

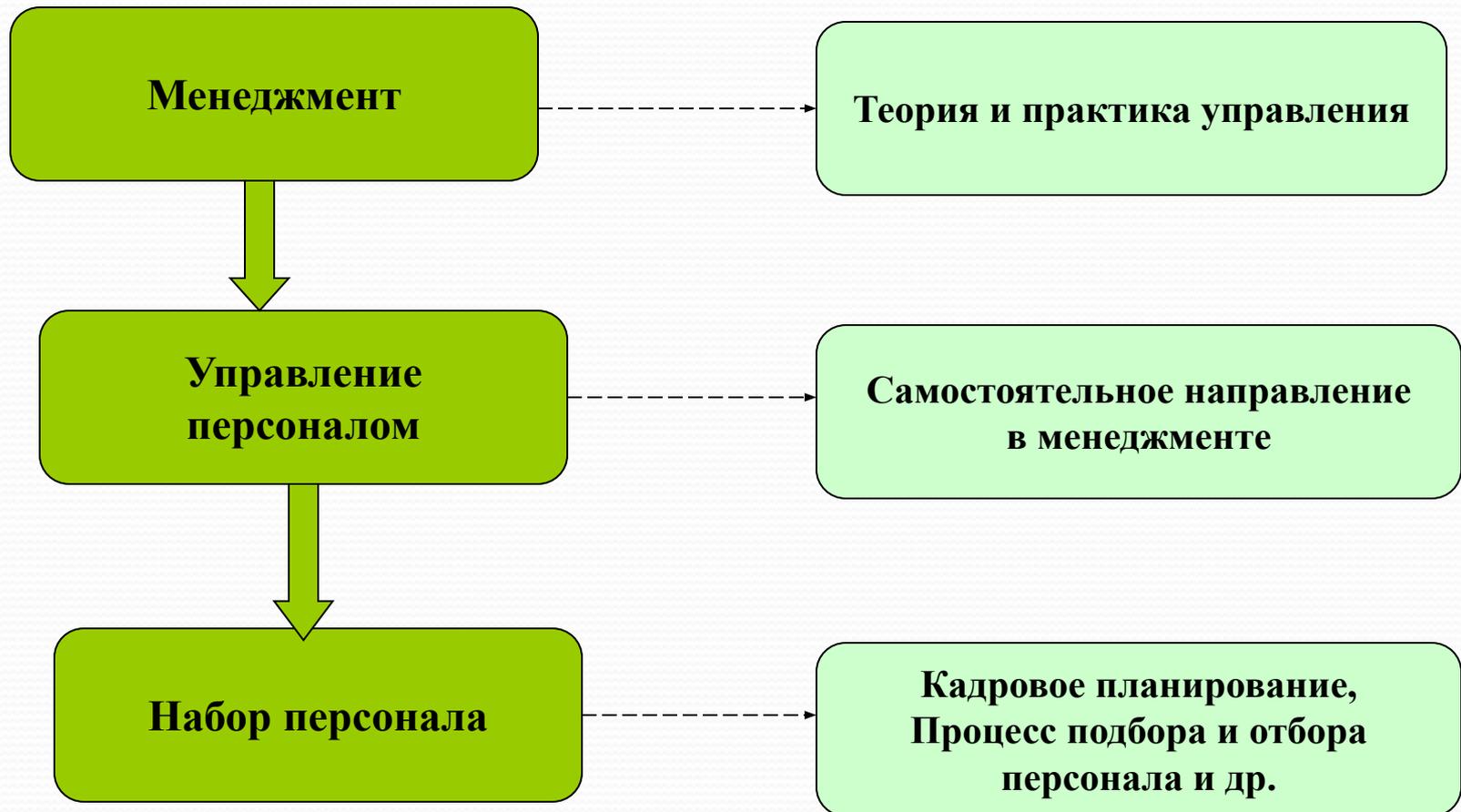
Управление персоналом. Технологии принятия кадровых решений

Федотова Марина Александровна

Подбор и отбор персонала.
Технологии трудоустройства

Москва - 2018

Взаимосвязь дисциплин



Управление персоналом

Основными факторами повышения роли человека в организации:

- 1) принципиальные изменения в содержании труда**
- 2) изменение возможностей контроля за сотрудниками и повышение роли самоконтроля и самодисциплины.**
- 3) макроэкономические факторы: изменение динамики спроса и предложения; обострение конкуренции; повышение значимости качества продукции. Изменяются и требования к персоналу: гибкость, обучаемость, творческий потенциал.**
- 4) изменение форм организации труда.**
- 5) повышение образовательного и культурного уровня работника и рост его запросов к трудовой деятельности.**
- 6) рост стоимости услуг труда.**

