



Источники поиска персонала и методы проведения интервью

Общепринятые источники поиска персонала

- Поиск нового специалиста на рынке труда
- Использование внутреннего кадрового резерва компании

В данном случае мы будем рассматривать источники поиска нового специалиста на рынке труда



Источники поиска нового специалиста на рынке труда

На этом этапе возникают два вопроса:

Где можно искать претендента?

Как это следует делать?

Проверьте себя, сколько источников поиска персонала сможете назвать вы? – 4-15

Вывод – инструментарий наших рекрутеров беден как количественно, так и качественно. И отчасти с этим связаны нарекания внутренних и внешних заказчиков на скорость подбора персонала.

А теперь посчитаем и раскроем содержание источников поиска персонала, которые широко используют даже самые ленивые специалисты по подбору персонала. Много знаний и способностей для работы в таком случае не нужно, а результативность часто достаточно высокая – около 70 % вакансий закрываются именно с помощью таких инструментов.



1. Объявления в разнообразных печатных СМИ

- Специализированные издания для размещения вакансий: покупаются только людьми, активно ищущими работу, что дает хорошие результаты для низовых вакансий. Также часто это почти единственный источник для многих регионов.
- СМИ с широкой аудиторией (еженедельные, ежедневные), в которых можно разместить рекламные блоки.
- Профессиональные издания с четкой целевой аудиторией (маркетологи, директора, строители т.д.).

2. Размещение вакансий на телевидении, радио

Конечно, многие использовали так называемую «бегущую строку» в метро или на местных каналах, небольшие рекламные ролики на радио. Такая реклама позволяет за короткий срок оповестить максимальное количество людей об открытой вакансии.

3. Рекламные плакаты

- в транспорте (на транспорте)
- бигборды

4. Job-порталы

- Размещение вакансий
- Поиск резюме нужных кандидатов



5. Объявления «на столбах» в местах скопления целевой аудитории

- Несправедливо забытые многими доски объявлений на остановках и в местах большого скопления народа могут открыть множество сюрпризов при закрытии массовых позиций. Мне вспоминается курьезный случай, когда одна IT-компания решила открыть свое представительство в городе-миллионнике. Соответственно – нужен был узкоспециализированный персонал. Через две недели путь программистов нескольких компаний-конкурентов был усеян объявлениями об открытии новой компании. Хотя такая политика вызвала волну негативных откликов от владельцев ИТ-бизнеса, но штат был укомплектован за 1 месяц, а это прекрасный результат для отрасли.

6. Кадровое или рекрутинговое агентство

- Но, подавая этот источник, я больше описываю позицию заказчика. Ход мысли у него приблизительно таков: реклама в газетах и в интернете не помогла, говорят, есть агентства, которые «делают чудеса и предоставляют лучших кандидатов за три дня». А если не утрировать, этот источник прост в использовании даже для малоопытного специалиста в сфере подбора персонала.



7. Автоответчик на своем e-mail

- Во-первых, объясню, что такое e-mail-автоответчик, так как не все с ним сталкивались. Во многих почтовых программах Вы можете настроить специальную функцию: как только Вам приходит письмо, для отправителя автоматически создается ответ с заранее составленным текстом. Иногда это короткое и лаконичное «Мы получили Ваше резюме». Но продуктивнее внизу перечислить «горячие вакансии» - название должности и краткие требования. Вспомните себя во время поиска работы: каждое ответное письмо потенциального работодателя Вы с трепетом открываете и внимательно перечитываете от корки до корки. Конечно, Вы заметите предлагаемые вакансии и, возможно, порекомендуете какую-то из них своему знакомому, который сейчас также ищет работу или думает об этом. Рекрутеру же это ничего не стоит, один раз настроив, и время от времени внося изменения в текст, получаете пассивный инструмент информирования кандидатов о вакансиях.

8. Центр занятости

- Можно подать заявку в специальный государственный центр занятости и они будут присылать возможных кандидатов. Качество таковых зачастую не очень высокое, но позволяет иногда закрыть массовые вакансии и получить хорошие контакты с государственными инстанциями «на всякий случай».



9. Раздача флаеров в местах большого скопления народа

- Позволяет также набрать большое количество кандидатов плюс – проинформировать о работодателе. Полезно при открытии новых филиалов/точек.

