательская
- Клановая
- Партиципативная

Клановая культура

- Очень дружественное место работы
- Организации напоминают большие семьи
- Лидеры и руководители воспринимаются как воспитатели, родители
- Выработаны традиции, персонал предан фирме
- Высокая обязательность
- Акцент на долгосрочной выгоде
- Большое значение придается сплоченности, СПК
- Успех формулируется в терминах доброжелательного отношения к потребителям и заботы о людях
- Поощряется бригадная работа, согласие

Иерархическая культура

- Очень формализованное и структурированное место работы;
- Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы;
- Формальные правила и официальная политика;
- Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности;
- Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат;
- Управление работниками направлено на обеспечение гарантии занятости и обеспечение долгосрочной предсказуемости

Рыночная культура

- Ориентация на результат;
- Главная забота – выполнение поставленной задачи (задания);
- Люди целеустремленны и соперничают между собой;
- Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты (непоколебимы и требовательны);
- Организацию объединяет стремление побеждать;
- Репутация и успех - общая забота;
- Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли;
- Важны конкурентное ценообразование и лидерство на рынке;
- Стиль организации – жесткая ориентация на конкурентоспособность

Адхократическая культура

- Динамичное предпринимательское и творческое место работы;
- Люди готовы жертвовать собой и идти на риск, считаются новаторами;
- Преданность экспериментированию и новаторству;
- Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже;
- Акцент на росте и обретении новых ресурсов;
- Успех означает производство/предоставление новых уникальных товаров и услуг
- Важно быть лидером на рынке
- Организация поощряет личную инициативу и свободу

Компетенции

- Это значимые признаки (характеристики) работников, способствующие достижению успеха при работе в ***конкретной компании*** (корпоративные компетенции) и на ***конкретной должности***.

Компетенции

```
graph TD; A[Компетенции] --> B[Корпоративные компетенции]; A --> C[Должностные компетенции]; C --> D[Квалификационные]; C --> E[Личностные качества]; C --> F[Мотивация];
```

Корпоративные
компетенции

Должностные
компетенции

Квалификационные

Личностные качества

Мотивация

Должностные компетенции:

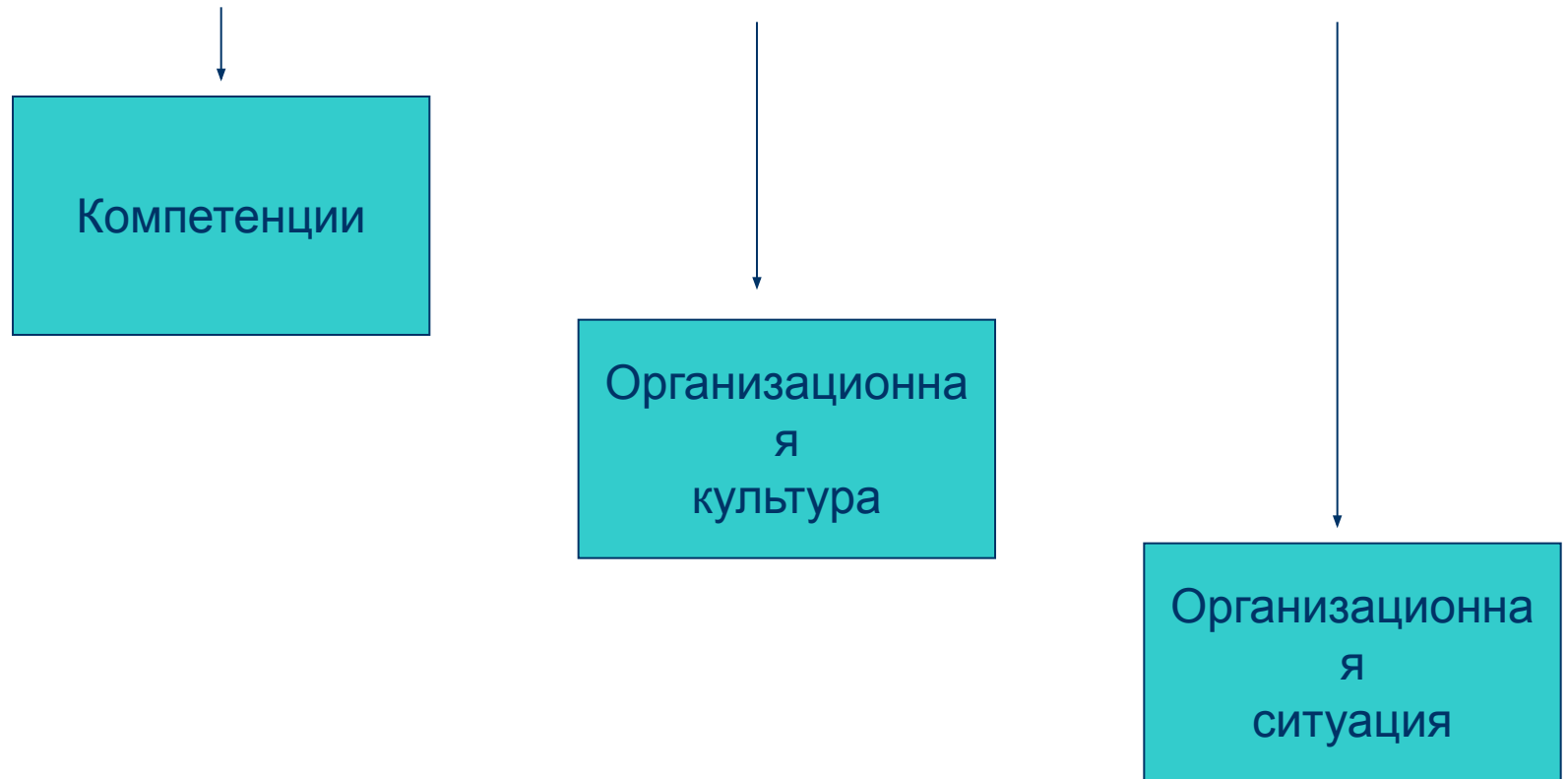
- Знания - *ЧТО?*
- Умения - *КАК?*
- Личность - *КТО?*
- Мотивация - *ЗАЧЕМ?*