Управление персоналом

Основные понятия дисциплины:

- 1) **Кадры** (от фр. *cadres*) – социально-экономическая категория, обозначающая постоянный (штатный) состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными, кооперативными, частными и т.д. предприятиями, организациями, учреждениями.
- 2) «**Трудовые ресурсы**» используется для характеристики трудоспособного населения в масштабах всей страны, региона, отрасли экономики, либо в рамках какой-либо профессиональной группы.
- 3) **Персонал** (от лат. *personalis* — личный) — это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.
- 4) **Человеческие ресурсы** — понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.
- 5) **Человеческий потенциал организации** - это совокупность реальных и потенциальных сущностных возможностей, сил персонала, которые могут быть задействованы организацией для достижения своих стратегических целей.
- 6) **Численность персонала организации** и др.

Управление персоналом



Управление персоналом

Управление персоналом организации — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики принципов и методов управления персоналом организации.

Управление персоналом организации — система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации.

Цель управления персоналом – 1)обеспечение организации кадрами, 2) их эффективное использование и 3)развитие.

Управление персоналом

Функции управление персоналом

- ✓ Планирование персонала, определение потребностей в нем;
- ✓ Определение способом привлечения персонала;
- ✓ Маркетинг персонала;
- ✓ Подбор, оценка, отбор и оформление на работу;
- ✓ Адаптация, обучение и повышение квалификации персонала, его развитие;
- ✓ Планирование карьеры;
- ✓ Мотивация персонала;
- ✓ Управление расходами на персонал;
- ✓ Организация рабочего места и нормирование труда;
- ✓ Кадровое делопроизводство;
- ✓ Контроль за персоналом;
- ✓ Управление конфликтами;
- ✓ Правовое регулирование трудовых отношений;
- ✓ Обеспечение безопасности, охраны труда, здоровья сотрудников и др.

Управление персоналом

**Глобальные тенденции в области управления персоналом
(по результатам международного исследования компании Delloite):**

1. Лидерство будущего.
2. Изменение руководством правил HR-игры.
3. Ведущие практики по управлению персоналом в странах БРИК.
4. Преимущества разнообразия кадров.
5. Рабочие места будущего.
6. Открытая организация управления кадрами.
7. Улучшение деятельности компаний.
8. Борьба за развитие кадрового потенциала.
9. Происходит трансформация HR-функции для решения новых бизнес-задач.
10. Использование бренда на рабочем месте.
11. Старение рабочей силы.
12. Загадка управления производительностью труда.
13. Аналитика в области управления персоналом.

Работа по подбору и оценке персонала.

Основные этапы

- 1. получение заказа от линейного руководителя**
- 2. поиск кандидатов**
- 3. телефонное интервью**
- 4. личное интервью**
- 5. подготовка кандидата и линейного руководителя к первому и последующим интервью**
- 6. проверка рекомендаций на кандидата**
- 7. формирование предложения о работе**

Этап 1. Обсуждение вакансии с линейным руководителем. Карта поиска



Этап 1. Обсуждение вакансии с линейным руководителем. Карта поиска

БЛАНК ЗАЯВКИ

Дата:

Рекрутер:

Департамент, в котором открыта вакансия:

Руководитель, принимающий решение о найме:

Этап 1. Обсуждение вакансии с линейным руководителем. Карта поиска

ИСТОРИЯ ПОЗИЦИИ

- Причины возникновения позиции
- Когда стала вакантной данная позиция?
- Рассматривали ли сотрудников компании в Москве и регионах в качестве кандидатов? Каков результат?
- Что уже было сделано: давали ли объявления? И каков результат?
- Привлекали ли к поиску агентства? И каков результат? (Вопросы актуальны в тех случаях, когда линейные руководители вашей компании уполномочены сами давать объявления о найме и работать с агентствами.)
- Есть ли сейчас кандидаты на позицию? Каков статус их рассмотрения?
- Сколько специалистов было просмотрено линейным руководителем на данную должность? Почему они не подошли?
- Если ранее эту должность занимало другое лицо, причины его ухода, а также слабые и сильные стороны?
- Когда кандидат должен приступить к работе?

Этап 1. Обсуждение вакансии с линейным руководителем. Карта поиска

КАРТА ПОИСКА - план действий по выявлению потенциальных кандидатов («место» и «время» поиска)

ОПИСАНИЕ ПОЗИЦИИ

Название должности

Есть ли готовое описание позиции? (Если нет, возможно, линейному руководителю понадобится ваша помощь в его подготовке. Обязательно предложите свое содействие!)