10. Сайт рекрутингового агентства или собственный

- Объявления
- Форма для отправки резюме



Самое важное для рекрутера, который работает на более высоком уровне, – развивать навыки коммуникации и постоянно расширять сеть контактов. Однозначно, это намного сложнее использования простых источников поиска, но, как говорится «оно того стоит».

Источники поиска, которые подходят для этого уровня, характеризуются следующим:

- · они уже требуют определенных способностей (например, навыки эффективной коммуникации, как устной, так и письменной)
- · рекрутер уже думает над тем, как создать из кандидатов сеть контактов, которая позволит быстро закрыть любую вакансию.

Выделим несколько подгрупп источников поиска:



11. Работа с интернет-сообществами (чаты, форумы)

- Ярким примером такого сообщества для большинства является интернет портал www.hr-portal.ru. Ярким примером такого сообщества для большинства является интернет портал www.hr-portal.ru. Ярким примером такого сообщества для большинства является интернет портал www.hr-portal.ru. Здесь постоянно присутствуют группы управленцев сферы персонала с активной жизненной позицией, а также много «читателей», то есть участников, которые читают сообщения и статьи, но никогда не пишут. Кроме наших родных «эйчарских» сообществ есть они и у маркетологов, и у юристов, и у строителей и т. д. Также известно на просторах рунета менеджерское сообщество E-executive.ru, где можно познакомиться с руководителями различных уровней из стран СНГ.
- Многие считают, что достаточно зайти на форум, разместить в соответствующем разделе (ох, хоть бы в соответствующем!) вакансию и забыть об этой регистрации. Но по настоящему эффективны такие сообщества в случае активного участия в его жизни. Если не получается, то хотя бы просмотрите профили активных участников, возможно, среди них присутствует и Ваш кандидат. Не забудьте об инструменте «личное сообщение», не стоит вести обсуждение вакансии в открытой теме, как часто говорят: «напишите в «личку».

12. Профессиональные социальные сети (moikrug.ru, linkedin.com, profesionali.ru)

- Здесь также важно постоянное расширение сети своих контактов, чтобы в нужный момент просто запросить рекомендацию или предложить вакансию. Ваша сеть контактов – это база лучших кандидатов для Ваших потенциальных заказчиков.



13. Архив резюме

- На первый взгляд – банальный источник поиска, и для внешних рекрутеров использование базы агентства – понятное дело. Я бы даже сказала, что ценность любого рекрутингового агентства – именно в базе резюме. Но внутренние эйчары часто не хранят свою базу резюме, удаляют просто из почты тех, что «не подошли». Это чаще всего связано с отсутствием культуры хранения и систематизации такой информации, нет понимания ее ценности – ведь если этот логист не подходит на должность менеджера по продажам, это не значит, что через две недели его резюме не понадобится в связи с открытием новой вакансии. Но кандидат уже резюме отправлять не будет («а зачем, я уже один раз отправлял?»), а Вы уже нажали кнопку «Del». Кроме того в архиве резюме хранятся пометки о прошлых собеседованиях, заметки, негативные и позитивные отзывы, а также иная дополнительная информация.

14. Визитки с тематических выставок

- Это очень обширный источник, если уметь им пользоваться и постоянно обновлять. Посещение выставки, на которой присутствуют менеджеры Ваших конкурентов, могут дать весьма полезные контакты: Вы можете оценить работу менеджера и сразу взять его контакт, еще и повысить свой уровень знаний о сфере деятельности Вашего предприятия. Учитывая, что вход на выставку бесплатный, источник бесценен.



15. Наши родственники и знакомые

- Конечно, все рекрутеры попадали в ситуацию, когда многочисленные родственники и друзья просят устроить их на хорошую работу, приносят резюме, гарантируют подарки и т.д. И рано или поздно у рекрутера вырастает крепкая стена между личным и рабочим, и при появлении вакансии бухгалтера Вы вряд ли вспомните, что Ваша тетка – прекрасный специалист с многолетним опытом или же Ваш дядя – преподаватель бухгалтерского учета (или даже истории) в банковском институте. Стена стеной, а такая сеть контактов дает хорошую отдачу. Но есть один нюанс: Вы не берете на работу, Вы – ищите кандидатов для внутреннего или внешнего заказчика, который и принимает окончательное решение о приеме сотрудника. Во-вторых, рекомендация родственника не предполагает отсутствие остальных этапов оценки – собеседования, тестирования и т.д. Это всего лишь еще один источник.