Мотивация

Варианты:

- уровень з/п
- оценка, похвала, слава, почет
- карьерный рост
- статус должности, статус организации
- профессиональный рост, мастерство
- зависимость результата от усилий
- четкие и понятные задачи
- дружный коллектив, поддержка, позитивные отношения в коллективе
- азарт, соревнование
- творческая работа
- полномочия, ответственность, самостоятельность
- хорошее руководство, личность руководителя
- удобный график работы, удобное месторасположение
- стабильная крупная организация
- большой отпуск
- наличие социальных гарантий, защищенности.

Подбор эффективного сотрудника:



Проект подбора -

- комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для закрытия конкретной вакансии в условиях реальной бизнес-ситуации организации.

Проект подбора обладает:

- новизной, неповторимостью;
- конкретными сроками.

РЕСУРСЫ

```
graph TD; A[РЕСУРСЫ] --> B[ФИНАНСОВЫЕ]; A --> C[ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ]; C --> D[ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ]; C --> E[ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ]
```

ФИНАНСОВЫЕ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ

Этапы подбора:

1. Взятие заявки на подбор.

2. Разработка плана подбора:

- шаги выполнения, сроки ;

- ответственные лица (кто будет встречаться с кандидатами, кто будет принимать решение, кто влияет на решение);

- разработка бюджета подбора (затраты);

- определение источников привлечения, методов оценки;

- подготовка необходимых документов (анкеты, план интервью, план отчета руководителю и т.д.).

3. Привлечение кандидатов. Сбор анкет или резюме.

4. Первичный отбор кандидатов (анализ резюме, телефонные собеседования)

5. Собеседования с кандидатами.

6. Принятие управленческого решения – выбор кандидата или возврат на 3 этап.

7. Завершение проекта (оформление сотрудника, организация адаптации)

Взятие заявки на подбор: заполнение бланка



Источники кандидатов:

```
graph TD; A[Источники кандидатов:] --> B(ВНЕШНИЕ); A --> C(ВНУТРЕННИЕ);
```

ВНЕШНИЕ

ВНУТРЕННИЕ

Внешние источники:

- - служба занятости;
- - кадровые агентства, агентства по подбору персонала;
- - газеты, радио, телевидение;
- - учебные заведения;
- - объявления на столбах, остановках и т.д.
- - компании-конкуренты;
- - профессиональные клубы;
- - работные сайты;
- - сайт компании;
- - социальные сети;
- - круг общения сотрудников;
- - конкурсы мастерства, профессиональные выставки.