Обязанности сотрудника

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Этап 1. Обсуждение вакансии с линейным руководителем. Карта поиска

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ПОИСКА

К Р И Т Е Р И И *НЕОБХОДИМО /ЖЕЛАТЕЛЬНО*

Личностные характеристики

Какими качествами должен обладать человек, чтобы вписаться в команду?

Опишите, пожалуйста, личностные качества предыдущего сотрудника. Какие из них хотелось бы видеть в новом сотруднике, а какие — нет?

С каким типом человека вам будет комфортно работать?

Образование (предпочтительно указать название учебных заведений)

Готовы ли рассматривать студента последнего курса (для стартовых позиций)? Готовы ли рассматривать учащихся (2-е высшее, аспирантура, MBA)?

Знание иностранного языка, степень владения

Владение навыками работы на персональном компьютере (тип, программы)

Знания и навыки, важные для этой позиции

Этап 1. Обсуждение вакансии с линейным руководителем. Карта поиска

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ПОИСКА

КРИТЕРИИ НЕОБХОДИМО ЖЕЛАТЕЛЬНО

Опыт работы (компании, продолжительность, предпочтительные организации и структуры)

Нежелательный опыт (кандидатов из каких компаний не будут рассматривать)

Специфические требования

Наличие специфического опыта / квалификации

Командировки (куда, как часто, продолжительность)

Наличие квартиры, прописки

Наличие водительских прав, автомобиля

Пожелания по возрасту, полу и семейному положению

Месторасположение: в каком офисе будет работать сотрудник?

Этап 1. Обсуждение вакансии с линейным руководителем. Карта поиска

СТАТУС ПОЗИЦИИ И ЕЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Непосредственный руководитель (Ф. И. О., должность, краткая информация о его прошлом опыте)

Стиль руководства, требования к сотрудникам

Структура отдела, место нового сотрудника в этой структуре

Как организована система отчетности (формат, периодичность)?

Будут ли подчиненные (их количество и должности)?

Каковы дальнейшие возможные ступени роста для данной позиции?

Чем можно привлечь кандидата, довольного своей нынешней работой в другой компании?

Этап 1. Обсуждение вакансии с линейным руководителем. Карта поиска

УСЛОВИЯ НАЙМА*

Занятость

Постоянная / временная

Штатная / нештатная

Постоянный / срочный трудовой договор

График работы, нормированный / ненормированный рабочий день

Зарплата

Уровень оплаты труда: минимум _____ максимум _____

До / после выплаты налогов

Премии / бонусы

Периодичность:

Структура:

От чего зависят:

Если будет найден очень сильный кандидат, возможна ли корректировка условий в сторону

повышения премий / бонусов, насколько?

Дополнительные льготы / benefits

Будет ли предоставлен автомобиль и в какие сроки (оплата бензина, запчастей — для личного автотранспорта)?

Оплачивается ли питание?

Этап 1. Обсуждение вакансии с линейным руководителем. Карта поиска

ПРОЦЕДУРА ИНТЕРВЬЮИРОВАНИЯ

Количество и график предполагаемых интервью

Кто и в какой последовательности будет проводить интервью (фамилии, должности)? Предполагаемое время на одного кандидата

Есть какие-либо специальные вопросы и / или тесты? Как их лучше применять?

Сколько кандидатов на одну вакантную должность хотел бы увидеть руководитель?

Процедура получения обратной связи от кандидата и руководителя по результатам интервью: кто будет ответственным со стороны компании

Этап 2. Поиск и отбор кандидатов



Этап 2. Поиск и отбор кандидатов

Поиск и отбор построены по противоположным законам:

- *цель поиска* — максимально расширить круг потенциальных кандидатов.
- *цель отбора* — сузить этот круг до необходимого числа наиболее подходящих кандидатов.

Основными **ИНСТРУМЕНТАМИ ПОИСКА** для рекрутера являются:

- собственная база данных о потенциальных кандидатах,
- Интернет,
- объявления в печатных СМИ,
- прямой поиск,
- профильные выставки, конференции, семинары,
- поиск через рекомендации,
- поиск через профессиональное агентство по подбору персонала.

Этап 2. Поиск и отбор кандидатов

В собственной **базе данных кандидатов** рекрутеру рекомендуется иметь следующие блоки:

- дата и источник поступления резюме;
- фамилия, имя, отчество кандидата;
- дата рождения;
- контактная информация (телефоны, адрес, e-mail);
- собственное резюме кандидата;
- комментарии по результатам телефонных и личных интервью;
- результаты проверки рекомендаций (и/или рекомендательные письма);
- отметки о дате и результате интервью с линейным руководителем с указанием фамилии последнего и позиции, которую обсуждали с кандидатом.