16. Целевая рассылка на e-mail возможных кандидатов

- Здесь важны два слова: «целевая» - то есть, отправляется предложение о вакансии не всем подряд, а только тем кандидатам, которым это предложение может быть интересным. И второе слово «рассылка», а не «спам» - а значит, при добавлении кандидатов в базу, Вы должны информировать их о возможных письмах с вакансиями, а также предусмотреть функцию «отказ от рассылки». Если Ваши вакансии интересные, то часто кандидаты даже благодарят и передают информацию своим знакомым.



17. Клубы специалистов

- В этом разделе мы уже вели разговор об интернет-сообществах, но до сих пор работают и простые клубы, где люди одной специальности собираются обсудить разные рабочие моменты. Много таких клубов у бухгалтеров, встречала я и клубы логистов, и, конечно, клубы эйчаров – они есть почти в каждом городе-миллионнике.

18. Учебные заведения

- Здесь есть два направления работы: первое - постоянное привлечение выпускников вуза нескольких специальностей на работу в Вашу компанию, второе – закрытие одиночной вакансии. О программах работы с вузами для организации постоянного потока кандидатов много написано: зачастую, это проведение презентаций компании среди студентов, рассылка писем-приглашений, организация стажировок и прохождения практики. Иногда Вам просто нужен узкий специалист, например, химик пищевой промышленности. Тогда стоит обратиться на кафедру и попросить рекомендацию, они часто имеют контакты лучших выпускников.



Чтобы играть на самом высоком уровне вы должны иметь действительно большой талант и много лет обучаться, постоянно повышая свой уровень исполнения. Но основной особенностью наивысшего профессионализма является способность исполнителя импровизировать.

Так и в работе с этой группой источников: им нельзя научиться досконально на тренинге или прочитав книгу, статью. Да и описать их не так просто: кроме общей схемы здесь важно уметь добавлять что-то от себя, не теряться; особо ценен практический опыт.

В эту группу входят такие источники поиска:



19. Компании-конкуренты

- «Хорошо там, где нас нет». Иногда так и есть, но ситуация от этого не становится более простой. Не будем здесь подробно рассуждать о тонкостях прямого поиска, а коротко опишем этот источник так:
- составляем список конкурентов
- разными способами узнаем контакты нужных нам людей (звонки по «легенде», просмотр сайта – там бывают контакты)
- делаем предложение, от которого тяжело отказаться (напоминаю, мафиози под этим понимали отнюдь не материальное стимулирование)

20. Поставщики и продавцы

- В своей работе я только несколько раз сталкивалась с таким источником, но он дает хорошую отдачу. Суть его такова: в каждой компании есть поставщики, которые предоставляют продукцию, услуги. Даже если существует постоянно действующий тендерный комитет, сотрудники поставщиков во время работы постоянно контактируют с сотрудниками соответствующих отделов, а значит, у них есть контакты, общее впечатление. Опишу для понимания пример: для одной из строительных компаний нужен был сильный закупщик. Рекрутер обратился к основным оптовым продавцам строительных материалов в этом регионе и попросил рекомендацию. Уже через 3 дня у нас было четыре очень сильных кандидатов, с которыми были проведены собеседования.



21. Информация, полученная от претендентов по обрабатываемому заказу

- Все рекрутеры имеют опыт отказа кандидату, который не подошел на вакансию. Зачастую такой звонок эмоционально очень тяжело сделать, и, тем не менее, мы иногда использовали его для получения новых контактов. То есть – сообщали о негативном результате собеседования, объясняли причину (логично, что она должна быть аргументированной) и спрашивали о знакомых, которым, возможно, такая вакансия бы подошла. В первый раз, когда мы рискнули использовать такой источник, страх быть обруганным был высок. Неожиданно многие кандидаты после качественной обратной связи давали контакты неплохих кандидатов, так как после собеседования они понимали, кто именно нужен.

22. «Помощники» из базы кандидатов

- Мы опять возвращаемся к ней, но в другом ракурсе. Теперь нужно найти резюме специалистов, которые могут посоветовать нужного Вам человека, и попросить порекомендовать кого-то. Из 10 звонков один может дать результат, но во многих сложных заказах это – прекрасный результат. Например, Вы ищите финансового аналитика, значит, можно позвонить финансовым директорам и т.д.



