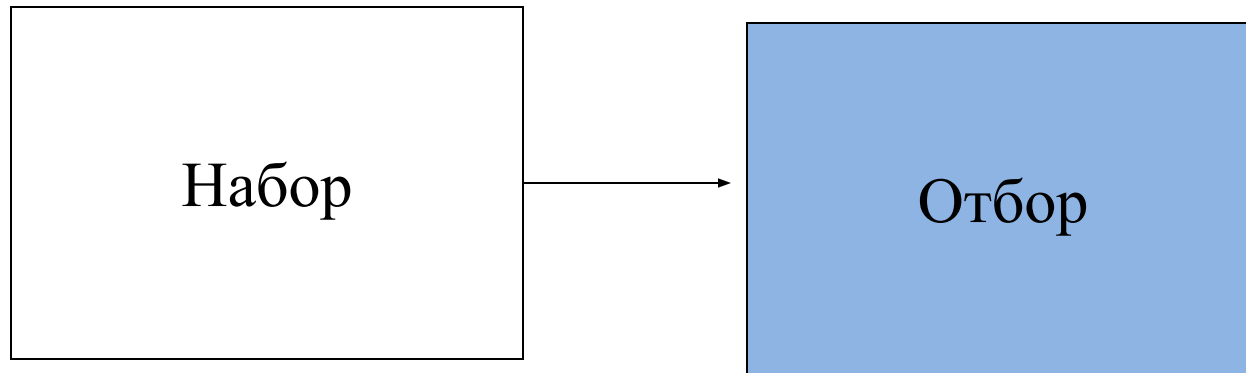


ТЕМА

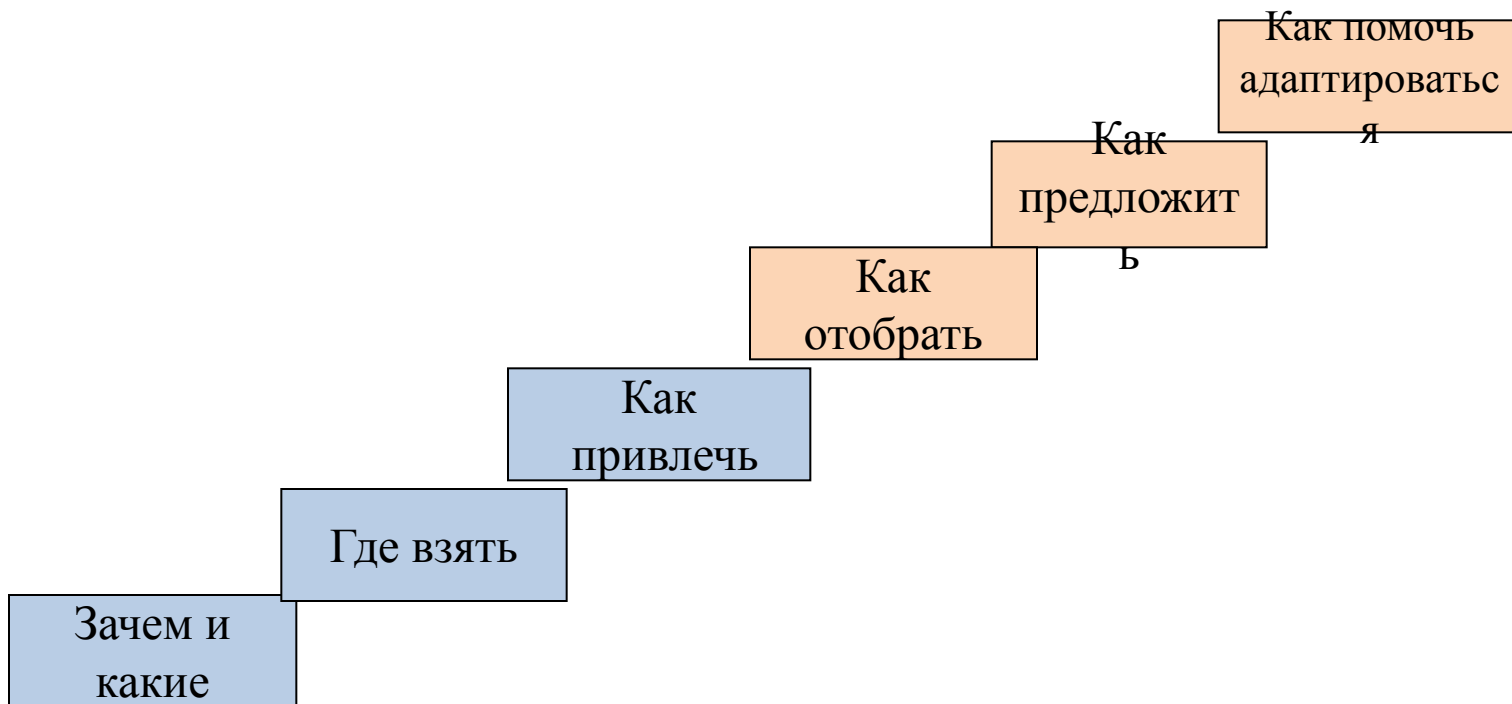
**Основные этапы отбора
персонала**

Привлечение персонала



Набор и отбор персонала: как избежать ошибок?

Этапы набора и отбора персонала



Процесс отбора: алгоритм принятия решений - опыт компаний



Отборочный процесс в P&G состоит из 4-х
этапов:

Шаг 1



**Заполнение
заявки**



Шаг 2



**Online
анкета**



Шаг 3



**Тест на
оперативность