Этап 2. Поиск и отбор кандидатов

Размещение вакансии в печатных СМИ

При выборе СМИ необходимо учитывать следующие факторы:

- читательскую аудиторию;
- тип и уровень вакансии;
- способ и место распространения издания;
- тираж и популярность издания;
- ваш предыдущий опыт с этим изданием (анализ откликов).

Текст вакансии должен содержать следующие пункты:

- 1) логотип и контактную информацию;
- 2) 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*).

Этап 2. Поиск и отбор кандидатов

Поиск резюме в открытых источниках (Интернете):

- поиск по сайтам специализированных кадровых интернет-ресурсов;
- поиск через общие поисковые сайты, справочные системы, содержащие ссылки на требуемую специализированную область;
- поиск через специализированные ресурсы, специфичные для каждой индустрии — так называемые отраслевые сайты;
- поиск через сайты профессиональных контактов(и социальные сети).

Этап 2. Поиск и отбор кандидатов

Структура резюме:

1. Общие сведения о кандидате:
 - 1.1. ФИО
 - 1.2 Адрес
 - 1.3 Телефон, почта
 - 1.4 Дата и место рождения
 - 1.5 Подданство
 - 1.6 Семейное положение
2. Цель получения работы (какая работа, какие условия).
3. Опыт работы (в обратном хронологическом порядке).
4. Образование (в обратном хронологическом порядке).
5. Дополнительная информация (дополнительные навыки, знание языков, наличие прав, готовность к смене места жительства, возможные рекомендации, хобби, спортивные достижения и пр.).

Дата составления резюме

Этап 2. Поиск и отбор кандидатов

Прямой поиск включает в себя такие *операции* как:

- анализ рынка и определение зоны поиска;
- сбор информации и рекомендаций от экспертов рынка;
- формирование списка целевых компаний и должностей;
- сбор информации о кандидатах, работающих в различных компаниях;
- составление списков имен для холодных звонков;
- выход на потенциальных кандидатов;
- презентация компании и позиции (по согласованию с вами как с клиентом);
- работа с мотивацией кандидата, выявление и преодоление возражений;
- диагностика кандидата: выяснение профессионального опыта кандидата и его анализ с точки зрения потребностей клиента и предоставление вам соответствующей информации;
- установление отношений, достижение определенных договоренностей в рамках конкретных сроков, получение обратной связи;
- подготовка в установленные сроки отчета для клиента по согласованному формату;
- рекомендации по взаимодействию клиента и кандидата либо советы по изменению стратегии поиска.

Этап 2. Поиск и отбор кандидатов

Ситуации, в которых компании необходима помощь профессиональных рекрутеров:

- в компании нет внутреннего рекрутера;
- планируется масштабный найм персонала, который невозможно и/или невыгодно осуществлять исключительно собственными силами;
- планируется нанять большое количество сотрудников в сжатые сроки;
- есть необходимость в услугах, которые невозможно предоставить собственными силами (исследование заработных плат, тестирование, оценка персонала);
- необходимо найти человека на узкоспециальную, сложную или редкую позицию;
- необходим поиск в другом городе (или межрегиональный поиск);
- необходима консультация профессионалов на рынке труда (например, при выходе компании на новый рынок, в новую страну, во время старта нового проекта и т. п.).

Этап 2. Поиск и отбор кандидатов

Чем полезны рекомендации?

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?»

Этап 2. Поиск и отбор кандидатов

Когда же компании имеет смысл воспользоваться услугами агентства?

- Компания абсолютно уверена в необходимости данного сотрудника для развития бизнеса.
- Требуется руководитель высшего звена или редкий специалист узкого профиля.
- Самостоятельный поиск кандидата на данную позицию в регионе ведения бизнеса не дал результатов.
- В компании нет внутреннего кандидата на данную позицию.
- Ценность сотрудника для компании, без сомнений, окупает затраты на поиск и релокацию кандидата.

Этап 2. Поиск и отбор кандидатов

Распространенные ошибочные предположения, которые делают рекрутеры в процессе совмещения информации о кандидате на основании резюме и требований к позиции:

1. Линейный руководитель наймет только того человека, которого говорит, что наймет.
2. Линейный руководитель наймет только того, чья квалификация полностью совпадает с описанием.
3. Зарплата не может быть пересмотрена.
4. Кандидат должен обязательно быть из той же отрасли.
5. Кандидат должен иметь определенный опыт работы.
6. Кандидат должен иметь определенное образование.
7. Кандидат должен быть строго определенного возраста/пола (риск дискриминации).

