

ТЕХНОЛОГИЯ ПОДБОРА ЛИНЕЙНОГО ПЕРСОНАЛА

«Уметь управлять – значит уметь
выбирать»
(Ф. Пананти)



Основные вопросы при подборе и отборе персонала

- ✓ **ЧТО** / какие знания, навыки, квалификация, поведенческие характеристики?
- ✓ **ГДЕ** / в каких местах эти навыки, знания, квалификация и поведенческие характеристики обитают?
- ✓ **КАК** / каким образом их можно заинтересовать возможностью работать / должностью в нашей компании?
- ✓ **СКОЛЬКО** кандидатов на вакантную должность нам необходимо для проведения отбора?
- ✓ **КАКИМ ОБРАЗОМ ВЫБРАТЬ** из потенциально хороших кандидатов того или тех, кто будет работать в нашей компании?
- ✓ **КАК ЗАКЛЮЧИТЬ ДОГОВОР И ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ** нашего нового сотрудника, начиная с самого первого дня?
- ✓ **КОГДА** можно будет сказать, что процесс подбора и отбора нового сотрудника завершен?
- ✓ **НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНО ОРГАНИЗОВАНА** и действует процедура отбора и подбора персонала в нашей компании?
- ✓ **В КАКОЙ МЕРЕ И В КАКОМ ВИДЕ** в процессе подбора и отбора персонала принимают участие линейные руководители?!

ЭТАПЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

ЭТАП 1

Выявление потребности в персонале

должность (описание): функции, график/режим работы, уровень ЗП, соц. пакет, территориальная расположение рабочего места, причина открытия вакансии

кол-во требуемого персонала по данной должности

определение требований к кандидатам: пол, возраст, образование, опыт работы, наличие опыта работы со спец. оборудованием, место проживания, гражданство, внешность, наличие допол. документов, групп допуска, личностные качества

срок закрытия вакансии

- качественно заполненная заявка на подбор персонала
- начала поиска персонала (по 2 направлениям – рекрутер, менеджер объекта)

Заявка на подбор персонала – это:

локальный документ, в котором заказчик подбора указывает требования к кандидатам, сроки работы и ответственных лиц за реализацию данного проекта.

Частые ошибки, возникающие при работе с заявкой на подбор:

- не заполненность заявки в целом
- нет четкого понимания по специфике вакантной должности
- нет четкого понимания по требованиям кандидатам
- несвоевременность подачи заявки и начала работы по данной вакансии

ЭТАПЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

ЭТАП 2

Поиск персонала

определение источника поиска персонала/инструмента поиска

размещение объявления

прием откликов от кандидатов

оценка эффективности использованного источника поиска персонала для открытой вакансии

- **определение наиболее эффективных источников поиска персонала с учетом специфики вакансии**
- **наличие достаточно кол-ва кандидатов, заинтересованных в вакансии**

Объявление о вакансии

- Название компании
- Название должности
- Краткий перечень обязанностей / основных функций
- Краткий перечень критериев отбора
- Уровень заработной платы / компенсационного пакета
- Справочная информация

ЭТАПЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА ДЛЯ ЛИНЕЙНОГО ПЕРСОНАЛА

ЭТАП 3

Собеседование

• телефонное собеседование:

- презентация компании, предоставление краткой информации о вакансии (место работы, график и функции, уровень ЗП)
- получение краткой информации о кандидате: возраст, где проживает, где хотел бы территориально работать, график работы, уровень ЗП, готовность выполнять функции)

□ назначение очных собеседований с кандидатом на объекте/в офисе

очное собеседование:

- первичная оценка кандидата
- анализ документов, опыта работы, личных данных кандидатов
- предоставление информации о компании
- предоставление информации о вакансии (рабочее место, график работы, обязанности, стандарты работы, условия работы, уровень ЗП, условия стажировки)

наличие как минимум 1 кандидата, готового выйти на стажировку
- кадровый резерв

Медицинское освидетельствование

Выход на работу

ЭТАПЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА ДЛЯ АУП

ЭТАП 3

Отбор (оценка)

документальный отбор

пул кандидатов для проведения собеседований

собеседование:

- телефонное собеседование
- собеседование с рекрутером
- собеседование с линейным руководителем

- при телефонном собеседовании – достаточное кол-во кандидатов, готовых к очному собеседованию
- наличие как минимум 2-3 кандидатов для собеседования с линейным руководителем
- кадровый резерв

Тестирование (психологическое и профессиональное), деловые игры, групповые методы отбора.