мышления**



Шаг 4



Интервью

Как отобрать?

ЭТАПЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

- ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ОТБОР
- ИНТЕРВЬЮ
- ТЕСТИРОВАНИЕ
- ПРОВЕРКА РЕКОМЕНДАЦИЙ
- ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЗАНЯТЬ РАБОЧЕЕ МЕСТО
- АДАПТАЦИЯ НА НОВОМ МЕСТЕ

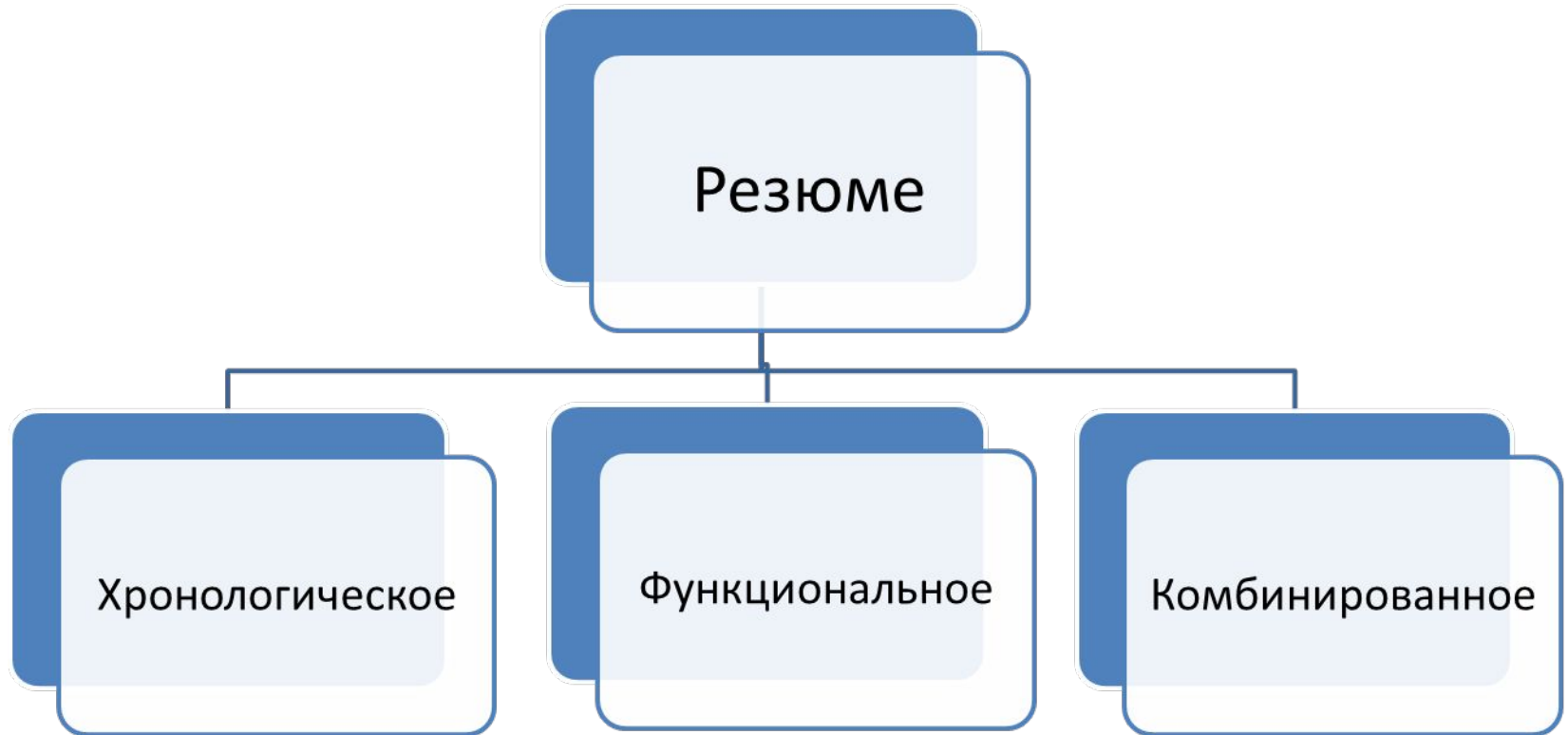
ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ОТБОР