Этап 3. Телефонное интервью



Этап 3. Телефонное интервью

Цели и возможные результаты телефонного интервью:

- Приглашение на личное интервью к вам в компанию для обсуждения определенной позиции.
- Приглашение обсудить другую позицию.
- Резюме нового кандидата для вашей базы данных.
- Рекомендации на других потенциальных кандидатов.
- Обновление информации о кандидате на будущее.
- Информацию о рынке, возможность посоветоваться.
- Возможность рассказать о своей компании, сформировав ее позитивный имидж в глазах кандидата.

Этап 3. Телефонное интервью

Цели и возможные результаты телефонного интервью:

- Приглашение на личное интервью к вам в компанию для обсуждения определенной позиции.
- Приглашение обсудить другую позицию.
- Резюме нового кандидата для вашей базы данных.
- Рекомендации на других потенциальных кандидатов.
- Обновление информации о кандидате на будущее.
- Информацию о рынке, возможность посоветоваться.
- Возможность рассказать о своей компании, сформировав ее позитивный имидж в глазах кандидата.

Этап 3. Телефонное интервью

Рекомендации по проведению телефонного интервью

1. Проявите гибкость: если собеседнику в данный момент неудобно разговаривать, перезвоните ему позже или даже в выходные.
2. Используйте открытые вопросы, внимательно слушайте и записывайте все ответы.
3. Избегайте называть точные цифры зарплаты, но не употребляйте выражение: «Не могу назвать, не знаю».
4. Избегайте описывать требования к кандидату, задавайте ваши квалификационные вопросы, чтобы найти соответствия между квалификацией кандидата и требованиями компании.
5. Выделите наиболее привлекательные критерии своей вакансии и постарайтесь пробудить интерес собеседника.
6. По окончании разговора занесите информацию о звонке и кандидате в базу данных в формате, принятом в вашей компании.
7. Необходимо избегать длинных пауз и профессионального жаргона — при первом контакте с кандидатом это очень важно!

Этап 3. Телефонное интервью

1. Начало телефонного интервью. Презентация

2. Продолжение телефонного интервью. Квалификационные вопросы:

- Образование
- Должность, обязанности
- Мотивация
- Критерии при рассмотрении новых вариантов
- Зарплата и социальный пакет
- Территориально-временной фактор
- Знание иностранного языка.
- Дополнительные позиции
- Альтернативные предложения и контрпредложения и др.

Этап 4. Личное интервью



Этап 4. Личное интервью

Качественное интервью — это использование различных техник задавания вопросов с целью получения необходимой интервьюеру информации и достижения цели встречи

Некоторые правила проведения интервью:

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

Этап 4. Личное интервью

Интервью позволяет:

- Оценить внешний вид и самопрезентацию кандидата.
- Оценить квалификацию кандидата, его соответствие позиции.
- Оценить личностные качества кандидата, как он 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.

Этап 4. Личное интервью

Подготовка к интервью начинается с телефонного разговора, предшествующего личной встрече. **Информация для кандидата:**

- как добраться в ваш офис;
- с кем будет интервью (имя, должность, телефон);
- время, устраивающее обе стороны;
- кому звонить в случае задержки или отмены интервью.

Если до встречи предстоит заполнить анкеты, обязательно предупредите об этом кандидата.

Этап 4. Личное интервью

На что компании обращают внимание при подготовке к личному интервью:

- *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*

Этап 4. Личное интервью

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ЛИЧНОГО ИНТЕРВЬЮ

- 1. Образование***
- 2. Опыт работы***
- 3. Мотивация***
- 4. Критерии при выборе нового места работы***
- 5. Зарплатные ожидания***
- 6. Личные вопросы***
- 7. Рассказ о позиции и получение обратной связи от кандидата***
- 8. История поиска работы. Альтернативные и контрпредложения***

Этап 4. Личное интервью

1. Образование

Время, отведенное этой теме, в основном будет зависеть от возраста кандидата

либо от требований вашего внутреннего клиента. Чем моложе кандидат, тем больше времени займет ее обсуждение.

Области, требующие более глубокого исследования при обсуждении образования:

1. Почему был выбран именно этот вуз?

2. Уточните даты, форму обучения (очная/заочная/вечерняя), факультет, специализацию. Было ли обучение платным? Если да, то кто оплачивал обучение?

3. Есть ли планы получения дополнительного образования? Какого? В какие

сроки? Почему кандидат считает, что именно это второе высшее образование/МВА/аспирантура ему необходимы?

Этап 4. Личное интервью

2. Опыт работы

Области, требующие более глубокого исследования при обсуждении опыта работы:

1. Причины выбора именно этой работы.
2. Возложенные на кандидата обязанности и качество их выполнения.
3. Поставленные перед кандидатом задачи и его оценка результатов своей работы.
4. Аспекты работы, которые, по мнению кандидата, требуют наибольшего внимания и усилий.
5. Трудности в работе, с которыми сталкивался кандидат, и как он их преодолевал.
6. Пристрастия и антипатии, причины удовлетворенности и неудовлетворенности работой.
7. Примеры конкретных достижений в работе.
8. Причины ухода или рассмотрения новых предложений (также могут затрагиваться при обсуждении мотивации).