Проверка рекомендаций

Медицинское освидетельствование

наличие 1-2 кандидатов, прошедших все этапы оценки

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ХОРОШЕЙ ПОДГОТОВЛЕННОСТИ К СОБЕСЕДОВАНИЮ

1. Имеется четкое представление о должности, на которую ведется подбор кандидатов.
2. Имеется основная информация о компании (название, форма собственности, история, размеры, профиль, место на рынке, корпоративная культура), подробная информация об объекте, куда подбирается работник, о его особенностях, специфике заказчика и групповых нормах поведения в коллективе.
3. Имеется подробная информация о профессиональных и личностных требованиях к кандидатам, в том числе по предпочтительному предыдущему опыту. Если работник подбирается на замену ушедшего или уходящего сотрудника, то имеется информация о его предшественнике и его работе.
4. Имеется информация об условиях оплаты труда работника (основная заработная плата и порядок ее выплаты и др.).
5. Имеется информация о возможностях повышения квалификации, профессионального и должностного роста работника в компании (бригадир, возможность перехода на другой объекте с более высоким уровнем дохода).
6. Известны порядок, конкретные процедуры и сроки рассмотрения представленных кандидатов и принятия решения о найме.
7. С кандидатом проведено предварительное телефонное собеседование.
8. Имеется корпоративная анкета, которая заполняется до проведения собеседования.
9. Человек, проводящий собеседование, умеет это правильно делать.

ДОКУМЕНТАЛЬНЫЙ ОТБОР

Документальный отбор – это предварительная оценка соискателей по формальным признакам на соответствие требованиям вакансии.

Этапы документального отбора:

- формирование базы резюме/анкет
- первичный отбор по резюме/анкете

Классификация резюме/анкет Пьера Морнеля:

- **Группа А** — кандидаты, которые **определенно** достойны ответного телефонного звонка из организации, поскольку их резюме или анкеты достаточно интересны.
- **Группа В** — резюме кандидатов, которые, **возможно**, тоже будут удостоены ответного звонка, но в последнюю очередь.
- **Группа С** — **все остальные** резюме и анкеты, в которых есть грамматические ошибки и описки. Кроме того, в группу С попадают резюме кандидатов, имеющих недостаточную квалификацию или недостаточно подготовленных для работы, на которую претендуют

Телефонное собеседование

Задача телефонного интервью — уменьшить количество человек, которые будут приглашены на очное собеседование

Цель телефонного интервью:

- оценить степень готовности кандидата сменить место работы
- прояснить ожидания кандидата в отношении новой работы
- уточнить важные для данной должности детали опыта и квалификации, которые недостаточно ясно отражены в резюме
- получить предварительное общее впечатление о человеке, в том числе о его манере общения

ЭТАПЫ СОБЕСЕДОВАНИЯ С РЕКРУТЕРОМ

1. Визуальная оценка кандидата
2. Анализ документов кандидата
3. Анализ анкеты кандидата
4. Вопросы к кандидату
5. Информация о компании, вакансии
6. Ответы на вопросы кандидата
7. Сбор рекомендателей с предыдущих мест работы

Основные инструменты и приемы, применяемые в собеседовании

- Вопросы к кандидату: открытые, закрытые, проективные
- Просьбы о приведении примеров из личного опыта
- Конкретные ситуации для разбора
- Провокации
- Предложение кандидату задавать вопросы

Формы эффективных вопросов

- Открытые вопросы
- Альтернативные вопросы
- Уточняющие вопросы
- Косвенные вопросы
- Просьбы привести примеры
- Последовательные цепочки/серии вопросов
- Закрытые вопросы
- Вопросы для негативного баланса
- Подтверждение негативной информации
- Вопросы с концовкой «не так ли?»
- Зеркальные вопросы
- Вопросы, требующие выбора и его обоснования
- Провоцирующие утверждения
- Наводящие вопросы
- Вопросы для развития предыдущего ответа
- Проективные вопросы

