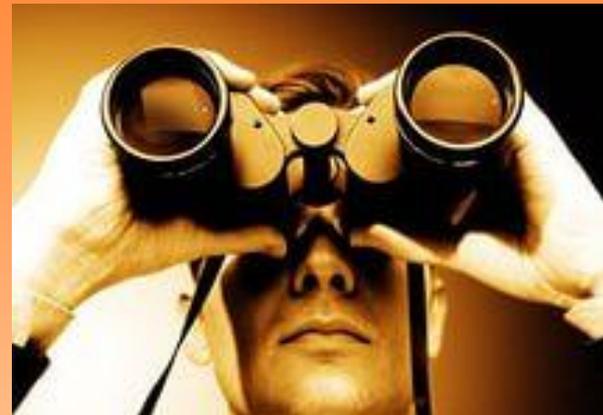


# «Эффективное использование технологий рекрутмента»

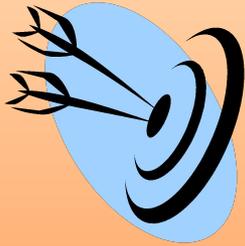
**Автор:  
Лустина  
Татьяна  
Николаевна**



***В бизнесе все выигрывается или проигрывается на стадии подбора персонала. Это не столько количественная, сколько качественная игра. Когда нужно найти лучших из всех возможных, то надо понимать, что значит лучшее.***

***Дэвид Майстер***





# Цели

- составить четкое представление о технологиях рекрутмента
- познакомиться с основными инструментами подбора персонала;
- углубить свои представления о работе внутреннего рекрутера в компании;
- познакомиться с основными правилами и техниками интервью;
- изучить наиболее типичные «ловушки», возникающие в работе рекрутера;
- Приобрести знания, навыки и умения в области рекрутмента

# Преимущества и недостатки различных источников комплектования кадров

Источники	Преимущества	Недостатки
<b>Внутренние</b>	<p>Для работников являются примером возможности самореализации внутри организации, воспринимаются как поощрение успешной работы. Для организации продолжается работа с сотрудниками, которые известны, сокращаются финансовые затраты на подбор персонала.</p> <p>«Прозрачность» кадровой политики.</p> <p>Повышение мотивации.</p>	<p>Возможен риск осложнений личных взаимоотношений между сотрудниками, может возникнуть «семейственность».</p> <p>Ограничение возможности для выбора кадров. Нежелание отказать сотруднику с большим стажем работы в данной организации. Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах.</p>
<b>Внешние</b>	<p>Возможность выбора из большого числа кандидатов. Новые люди – новые идеи и приемы работы. Покрытие абсолютной потребности в кадрах. Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации.</p>	<p>Адаптация нового сотрудника, возможно ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих.</p> <p>Более высокие затраты на привлечение кадров. Плохое знание организации.</p>

# Работа внутреннего рекрутера

- **получение заказа от линейного руководителя — сбор всей необходимой информации о позиции и требованиях к кандидату, сроках и приоритетах;**
- **составление карты поиска с участием линейного руководителя;**

# Работа внутреннего рекрутера

- **поиск кандидатов** (использование различных инструментов)
- **телефонное интервью** — первоначальный отбор кандидатов путем выявления их мотивации и ответов на основные квалификационные вопросы;
- **личное интервью** — с целью более глубокой и всесторонней оценки кандидата на соответствие требованиям к позиции;
- **подготовка кандидата и линейного руководителя к первому и последующим интервью** — назначение интервью, советы и рекомендации обеим сторонам для его успешного прохождения;
- **получение обратной связи от кандидата и от линейного руководителя по результатам интервью** — выяснение впечатления обеих сторон и их заинтересованности;
- **проверка рекомендаций на кандидата;**
- **формирование предложения о работе;**
- **управление поведением кандидата на всех стадиях процесса.**

# Советы для описания вакансии

- 1. Узнайте об истории возникновения позиции. Как давно она вакантна? Почему? Обязательно уточните, насколько настоящему срочной является потребность в кандидате?**
- 2. Соберите максимально полное описание позиции (название, должностные обязанности, сведения о структуре отдела и системе подчиненности), а также составьте полную картину компенсационного пакета.**
- 3. Соберите наиболее полную информацию, которая поможет вам в процессе поиска. Какой опыт должен быть у идеального кандидата? Какое образование? Что желательно, а что абсолютно необходимо? Каким он должен быть человеком, чтобы успешнее вписаться в корпоративную культуру компании в целом и, в частности, конкретного отдела?**