Этап 4. Личное интервью

3. Мотивация

Мотивация — один из *ключевых параметров оценки* кандидата.

Верно поняв мотивацию, можно более точно интерпретировать поведение человека в прошлом и прогнозировать будущие поступки.

Задача - выяснить мотивацию каждого конкретного собеседника.

Это может быть:

- Желание более быстрого карьерного роста,
- Расширение зоны ответственности,
- Смена непосредственного руководителя,
- Переезд компании в отдаленный район и др.

Этап 4. Личное интервью

4. Критерии при выборе нового места работы

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

1. Название позиции, обязанности, уровень ответственности.
2. Карьерный и профессиональный рост.
3. Коллектив и непосредственный руководитель.
4. Желание работать самостоятельно либо в команде.
5. Зарплата и льготы.
6. Имидж и репутация компании, продукция.
7. Чувство защищенности, комфорта, условия труда.
8. Место расположения, время в пути, командировки, режим работы.

5. Зарплатные ожидания

Разговор о зарплате и соцпакете рекомендуется вести в конце интервью, когда контакт с собеседником налажен, а возможное напряжение снято.

Эту часть беседы как правило начинают с уточнения данных, которые обсудили с кандидатом по телефону.

Этап 4. Личное интервью

6. Личные вопросы

Занятия в свободное время

Занятия в свободное время, хобби и интересы кандидата могут предоставить дополнительную информацию о его способностях, мотивации и личности. Следует иметь в виду, что хобби могут вступать в потенциальный конфликт с основной трудовой деятельностью и поэтому требуют дополнительного исследования.

Частная жизнь

Ситуация в семье и отношения с близкими могут повлиять как на решение кандидата принять предложение о работе, так и на качество ее выполнения впоследствии. Поэтому крайне важно убедиться в том, что характер предполагаемой работы не вступает в противоречие со стилем жизни, отношениями с друзьями и родственниками.

Здоровье

Беседуя с кандидатом на эту тему, могут осведомиться об общем состоянии здоровья, уделяя внимание тем аспектам, которые потенциально могли бы повлиять на способность выполнять работу.

Этап 4. Личное интервью

7. Рассказ о позиции и получение обратной связи от кандидата

Проводя интервью, в определенный момент:

- Рассказывают кандидату о позиции и компании,
- а также отвечают на его вопросы.

Оптимальный вариант — это делать после обсуждения его опыта, чтобы избежать осознанного или неосознанного стремления «подстроить» свой опыт под вакансию.

Профессиональный рекрутер постарается создать у собеседника максимально позитивное впечатление о позиции и потенциальном руководителе, опишет достижения компании, особенности ее корпоративной культуры и расскажет о коллективе.

Полезным бывает в случае подтверждения кандидатом интереса к позиции попросить его резюмировать: что конкретно кажется ему привлекательным и какой видится будущая работа. Это поможет убедиться в адекватности взаимных ожиданий и подтвердить взаимопонимание.

Этап 4. Личное интервью

8. История поиска работы.

Альтернативные и контрпредложения

У кандидата выясняют, какие еще варианты он рассматривает, на какой стадии находятся переговоры, и просят проранжировать возможные предложения о работе по отношению к позиции в данной компании.

Могут быть заданы следующие *вопросы*:

1. Как давно вы ищете работу? Какими методами?

Какие вакансии рассматривали?

2. Каковы были результаты интервью?

3. Были ли у вас какие-нибудь предложения?

Если да, расскажите о них поподробнее. Почему вы не приняли это предложение? Что вам в нем нравилось, а что смущало?

4. Какие еще предложения вы рассматриваете в настоящее время?

В какие сроки вы должны дать ответ?

Этап 4. Личное интервью

Завершение интервью

Окончание интервью не менее значимо, чем его начало.

Кандидат должен уйти с позитивными чувствами по отношению к компании. У него должно остаться ощущение, что он был выслушан, что его опыт интересен, и обязательно получить от вас обратную связь, пусть даже промежуточную.