- ПИСЬМО-ОБРАЩЕНИЕ (пример ВТБ)
- РЕЗЮМЕ (хронологическое, функциональное, смешанное)
- ИНТЕРВЬЮ ПО ТЕЛЕФОНУ (“звучит хорошо”)
- СОБЕСЕДОВАНИЕ (отличие от интервью)
- АНКЕТИРОВАНИЕ (открытые и закрытые вопросы для сравнения всех кандидатов на единой основе)

Предварительный отбор

1	Письмо – обращение (Cover letter)	Необязательная форма. Пишется по желанию кандидата в свободной форме на имя руководителей организации. Анализ содержания письма - хороший способ оценки общего уровня образования кандидата, круга его интересов и личных качеств.
2	Резюме (Resume, C, V)	Форма заполнения относительно свободная, но есть устоявшиеся нормы подготовки профессионального резюме. Оно, как правило, пишется на одном листе и содержит в сжатом виде информацию о биографических данных кандидата, его профессиональных навыках, образовании, опыте работы, общественной деятельности и увлечениях. На основе анализа резюме принимаются решения о целесообразности приглашения работника для беседы и интервью.
3	Интервью по телефону	Еще один этап отбора, позволяющий уточнить сведения, представленные в резюме. Беседа по телефону – хороший способ оценки личностных качеств работника (насколько оптимистично звучит голос кандидата, насколько уверенно он отвечает на вопросы и т.п.)
4	Собеседование	Дополнительный источник информации. Оценка невербальных форм общения (часто совпадает по времени с заполнением установленной в организации формы (личного листка по учету кадров, Application Form)).
5	Личный листок по учету кадров. («Application Form», разработанная с учетом специфики работы организации).	Данная форма является обязательной для заполнения всеми устраиваемыми на работу сотрудниками. Позволяет получить интересующую информацию в жесткой форме конкретных ответов на поставленные вопросы и сравнить всех кандидатов на основе единых критериев.

Разновидности резюме



Резюме

Хронологическое

Предполагает описание фактов трудовой биографии (работы, учебы) в обратном хронологическом порядке, т.е. начиная с последнего места работы, учебы.

Функциональное

Не требует указания хронологии трудовой деятельности. Основной упор здесь делается на профессиональных навыках и достижениях в разных сферах деятельности.