# Карта поиска -

**план действий по выявлению  
потенциальных кандидатов.**

*Прежде всего в карту включают инструменты поиска, список компаний, в которых может работать нужный кандидат, и определяют временные рамки для каждого этапа работы.*

# Поиск и отбор кандидатов

*построены по противоположным законам*

**Цель поиска** —  
максимально расширить  
круг потенциальных  
кандидатов

**Цель отбора** — сузить  
этот круг до необходимого  
числа наиболее  
подходящих кандидатов



# Основные инструменты поиска

- собственная база данных о потенциальных кандидатах
- Интернет
- Социальные сети
- СМИ
- Прямой поиск
- поиск через рекомендации
- поиск через кадровое агентство
- Выставки, конференции
- Личные связи
- Межрегиональный поиск



# Текст вакансии должен содержать следующие пункты:

- логотип и контактную информацию;
- информацию о компании (с указанием названия или без);
- 3) название позиции (*если основной текст вакансии написан на русском языке, то и название необходимо писать по-русски*);
- 4) основные обязанности;
- 5) основные требования к кандидатам;
- 6) компенсационный пакет (*указывать ли зарплату, в каждой компании решается индивидуально: этим можно как привлечь целевую аудиторию, так и потерять часть потенциальных кандидатов*).

*Прочтите текст вакансии и представьте себя на месте целевой аудитории. Откликнулись бы вы сами на это объявление?*

# Техника чтения резюме

1. Анализ резюме сверху вниз. Отсев по «минус- признакам»
2. Анализ резюме снизу вверх.  
Восстановление жизненного пути.
3. Контекст- анализ (анализа содержания) резюме.
4. Подготовка вопросов для интервью

## Анализ информации из резюме

Информация из резюме	Возможные риски
Дата рождения (сопоставить с датами получения образования и начала работы)	Например, если человек поступил в институт в 20 лет, необходимо уточнить, чем он занимался три года после окончания школы
Перерывы в работе (три-шесть месяцев), частая смена мест работы	Могут свидетельствовать о не прохождении испытательного срока, конфликте с работодателем либо о слабой мотивации на работу вообще. Иногда это сигнал о проблемах со здоровьем
Продолжительность трудовой деятельности (должны быть указаны месяцы, а не просто годы работы)	Указанные годы работы 2006-2007 могут означать два месяца или два года
Название компании (взять на контроль, если вообще не указано)	Непонятно, что скрывает человек, — боится утечки информации на нынешней работе либо на самом деле уже не работает в этой компании
Образование (закончено ли, менял ли кандидат вузы, дневное/вечернее обучение, специальность по диплому), даты	Для многих профессий критично наличие дневной формы обучения, а для некоторых руководителей, наоборот, обучение на вечернем — признак зрелости и осознанности выбора
Тренинги (сертификаты, точные даты и важность для открытой вакансии)	Не всегда наличие сертификата свидетельствует о реальных знаниях, равно как и его отсутствие — о недостаточной квалификации
Уровень английского, если обозначен	«Проверка знания английского языка»
Грамматические ошибки, стиль, манера изложения информации	Например, если весь текст резюме написан прописными буквами, это может указывать на то, что человек находится в состоянии стресса, а может просто свидетельствовать о незнании правил оформления документов. Если же человек, претендующий на должность, предполагающую хорошие навыки письменного изложения информации, делает грамматические ошибки в собственном резюме, это сигнал о потенциальной профнепригодности

## Анализ информации из резюме (продолжение)

Указания на собственный бизнес/партнерство/преподавание	Это может быть неприемлемо по этическим причинам либо просто несовместимо с полной занятостью на основной работе. Это также повод проверить мотивацию кандидата
Фото	Согласитесь, порой некоторым портретам не место в резюме, а порой встречаются «резюме» с двумя-тремя прекрасными фото, сопровождаемые весьма лаконичным текстом
Город проживания, прописка, регистрация, гражданство	Сверьтесь с правилами и политикой вашей компании: готовы ли вы принимать на работу гражданина другой страны?
Хобби, увлечения	Это отражение личности и мотивации кандидата
Семейное положение, наличие детей	Порой это фактор, ограничивающий возможности кандидата исполнять требуемую работу, например, находиться до 80% времени в командировках вряд ли сможет молодой человек или молодая мама. Однако ни при каких обстоятельствах недопустима дискриминация потенциального кандидата
Наличие/отсутствие рекомендателей	На стадии анализа резюме этот факт просто нужно для себя отметить, но какие-либо выводы делать преждевременно
Наличие загранпаспорта и водительских прав	Для тех компаний и профессий, где это важно
Контактная информация ( е-мейл, код города, точный адрес, телефоны)	Если у кандидата только е-мейл либо мобильный телефон, это сигнал для вас уточнить максимум контактных деталей на будущее, т.к. связь может быть потеряна
И наконец сравните новое резюме кандидата с предыдущим, имеющимся в вашей базе данных	Можно обнаружить удивительные отличия, например, в резюме трехлетней давности человек утверждал, что обучается в одном вузе, а в нынешнем указано, что он окончил совсем другой. То же самое по работе в разных компаниях. В этом нет ничего плохого, но прояснить ситуацию нужно