Типичные ошибки интервьюера

1. Первые впечатления (эффект ореола)
2. Стереотипы
3. Эффект края (первичности - недавности)
4. Эффекты контраста.
5. Такой же, как я
6. Негативная информация
7. Личная симпатия
8. Копирование
9. Иностраный или местный акцент
10. Эффект реального времени
11. Предпочтения пола

ПРОВЕРКА РЕКОМЕНДАЦИЙ

Виды рекомендаций

Письменные	<p>В отечественной практике к письменным рекомендациям принято относиться скептически по следующим причинам:</p> <ul style="list-style-type: none">• неизвестно, в самом ли деле под рекомендацией стоит подпись непосредственного руководителя соискателя;• во многих компаниях при увольнениях сотрудников принято писать положительные рекомендательные письма, несмотря на реальные причины увольнения
Устные	<p>Устные рекомендации получают по телефону или при личной встрече. При даче устных рекомендаций также могут иметься мотивы для искажения информации, однако проверить достоверность информации оказывается легче</p>

Правила работы с рекомендациями

- ✓ Письменным рекомендациям доверять нельзя
- ✓ Не запрашивать рекомендации с последнего места работы, если кандидат еще на ней работает
- ✓ Рекомендации должны давать люди, которые являются или были непосредственными руководителями кандидата
- ✓ В качестве рекомендателей должны выступать минимум 2 лица
- ✓ Следует использовать стандартный набор вопросов рекомендателю
- ✓ Формально можно проинформировать кандидата о том, что о нем собираются рекомендации
- ✓ Наряду с указанными кандидатом, за рекомендациями следует обращаться и к лицам, которых кандидат не указал
- ✓ Негативные рекомендации важно перепроверять
- ✓ Следует выделять эмоциональную составляющую рекомендаций
- ✓ Следует избегать эффекта социальной желательности

Процедура получения рекомендаций

1. Составить и использовать бланк сбора рекомендаций
2. Настроить рекомендателя на беседу
3. Обращаться к рекомендателю, обладающему и готовому делиться информацией
4. Уточнить формальные данные
5. Задать вопросы о компетенциях и результатах работы
6. Задать вопросы о результативности соискателя
7. Правильно завершить контакт

Выбор (принятие решение о найме)

Этапы выбора:

1. принятие решения
2. предложение кандидату о выходе на работу

Ответственность участников подбора

Сотрудник по подбору персонала отвечает за:

- организацию процесса поиска и подбора кадров в соответствии с указанными в заявке требованиями
- выбор наиболее эффективных методов поиска и подбора персонала
- определение способностей и личностных характеристик кандидатов (включая особенности мотивации и т.д.)

Линейный руководитель несет ответственность за:

- четкую и грамотную формулировку требований к кандидатам на вакантную должность
- оценку профессиональных навыков и качеств кандидатов, необходимых для выполнения должностных обязанностей (оценка проводится во время интервью)
- своевременное предоставление обратной связи по поданным кандидатурам

Показатели эффективности процесса подбора персонала

1. Своевременность

2. Результативность

3. Простота и удобство в использовании

4. Экономичность

5. Надежность результатов, обеспечиваемых системой поиска и отбора персонала.

ЭТАПЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

ЭТАП 4

Адаптация/стажировка

введение в организацию

введение в подразделение, в должность:

- определение и закрепление наставника
- ввод в должность
- знакомство с коллегами, с куратором компании-заказчика
- оценка стажировки, подведение итогов по результатам стажировки и получение обратной связи от кандидата

прохождение испытательного срока новым сотрудников/прием сотрудника в штат

Цели адаптации

- Уменьшение стартовых издержек
- Снижение тревожности и неуверенности
- Сокращение текучести кадров
- Экономия времени непосредственного руководителя и коллег
- Развитие у нового работника удовлетворенности работой

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!