Комбинированное

Объединяет основные черты функционального и хронологического резюме. В нем подчеркиваются профессиональные навыки и достижения в разных сферах деятельности, при этом основные факты трудовой биографии излагаются в обратном хронологическом порядке.

Структура резюме

ХРОНОЛОГИЧЕСКОЕ
(профессиональный опыт)

ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ
(навыки и профессиональные достижения)

КОМБИНИРОВАННОЕ
(навыки и достижения, опыт)

**ИМЯ, ФАМИЛИЯ,
КОНТАКТЫ, ЦЕЛЬ**

**ИМЯ, ФАМИЛИЯ,
КОНТАКТЫ, ЦЕЛЬ**

**ИМЯ, ФАМИЛИЯ,
КОНТАКТЫ, ЦЕЛЬ**

**ОБРАЗОВАНИЕ,
ОПЫТ РАБОТЫ**

*(в обратном
хронологическом порядке)*

**ЗНАНИЯ, ОПЫТ,
ОБЯЗАННОСТИ В
ОПРЕДЕЛЕННОЙ СФЕРЕ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

(разработки, достижения, успехи)

**ОБРАЗОВАНИЕ,
КВАЛИФИКАЦИЯ,
НАВЫКИ, ОПЫТ РАБОТЫ**

*(в обратном
хронологическом порядке)*

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ
ИНФОРМАЦИЯ**
*(профессиональные навыки, личные
качества)*

ОПЫТ РАБОТЫ
*(краткий перечень организаций,
где вы работали)*
ОБРАЗОВАНИЕ

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ
ИНФОРМАЦИЯ**

СТЕПЕНЬ ВАЖНОСТИ ИНФОРМАЦИИ

Functional Resume Sample. The Functional format is appropriate if you have held several similar jobs, gained skills in a nontraditional way, or are making a career change. Highlights skills without linking them to a specific job.
Provided by UK's James W. Stuckert Career Center

LINDA MOWRY

348 Somerset Road; Hayward, CA 94541
(510) 123-4567 or Linda.Mowry@email.com

OBJECTIVE: A position as Sales Coordinator, Representative or Account Executive.

SUMMARY OF QUALIFICATIONS

- Twelve years successful experience in direct sales of a range of products and services.
- Extensive practical hands-on experience as co-owner & manager of a small business.
- Motivated and enthusiastic about developing good relations with clients.
- Professional in appearance and presentation.

RELEVANT SKILLS

SALES & NEW ACCOUNT DEVELOPMENT

Increased a small publication's advertising revenue through market research and promotion.

Developed new distribution outlets for a special-interest magazine in Northern California

- Made cold calls and follow-up visits to retail outlets throughout the region.
- Organized detailed routebooks and financial recordkeeping.
- Successfully increased readership by more than 40 percent over a two-year period.

CUSTOMER RELATIONS

Served as vendor representative for Jana Imports:

- Coordinated product information and distribution for 75 field representatives and major accounts.
- Promoted giftware products at trade shows throughout the region.
- Handled face-to-face contacts with new and established customers.

Oversaw the production of advertising and its placement in major trade publications.

ADVERTISING, MARKETING, DISTRIBUTION

Organized and styled merchandise for effective presentation in a 20-page giftware catalog.

Kept accurate, current computer records of inventory, international suppliers, brokers, shippers, etc.

Handled all aspects of order taking and processing, both at Bill's Dairy and Jana Imports.