# Телефонное интервью

## главная цель

пригласить потенциально интересных кандидатов, не упустив тех из них, кто, может быть, «недоотягивает» по формальным признакам, и при этом не тратить время на неподходящих.



# Общие квалификационные вопросы

- Образование
- профессиональный опыт
- Мотивация
- Зарплата и социальный пакет
- Территориально-временной фактор
- Знание иностранного языка
- Для некоторых рынков и позиций:
  - наличие прав и автомобиля;
  - статусность позиции
- Альтернативные предложения и контрпредложения

# Привлечение кандидатов по рекомендациям

*Одна качественная рекомендация лучше ста резюме из открытых источников!!!*

**Получение рекомендаций** — одна из возможных целей, которую вы себе поставили при подготовке к телефонному разговору, и один из его возможных результатов.

При получении рекомендаций ВАЖНО:

- Спрашивать, не «кто ищет работу» или «кто мог бы заинтересоваться данной позицией», а:
- «кто хорошо разбирается в...»;
- «кто лучший специалист по...»;
- «кто справился бы с...»;
- «кто обладает квалификацией, аналогичной вашей?»
- Это значит, что нужно называть функционал, не перегружая собеседника подробностями.

# Интервью



- Качественное интервью – это:
- эффективное использование различных техник задавания вопросов с целью получения необходимой вам информации и достижения цели встречи;
- возможность развеять сомнения и укрепить положительные впечатления о кандидате;
- понимание того, что может и хочет кандидат;
- создание и укрепление вашего имиджа рекрутера как профессионала и компании как надежного работодателя;
- приобретение и развитие обеими сторонами опыта профессионального обмена мнениями об отрасли, профессии, тенденциях на рынке;
- и наконец, интервью может оказаться поводом для поиска новых кандидатов.

Таким образом, интервью — это навыки, мотивация, отношение и желание добиться результата и это — улица с двусторонним движением.

# Правила интервью

- Относитесь с уважением к своему собеседнику. Избегайте дискриминирующих вопросов.
- Слушайте внимательно и записывайте ответы.
- Старайтесь найти конкретные подтверждения тому, что говорит кандидат. Просите его приводить примеры.
- Начинайте с простых вопросов, а потом переходите к более трудным.
- Контролируйте процесс интервью. Осторожно и корректно направляйте процесс интервью в соответствии с нашим планом и временными рамками.
- Анализируйте прошлый опыт кандидата, не делайте своих выводов на основании допущений или предположений.
- Сохраняйте объективность!