Внутренние источники:

- - кадровый резерв;
- - инициативные кандидаты;
- - другие сотрудники компании;
- - внутренний конкурс;
- - совмещение должностей;
- - бывшие работники организации.

Структура объявления:

1. Особенности организации
2. Характеристики должности, причины появления вакансий
3. Требования к соискателю
4. Система стимулов, представляемых организацией
5. Особенности процесса отбора соискателей

Методы отбора кандидатов:

- Собеседование
- Центр оценки (assessment-center)
- Брифинг
- Психометрические пробы (внимание, память и т. д.)
- Психологическое тестирование
- Профессиональное тестирование
- Проверка рекомендаций
- Проверка на полиграфе
- Проверка через службу безопасности
- Проверка состояния здоровья

Основные пункты резюме:

- ФИО
- Цель
- Общие данные: возраст, сем. положение, дети, место жительства
- Образование (сроки, место, специальность, доп. образование)
- Опыт работы (время, информация о компании, должность, функции)
- Профессиональные навыки
- Допол. информация (языки, права, наличие л\а, членство в организациях, публикации, открытия, патенты и т.д.)
- Хобби (если есть)
- Контактные данные

Анализ резюме (анкеты)

- оценка полноценности информации
- выявление «проблемных» мест в анкете
- выявление дополнительной информации (анализ стиля изложения информации, стиля оформления резюме, направленности информации)
- соотнесение информации из резюме и корпоративной анкеты
- подготовка вопросов к кандидату

Анализ резюме



Телефонные собеседования

- Уточнение интереса к вакансии
- Уточнение отдельных деталей опыта и квалификации
- Получение предварительного общего впечатления о кандидате

ВАЖНО:

- 80% времени собеседования говорит кандидат.
- 20% времени говорит интервьюер.

3 основных этапа собеседования:

1. Начальный этап:

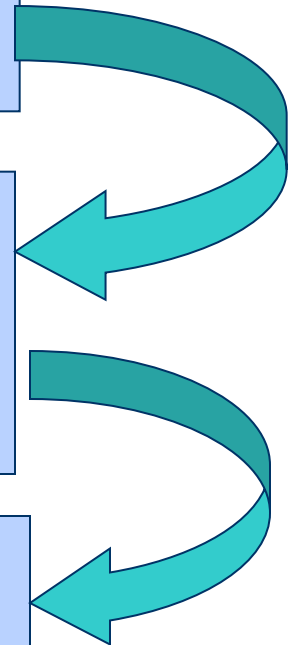
- Установление контакта.
- Присвоение лидерства.

2. Основной этап:

- Задавание вопросов кандидату.
- Логика: прошлое, настоящее, будущее.

3. Завершающий этап:

- Ответы на вопросы кандидата.
- Алгоритм дальнейшего взаимодействия.
- Благодарность за участие.



Техники установления контакта

- Невербальные

- Пространство
- Расположение мебели
- Поза

- Вербальные

- Приветствие
- Имя
- Короткий разговор
- Цель встречи
- Регламент собеседования

Алгоритм установления контакта

1. Пространство

2. Приветствие

3. Короткий разговор

4. Цель встречи

5. Режим собеседования, запись

6. Описание компании, вакансии

2 часть рабочего этапа собеседования

Прошло
е

Настоя
щее

Будуще
е



Типы вопросов

- Открытые («какие задачи Вам приходилось решать?»)
- Закрытые («Вы учитесь?»)
- Альтернативные («Вы чаще руководите или являетесь исполнителем?»)
- Уточняющие («Что именно для Вас важно?»)
- Провокационные («Вы всегда так поступаете?»)
- Проективные («Что мешает людям быть эффективными на работе?»)



- **Кейсы**-это смоделированная рабочая ситуация, вызывающая дискуссию, требующая анализа и предложений по эффективному решению проблемы.



Критерии

- МОЖЕТ?
- ХОЧЕТ?
- УПРАВЛЯЕМ? СОВМЕСТИМ?
- БЕЗОПАСЕН?

Завершение собеседования

- поблагодарить
- дать возможность задать вопросы
- обозначить сроки принятия решения
- обеспечить возможность получить ответ

- 
- 
- Сбор рекомендаций на кандидата

- 
- 
- Выбор кандидата,
приглашение на работу.