Позитивное завершение интервью. Если по результатам интервью рекрутер

уверен, что будет представлять кандидата своему внутреннему клиенту, то ему

необходимо:

- 1) обозначить факт представления резюме кандидата линейному менеджеру и примерный период ожидания ответа;
- 2) кратко рассказать о том, чего следует ожидать от следующего интервью;
- 3) если кандидат представлен агентством, предложить ему либо общаться с вами, но держать агентство в курсе, либо осуществлять обратную связь через агентство;
- 4) уточнить контакты и временные предпочтения кандидата;
- 5) если для вас это приемлемо, предложить кандидату звонить вам в случае возникновения вопросов;
- 6) если в ходе завершения интервью у вас есть сомнения в интересе кандидата к данной позиции, это шанс еще раз обсудить с ним, в чем

Этап 4. Личное интервью

Завершение интервью

Отказ как завершение интервью. Отказ обосновывают профессиональной или технической причиной, неожиданным препятствием или

несоответствием требованиям внутреннего клиента, объяснив, что эти обстоятельства выяснились только в ходе интервью, а во время предварительного телефонного разговора были неочевидны.

Полезно сразу же обозначить следующие шаги — если линейный менеджер

снизит жесткие требования либо возникнет новая вакансия без этих ограничений, кандидату сообщат об этом.

Пауза как завершение интервью

Паузу по результатам интервью может взять как рекрутер, так и кандидат.

1. Подведите итоги. Если кандидат сам берет время на раздумья, уточните:

почему, как надолго и над чем конкретно он будет размышлять.

2. Если рекрутер хочет взять паузу, вам необходимо:

- обозначить техническую, а не личностную причину, объяснить длительность паузы;

- сослаться на требования внутреннего клиента и пообещать уточнить, возможно ли их изменить;

Этап 4. Личное интервью

Процесс принятия решения (с позиции рекрутера/компании)

Для того чтобы выбрать любой из описанных выше вариантов завершения интервью, рекрутеру необходимо подвести итоги встречи, сопоставить полученную информацию и наблюдения с требованиями клиента и принять решение: представлять ли кандидата линейному руководителю.

Основные параметры, которые рекомендуется принять в расчет в первую очередь, — это соответствие профессионального опыта, личностных качеств и

мотивации кандидата требованиям вашего клиента.

Варианты ситуаций-решений:

1. По результатам интервью у вас нет сомнений ни по одному из параметров, и вы будете представлять кандидата линейному руководителю.
2. По результатам интервью у вас больше сомнений, чем уверенности в профессиональном опыте, личностных качествах и мотивации кандидата.
3. Кандидат производит впечатление сильного профессионала, и он очень заинтересован в позиции, предлагаемой вашей компанией. Но, смущают некоторые личностные аспекты.
4. Кандидат — прекрасный человек, и он очень заинтересован в работе в вашей

Этап 4. Личное интервью

Процесс принятия решения (с позиции рекрутера/компании)

Для того чтобы выбрать любой из описанных выше вариантов завершения интервью, рекрутеру необходимо подвести итоги встречи, сопоставить полученную информацию и наблюдения с требованиями клиента и принять решение: представлять ли кандидата линейному руководителю.

Основные параметры, которые рекомендуется принять в расчет в первую очередь, — это соответствие профессионального опыта, личностных качеств и

мотивации кандидата требованиям вашего клиента.

Варианты ситуаций-решений:

5. У кандидата убедительный профессиональный опыт, он приятный человек, однако не проявляет заинтересованности в смене работы в целом либо в работе именно в вашей компании.
6. У кандидата неубедительный профессиональный опыт, нет явной мотивации, хотя человек приятный.
7. Кандидат — сильный профессионал, но не проявляет заинтересованности в работе в вашей компании, лично вряд ли впишется в коллектив.
8. У кандидата нет ни профессионального опыта, ни личностных качеств, необходимых для сотрудника на данной позиции. Однако человек очень хочет

Этап 4. Личное интервью

Типы интервью

1. 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.

Этап 4. Личное интервью

Типы интервью

2. Критериальное интервью

Главная цель критериального интервью состоит в том, чтобы кандидат привел примеры поведения, которые соответствуют критериям позиции.

Для второго интервью и внутренних интервью типична следующая структура критериального интервью, проводимого рекрутером:

- а) вступление. Здесь важно заострить внимание кандидата на том, что целью интервью будет выяснение конкретной информации по определенным фактам, а не более подробный разговор по его резюме;
- б) общая информация. Прежде чем более углубленно исследовать отдельные моменты, можно задать общий вопрос: «Расскажите о своих обязанностях на настоящем месте работы»;
- в) выяснение каждого критерия. Все критерии должны быть выяснены по очереди, и в каждом следует искать доказательства опыта кандидата в данной области, начиная от образования/дополнительного обучения и занятий в свободное время и заканчивая опытом работы;
- г) суммирование сказанного кандидатом после обсуждения каждого критерия. Прежде чем переходить к другой теме, интервьюеру следует кратко просуммировать комментарии кандидата по данному критерию.