# В ходе интервью важно!

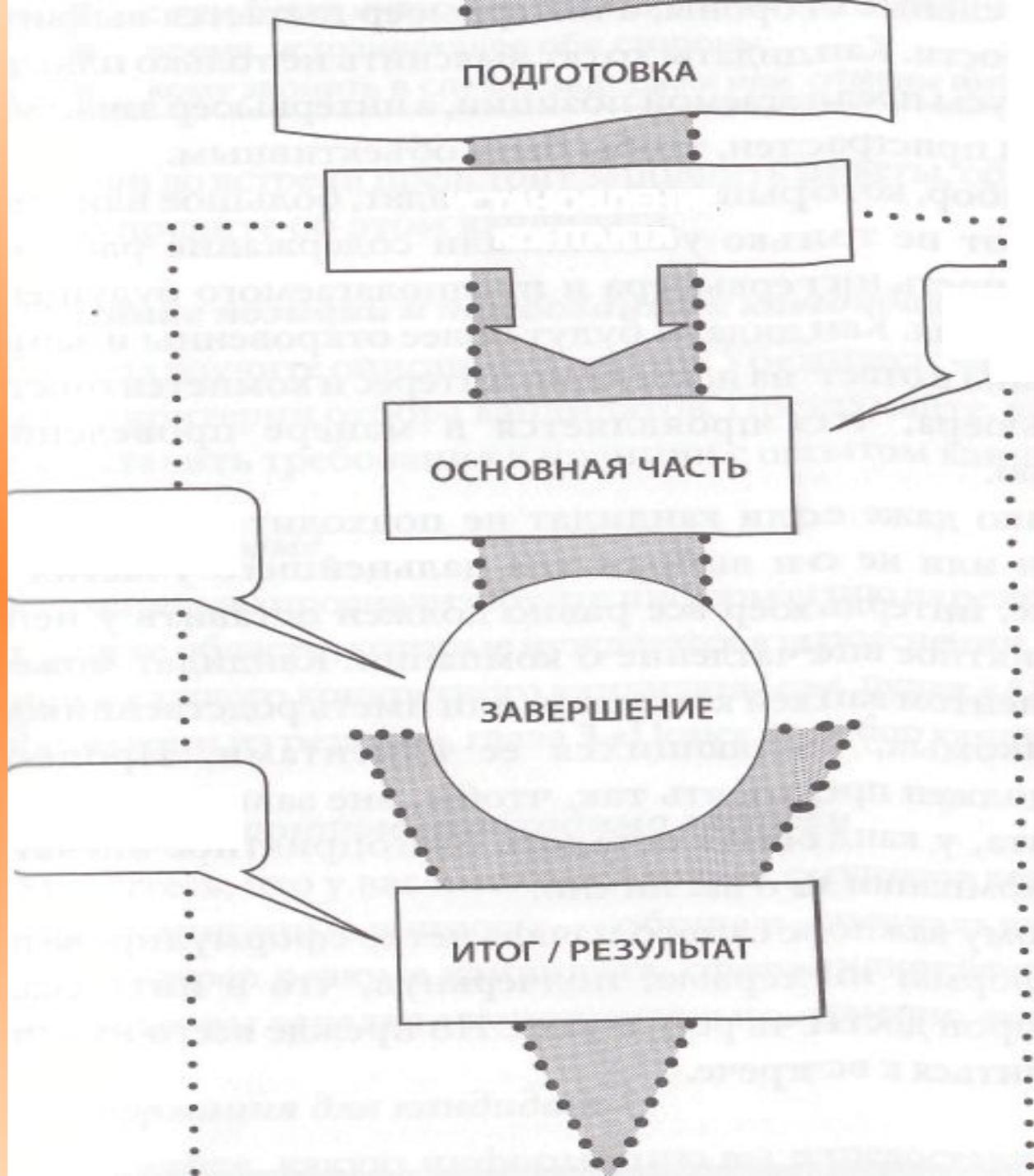
- Оценить внешний вид и самопрезентацию кандидата.
- Оценить квалификацию кандидата, его соответствие позиции.
- Оценить личностные качества кандидата, какой представляет себя, и спрогнозировать его поведение в коллективе, а также соответствие корпоративному стилю. Определить критерии, по которым кандидат будет выбирать работу и его мотивацию.
- Установить с кандидатом эффективные рабочие отношения.
- Выбрать кандидата для представления внутреннему клиенту на искомую либо иную вакансию. Получить рекомендации. Получить информацию о рынке.
- Сопоставить вышеперечисленное для принятия решения о дальнейших действиях.

ПОДГОТОВКА

ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

ЗАВЕРШЕНИЕ

ИТОГ / РЕЗУЛЬТАТ



# Подготовка к интервью

- *телефонный разговор, предшествующий личной встрече.*
- *Описание позиции и требований к кандидату*
- *Анализ резюме*
- *Вопросы, которые необходимо задать*
- *Информация для кандидата*
- *План группового интервью при участии коллеги/ внутреннего клиента*
- *Расписание*
- *Встреча кандидата*
- *Переговорная*
- *Контроль за процессом интервью*
- *Специфика вербального и невербального поведения на интервью*
- *Фиксируйте особенности поведения кандидата*
- *(кодирование информации)*

# Структура интервью

## Обязательные вопросы для личного интервью

- 1. Образование
- 2. Опыт работы
- 3. Мотивация
- 4. Критерии при выборе нового места работы

Приоритеты каждый человек расставляет по-своему, но, как правило, для многих людей важны следующие факторы:

Название позиции, обязанности, уровень ответственности.