EMPLOYMENT HISTORY

2004-present	Sales Coordinator	Jana Imports, Oakland, CA
1998-2003	Distribution Coordinator	Déjà vu Publishing, San Rafael, CA
1993-1998	Co-owner/Manager	Bill's Dairy, Livermore, OR

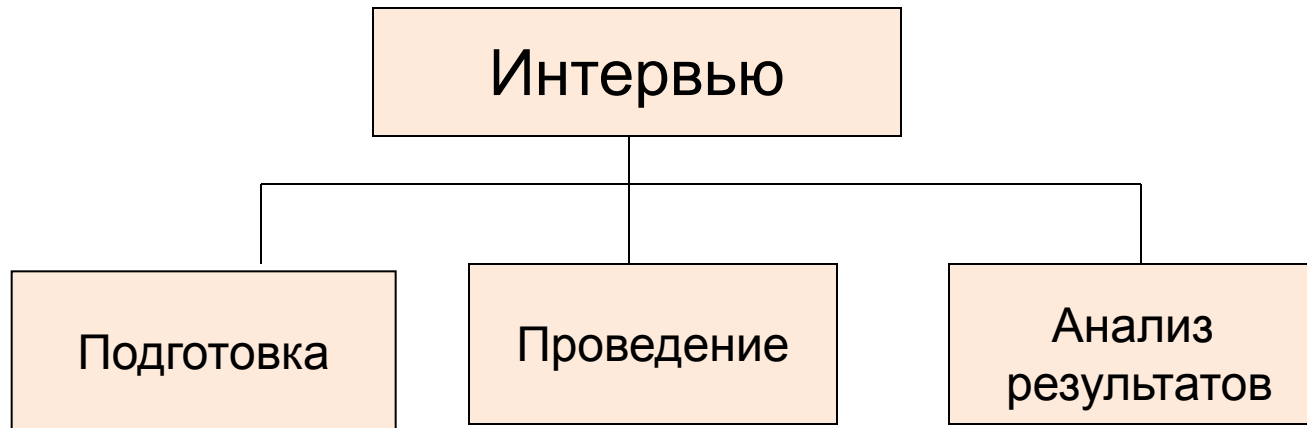
EDUCATION

Bay City College, San Francisco, BA in Liberal Arts

ИНТЕРВЬЮ: ОСНОВНЫЕ КЛАССИФИКАЦИИ И ХАРАКТЕРИСТИКИ

- ЭТАПЫ
- СТРУКТУРА
- ТИП ВОПРОСОВ
- УЧАСТНИКИ
- ФОРМЫ ПРОВЕДЕНИЯ

Этапы интервью



ИНТЕРВЬЮ: СТРУКТУРА

- СТРУКТУИРОВАННОЕ
- НЕСТРУКТУИРОВАННОЕ
- СМЕШАНОЕ (70:30)

ИНТЕРВЬЮ:ТИП ВОПРОСОВ

- ОТКРЫТЫЕ
- ЗАКРЫТЫЕ
- НАПРАВЛЯЮЩИЕ
- УТОЧНЯЮЩИЕ

ИНТЕРВЬЮ: УЧАСТНИКИ

- ОДИН ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ - ОДИН КАНДИДАТ
- ОДИН ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ - ГРУППА КАНДИДАТОВ
- ГРУППА ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ - ГРУППА КАНДИДАТОВ
- ГРУППА ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ - ОДИН КАНДИДАТ

Участники интервью

№ №	Кто проводит	Кто участвует	Характеристика
1	Один представитель организации (руководитель отдела, работник службы управления персоналом)	Один кандидат	<p><u>Один представитель организации – один кандидат.</u> Традиционный метод проведения интервью. Наиболее часто используемый на практике. Можно быстро договориться о встрече. Возможны ошибки субъективного характера.</p>
2	Несколько интервьюеров	Один интервьюируемый кандидат	<p><u>Группа представителей организации – один кандидат.</u> Сложнее согласовать время встречи. Более объективная и всесторонняя оценка. Субъективные ошибки и искажения до определенной степени сглаживаются.</p>
3	Один интервьюер	Группа кандидатов	<p><u>Один представитель организации – группа кандидатов.</u> Экономит время представителя организации. Позволяет оценить поведение кандидатов в группе, умение быстро сходиться с незнакомыми людьми.</p>
	Группа		<p><u>Группа представителей организации – группа кандидатов.</u> Сложнее договориться о встрече в удобное для всех время. Экономит время представителей организации.</p>

ФОРМЫ ПРОВЕДЕНИЯ ИНТЕРВЬЮ

- Прошлый опыт (поведенческое интервью)
- Намерения (ситуационное интервью/биографическое интервью)

70% : 30%

Подробнее

Л.В. Карташова Управление человеческими ресурсами
М. Инфра М. 2018

Вопросы поведенческого интервью

Л.В. Карташова
Управление человеческими ресурсами
М. Инфра-м , 2018, 2019

Стрессовое интервью

- Классификации (преднамеренное и случайное)
- Примеры из практики
- Сфера применения

Как вести переговоры о заработной плате?