Этап 4. Личное интервью

Типы интервью

3. Интервью, основанное на компетенциях

В основе интервью такого типа лежат компетенции, выделенные линейным руководителем как абсолютно необходимые для выполнения работы.

В отличие от критериального интервью, позволяющего оценить поведенческие характеристики, интервью, основанное на компетенциях, как правило, позволяет выявить их в прошлом опыте кандидата, его знаниях, навыках и умениях, в его ценностных установках.

Вопросы, которые используются в этом типе интервью, чаще всего — открытые, они начинаются обычно с формулировок: «Опишите, пожалуйста...» Важно, чтобы в ответах содержалось описание прошлого опыта, а не гипотетическое представление о том, как бы кандидат стал действовать, окажись он в той или иной ситуации.

Этап 4. Личное интервью

Типы интервью

4. Свободное интервью (Начинается с фразы «Расскажите мне о себе...»)

Интервью этого типа дает возможность кандидату рассказывать в свободной манере о своей работе, жизни, достижениях. Высокопрофессиональные интервьюеры используют этот подход, проводя отбор кандидатов на некоторые руководящие позиции, но интервьюер с небольшим опытом отбора и проведения интервью не сможет извлечь из общего потока ключевую информацию.

5. Стрессовое интервью

Рекрутер или линейный руководитель редко изначально выбирают этот тип 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.

6. 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.

7. Структурированное интервью (по шаблону) («Пожалуйста, ответьте на следующие вопросы»)

Этап 5. Кандидат-Линейный руководитель (внутренний заказчик)



Этап 5. Кандидат-Линейный руководитель (внутренний заказчик)

Под подготовкой линейного руководителя к интервью необходимо понимать не только согласование даты и времени встречи, но и следующие моменты:

- не изменилось ли что-либо в требованиях линейного руководителя, особенно если между предоставлением резюме и интервью прошло много времени;
- достаточно ли у линейного руководителя информации о кандидате и его достижениях, а также о потенциальных несоответствиях требованиям, предъявляемым к позиции;
- при необходимости сверить информацию и вопросы, которые руководитель собирается задать кандидату.

Этап 5. Кандидат-Линейный руководитель (внутренний заказчик)

Во время большинства интервью с линейными руководителями *кандидат столкнется с вопросами*, которые можно отнести к следующим группам:

- 1) «расскажите о себе» (самопрезентация).
- 2) вопросы о причинах ухода или увольнения с прежних мест работы.
- 3) вопросы о его достижениях на предыдущей работе, целях и планах.
- 4) предложение задать вопросы в ходе/конце интервью

Этап 6. Проверка рекомендаций



Этап 6. Проверка рекомендаций

Важная стадия процесса отбора — **проверка рекомендаций**. Качественно проведенная, она поможет вам убедиться в правильности выводов о достижениях и квалификации кандидата, его личностных качествах, развеет или усугубит возникшие сомнения или неясности.

Иногда внутренний клиент просит проверить определенные качества кандидата, либо найти подтверждение его опыту, либо уточнить иную специфическую информацию — в этом также может помочь проверка рекомендаций.

Вопрос о том, на какой стадии работы с кандидатом проверять на него рекомендации, в каждом случае решается индивидуально.

Самая распространенная практика — до или после финального интервью, но обязательно перед тем как сделать кандидату предложение.

Может быть составлен список рекомендателей.

Этап 7. Предложение о работе



Этап 7. Предложение о работе

Будьте терпеливы и внимательны при подготовке предложения о работе и согласовании его со всеми вовлеченными в процесс сторонами.

Одновременно с этим стоит помнить, что предложение — по сути своей всего лишь письмо о намерениях, не имеющее реальной юридической силы.

Для большей надежности достигнутые договоренности лучше сразу закрепить в трудовом договоре, если это возможно.

Литература

1. Баженова Е.В. Как оценить работника за одну встречу – М.: АСТ, 2009.
2. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента. 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014
3. Долженкова, Ю. В. Рекрутмент и адаптация персонала: современные кадровые технологии: монография - М.: АТиСО, 2014 г.
4. Иванова С. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.
5. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации [Электронный ресурс]: учеб. пособие / А.Я.Кибанов, И.Б.Дуракова - М.: КНОРУС, 2012. Режим доступа: <http://www.book.ru/view/908457/6>
6. Колотухин Э. Нас ищут, мы ищем. Оригинальные способы поиска правильных Сотрудников и своего Работодателя. — Екатеринбург, 2009.
7. Коновалова В.Г. Организация отбора и оценки персонала: Учебное пособие – М.: Экзамен, 2006.
8. Папкова Л.Л. Подбор персонала. Практика эффективного рекрутмента. - М.: 2013



Спасибо за внимание!