- Карьерный и профессиональный рост.
  - Коллектив и непосредственный руководитель.
  - Желание работать самостоятельно либо в команде.
  - Зарплата и льготы.
  - Имидж и репутация компании, продукция.
  - Чувство защищенности, комфорта, условия труда.
  - Место расположения, время в пути, командировки, режим работы.
- 
- 5. Зарплатные ожидания
  - 6. Личные вопросы
  - 7. Рассказ о позиции и получение обратной связи от кандидата
  - 8. История поиска работы. Альтернативные и контрпредложения

# Варианты завершения интервью

- **ПОЗИТИВНОЕ**
- **пауза**
- **отказ**



# Типы интервью

## Биографическое интервью

Чаще всего биографическое интервью, которое по своей сути сродни анкетированию, включает в себя такие темы, как:

- опыт работы;
- образование и дополнительные курсы;
- занятия в свободное время;
- личные/семейные обстоятельства;
- здоровье;
- цели и планы на будущее.

# Свободное интервью

(Начинается с фразы «*Расскажите мне о себе...»*)

- Интервью этого типа дает возможность кандидату рассказывать в свободной манере о своей работе, жизни, достижениях.
- Серьезным минусом такого подхода является необходимость более жесткого контроля собеседника, иначе интервью займет много времени и не всегда даст нужный результат.

# Стрессовое интервью

Оно может быть полезным в том случае, если вы интервьюируете кандидата на позицию, где требуется повышенная стрессоустойчивость. В таком интервью необходимо, чтобы кандидат реагировал быстро, игнорируя стресс.

Обязательным условием применения стрессовой тактики является соответствующий опыт интервьюера, иначе граница между таким интервью и неуважением к собеседнику может стереться, что приведет к этическим проблемам.

# Brain teaser-интервью

(интервью, щекочущее мозг).

Особенно любят этот метод российские представительства западных компаний. Суть метода в том, что кандидатам необходимо дать ответ на замысловатый вопрос или решить логическую задачу.

Цель такого нестандартного метода – проверить аналитическое мышление и творческие способности соискателя.

# Case-интервью, или ситуационное интервью

Объектом оценки такого интервью могут быть умения и навыки, обучаемость, стрессоустойчивость, ценности и мотивация кандидата.

Суть такого интервью можно выразить просьбой «продемонстрируйте», чтобы создать имитацию рабочих задач, или «расскажите, каким было бы ваше поведение в следующей ситуации...».

Интервьюер описывает ситуацию, требующую действий или принятия решений, или просит кандидата оценить действия/решения кого-то в описываемой ситуации.

Предлагаемый кейс должен быть адекватен уровню позиции

# Кейсы в сфере менеджмента и управления персоналом

**1. Опишите идеальную команду. А теперь назовите/ опишите Ваше место в ней.**

*Оценивается предпочтение человека по команде, знание основ менеджмента.*

**2. Представьте себе ситуацию, при которой в коллективе, которым вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с Вами за влияние. Ваши действия?**

*Оценивается: умение строить отношения в конфликтной ситуации, умение влиять на людей, агрессивность и склонность к интригам.*

**3. Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью?**

**Обоснуйте. А кого бы Вы взяли на работу?**

*Оценивается: способность к анализу, соответствие или несоответствие политике компании. В которую приходит кандидат.*

## Кейсы в сфере продаж

**8. Каким образом Вы можете получить обратную связь от клиента? Какой путь самый достоверный?**

*Оценивается: умение вести переговоры. Должно быть названо не менее трех способов.*

**9. Назовите как можно больше способов завершения продажи**

*Оценивается знание техники продаж*

**10. Ответьте на возражение клиента: «...»**

*Оценивается знание техники продаж*

**11. Клиент говорит: «Это дорого». Почему он это говорит? Назовите как можно больше вариантов**

*Оценивается креативность, умение видеть различные версии, понимание специфики бизнеса.*

**12. Ваш клиент вызывает у Вас ярко выраженные отрицательные чувства. Хотя Вы и пытаетесь скрыть их, клиент все равно чувствует, что что-то не так. Что Вы предпримите?**

*Оценивается техника настроя на общение с клиентом.*

**13. Вы как продавец должны хорошо разбираться в людях. Вы хорошо разбираетесь в людях? (Скорее всего ответ будет не ниже «удовл.» или «неплохо»). Тогда охарактеризуйте меня как клиента (подробно и конкретно: как я буду принимать решения, что будет подходящим стилем общения и т.д.)**

*Такой вопрос имеет смысл задавать ближе к концу интервью. Проверяется стрессоустойчивость и умение быстро составлять правильное первое впечатление о клиенте.*

# Структурированное интервью по шаблону

*(«Пожалуйста, ответьте мне на следующие вопросы...»)*

Интервью по шаблону очень полезно проводить в тех случаях, когда приходится просматривать много кандидатов на одну позицию. Эта техника помогает вам по окончании процесса интервью сравнить кандидатов по основным критериям, основываясь на их ответах.