Точка зрения - противоположная точка зрения

Как вести переговоры о заработной плате: рекомендации

- Российская и международная практика
- Компенсационный пакет обозначен в объявлении о приеме на работу
- Переговоры – не называть сразу цифры
- Организационная культура
- Подготовка к переговорам – процесс – результат
- Отраслевые и региональные обзоры зарплат
- Не заикливаться на базовой заработной плате (важен весь компенсационный пакет, в том числе вознаграждения и льготы)
- Аргументация сильных сторон позволяет претендовать на высший уровень оплаты в пределах вилки по базовой заработной плате

ОШИБКИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ИНТЕРВЬЮ

Кейс

Всегда ли мы делаем
правильный выбор?

Факторы, влияющие на восприятие: практика подбора персонала

Конкретная ситуация

“Ошибка, которая
дорого
стоила”



ИНТЕРВЬЮ: ВОСПРИЯТИЕ - ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ СО СТОРОНЫ КОМПАНИИ

Поспешные суждения

Первое впечатление

Сходство

Стереотипы

Контрасты

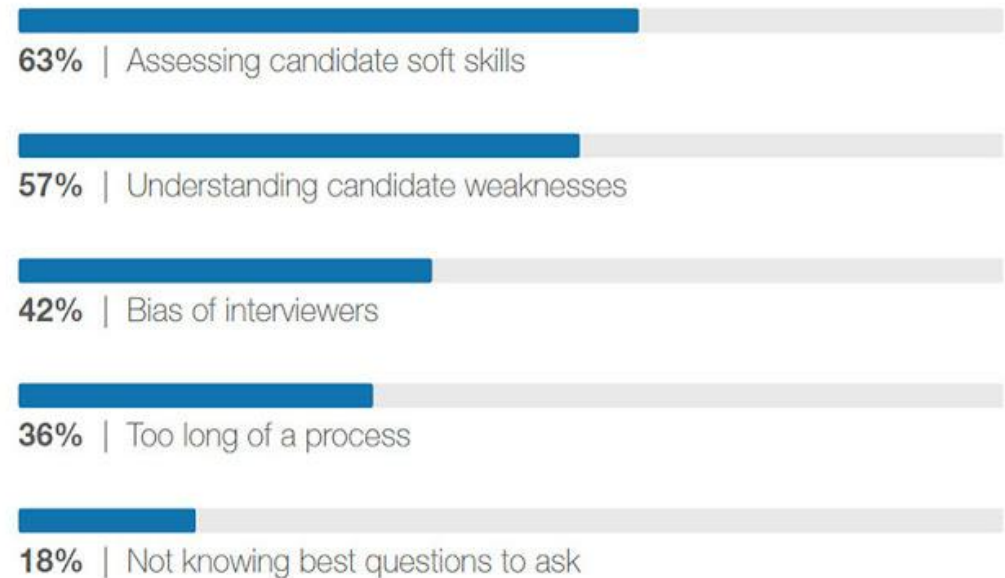
Гало-эффект

Переоценка негативной информации

Результаты последних исследований

Основные недостатки традиционного интервью

WHERE TRADITIONAL INTERVIEWS FAIL



Новейшие техники интервью

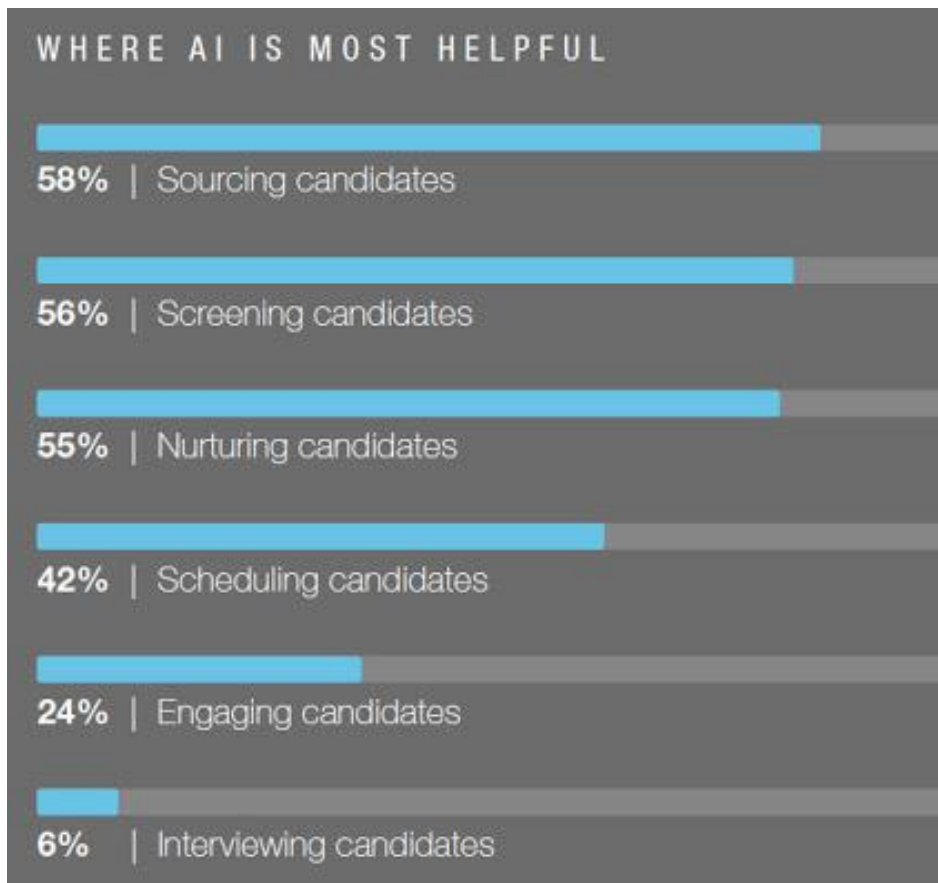
1. Моделирование реальных бизнес ситуаций
2. Неофициальное интервью
3. Видео интервью



charles
SCHWAB