# Типы вопросов на интервью

- 1. Открытые вопросы** (чаще всего начинаются со слов «кто?», «какой?», «когда?», «где?», «почему?», «зачем?» или «как?»)
- 2. Исследовательские вопросы** (рассчитаны на получение гораздо более глубокой и содержательной информации, их следует использовать, чтобы выяснить конкретные детали и сконцентрировать внимание кандидата на определенных моментах).
- 3. Сопоставительные вопросы** (позволяют интервьюеру уточнить ключевые различия между теми или иными обязанностями кандидата, его навыками и пр.).
- 4. Закрытые вопросы** (могут быть полезными для подтверждения конкретных фактов и уточнения определенной информации)
- 5. Анкетные вопросы** (позволяют получить точную и ясную информацию )

# Вопросы, которых следует избегать

- 1. Гипотетические вопросы** («Что бы вы сделали, столкнувшись с трудным клиентом?») *(в оригинале)*
- 2. Наводящие вопросы** (вопросы, содержащие в себе ответы или предположения, — они наводят кандидата на единственно подходящий ответ) *(в оригинале)*
- 3. Вопросы, предполагающие выбор** *(в оригинале)*
- 4. Сдвоенные вопросы** *(в оригинале)*
- 5. Длинные вопросы** *(в оригинале)*
- 6. Двусмысленные вопросы** *(в оригинале)*
- 7. «Лирические» вопросы** *(в оригинале)*
- 8. Критикующие вопросы** *(в оригинале)*
- 9. Дискриминирующие вопросы** *(в оригинале)*

# Вопросы Brainteaser-интервью можно разделить на несколько групп:

1. Небольшие логические задачи с четко заданными ответами (например, известная задача про мужика, которому надо перевезти на другой берег лису, петуха и мешок с зерном при условии, что за одну переправу по реке он может перевезти только один груз, а лиса может съесть петуха, который, в свою очередь, может склевать зерно).
2. Задачи, у которых нет четко заданного ответа (например, сколько в мире парикмахеров, сколько в России настройщиков пианино). В ответах на этот вопрос ценятся логичность хода рассуждений и креативность решения.
3. Упражнения, в которых требуется показать оригинальность мышления (например, как сконструировать солонку, или продайте мне, пожалуйста, эту ручку).

# «Ловушки» для кандидата и рекрутера

1. *Контрпредложение*
2. *Неудача на финальном интервью*
3. *«Скелет в шкафу»: я не спросил, он не сказал*
4. *Возражения супругов/близких*
5. *Планы учебы/преподавания/ собственного бизнеса*
6. *Деньги и соцпакет*
7. *Дата выхода*

# Контрпредложение

В рекрутменте — предложение нынешнего работодателя работнику, заявившему об уходе, содержащее более привлекательные условия найма.

# Типология кандидатов по их отношению к контрпредложению

- **«Шантажист»** — человек изначально и не собирался менять работу, он использует походы по агентствам и предложения других работодателей для давления на нынешнего с целью улучшения условий труда (позиция, деньги, полномочия и др.).
- **«Святой»** — на протяжении всего процесса общения с рекрутером кандидат клянется, что в нынешней компании перспектив у него нет и что он твердо намерен уходить. Однако, когда ему поступает предложение от нового работодателя, случается «сюрприз» — человеку «неожиданно» делают очень привлекательное контрпредложение.
- **«Реалист»** — в общении с рекрутером человек может честно признать, что предполагает возможность контрпредложения, но не уверен, что компания способна реально что-то улучшить. Либо говорит о теоретической возможности контрпредложения, одновременно уверяя, что все равно намерен уйти.
- **«Опытный»** — кандидат уже принимал контрпредложение в прошлом и, скорее всего, получил негативный опыт.

***Спасибо за внимание***