Искусственный интеллект

35% профессионалов и нанимающих менеджеров говорят, что ИИ (AI) является топовым трендом



Искусственный интеллект: российская практика

Кейсы

Для дискуссии

Искусственный интеллект: российская практика

<https://marketmedia.ru/media-content/11-iskusstvennyy-intellekt/>

- Как выяснили эксперты hh.ru, после запуска «Виртуального рекрутера» 11% работодателей в России уже применяют искусственный интеллект (ИИ) в работе с персоналом
- 49% этого еще не делают, но изучают тему, а 40% респондентов вообще не интересуются этой темой.
- При этом 33% уверены, что ИИ однажды полностью изменит роль HR в компании.

Пресс-служба Coca-Cola HBC Россия

<https://marketmedia.ru/media-content/11-iskusstvennyy-intellekt/>

- «У рекрутеров компании появились виртуальные помощники — роботы «Вера» и «Андрей».
- Они помогают с первичным отбором кандидатов на рабочие специальности и на участие в молодежной программе подготовки будущих менеджеров.
- Оба робота уже сделали 5 000 звонков, чтобы подобрать сотрудников для компании.
- Робот умеет самостоятельно отбирать резюме по параметрам на сайтах о поиске работы, отправлять e-mail и SMS, уточнять информацию и проводить опросы как среди соискателей, так и текущих сотрудников компании, совершать и принимать звонки.
- В ближайшем будущем робот освоит технику первичного видео-интервью, обзаведется чат-ботом.

Искусственный интеллект подберет персонал «Ростелекому»

<https://iz.ru/news/667742>

- «Ростелеком» начинает подбор персонала при помощи искусственного интеллекта. Пилотный проект компания разработала в конце декабря 2016 года.
- Для поиска кандидатов анализируют анкеты на сайтах поиска работы и в соцсетях (таким способом будут искать только операторов колл-центров).
- Искусственный интеллект оценивает пользователей из соцсетей «ВКонтакте» и «Одноклассники», сайтов Headhunter, Superjob и «Avito работа».
- На основании «больших данных» строится алгоритм, который оценивает возможных кандидатов на вакансию, предлагая до 10–15 вариантов. Это те, кто с большой вероятностью проработает на требуемой позиции более полугода. И значит, отдел кадров «Ростелекома» не потратит время на неподходящих кандидатов.

Искусственный интеллект – для дискуссии

- Кто сталкивался с подобной практикой?
- Каково ваше отношение к подбору персонала с использованием элементов искусственного интеллекта?
- Какова рациональная сфера использования данных методик?
- Угрожает ли переход на методы подбора кадров на основе искусственного интеллекта занятости профессионалов в области рекрутмента и кадрового менеджмента?
- Какие формы поддержки при высвобождении могут быть предложены для этих категорий работников?

ФИЛЬМ

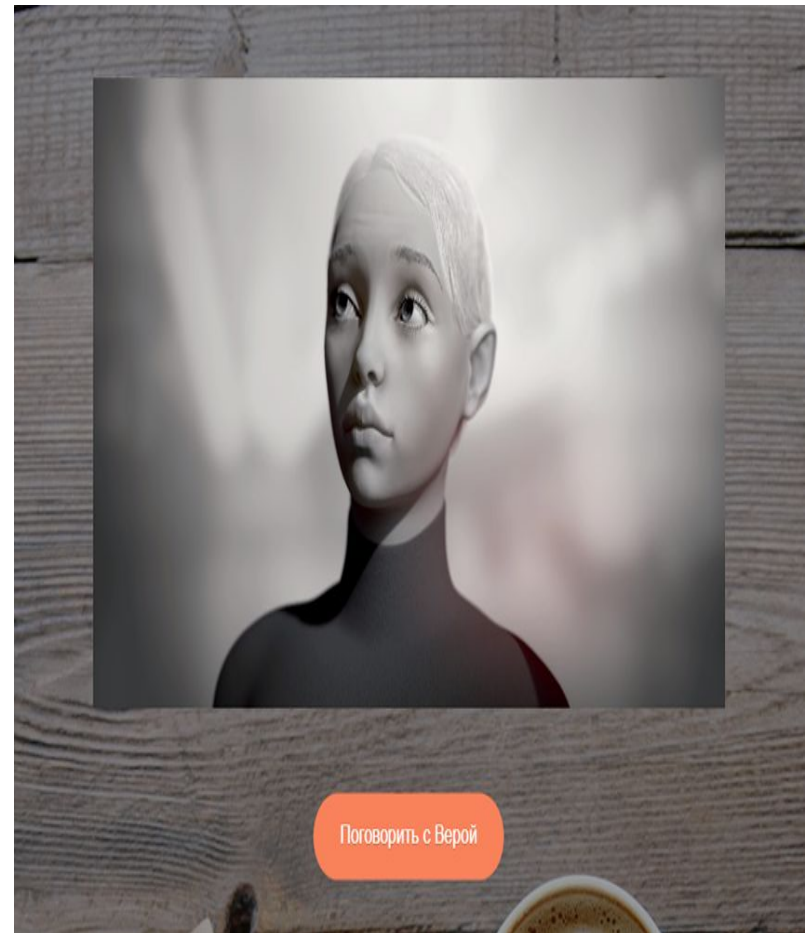
Робот Вера

Опыт компаний

Роль HR

Сфера применения

<http://newsvideo.su/video/8036783>



Итоги интервью

КОНФЛИКТ ПРОДАВЦА – ПОКУПАТЕЛЯ
Кандидат - организация