23. «Ложные объявления» в СМИ и на job-порталах

- В двух словах, если нам нужен начальник отдела аналитики и мы никак не можем найти кого-то хорошего, то необходимо дать вакансию простого аналитика, провести с ним собеседование, мимоходом спросить о руководителе и взять его контакты. Кажется, что источник сложный в использовании, но, на самом деле, достаточно просто его применять при правильно построенной работе с кандидатами и грамотном проведении собеседования. Здесь, наверное, некоторые вспомнят об «этичности рекрутера»: как так, вакансии нет, а вы ее размещаете чтобы «набить базу». Отвечаю. Во-первых, «молоток – инструмент: можно гвоздь забить, можно голову разбить». Во-вторых – кандидаты, проходящие «ложные собеседования» также попадают в базу и могут быть рассмотрены при возникновении соответствующей вакансии. В-третьих, рекрутер будет «зря тратить время и обнадёживать» такое количество людей, какое понадобится для закрытия вакансии, как «реальных», так и «ложных».

24. Статьи в специализированных СМИ

- Наверное, каждый, кто когда-либо писал статью/комментарии, сталкивался с тем, что к нему обращались с предложениями работы именно после прочтения этого материала. Вообще, «человек публичный» и «пишущий», считается окружающими более профессиональным или опытным. При анализе вакансии (об этом как-нибудь в другой статье) рекрутер зачастую перечитывает статьи о профильной для кандидатов сфере бизнеса, специальности, а значит, может взять на заметку интересных авторов-практиков. Другое дело, что необходимо понять, о чем пишут в статье, и определить, является это ценной информацией или графоманством.



25. Тренинговые компании, сертификации

- Вам нужен, например, бухгалтер со знанием стандартов международной отчетности. И вот, оказывается, в Вашем городе есть две тренинговые компании, которые имеют в своем портфеле такие тренинги. Использование этого источника имеет два варианта развития: официальный запрос и неофициальное получение контактов. Вариант первый – официальный: звоним и просим порекомендовать кого-то. Каждая тренинговая компания борется за своего клиента (хотя, бывают такие, которые не переживают по этому поводу), а значит, стремится увеличивать лояльность, предлагает дополнительные услуги, и, если даже контактов кандидата вам не дадут, могут сделать рассылку с вакансией среди своих выпускников, чтобы продемонстрировать, что они не забывают о своих клиентах. Неофициальный путь – представиться заказчиком и попросить телефоны тех, кто проходил этот тренинг/сертификацию «для получения отзыва». Еще во времена докризисные тренинговые компании вынуждены были давать такие контакты (иначе подумают, что продукт плохой, никто не рекомендует даже), а сейчас каждый клиент еще ценнее. Иногда таким образом можно получить хороших специалистов. Мне нравится и еще один вариант: попросить контакты преподавателя и сделать ему такое предложение.



Самый важный источник для внутреннего рекрутера:

26. Внутренние ресурсы компании

- Об этом источнике забывают многие внутренние рекрутеры, зачастую обращая свой охотничий взор на конкурентов, открытый рынок кандидатов, забывая о своих, лояльных, адаптированных сотрудниках. Так что, перед размещением вакансии в интернете задайте себе вопрос, возможно среди Ваших сотрудников есть хороший кандидат.



Требования к тексту объявления в СМИ (+Internet)

Объявления о наборе персонала в средствах массовой информации лучше всего размещать в профильных периодических изданиях (где могут размещаться вакансии) и к самому тексту объявления можно выделить следующие требования:

- Не надо досконально (эталонно) конкретизировать в объявлении профиль вакансии, который Вам бы хотелось видеть на данной позиции, это отрезает часть потенциальных соискателей.
- Не указывайте возможную з\плату (по той же причине), объявление необходимо привлечь и заинтересовать потенциальных соискателей, а далее ранжировать соискателей по: телефону; при прочтении резюме; при интервью.

ЭКСПЕРТНАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ «СУПЕРВАЙЗОР»



1. Навыки продавца
2. Руководство и ответственность
3. Коммуникация и взаимодействие
4. Влияние и инициативность
5. Анализ и оценка
6. Наставничество
7. Лояльность \ корпоративность

Для чего нужна МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ?



- Это портрет идеального работника
- Базовый критерий для подбора персонала
- Составление профиля специалиста
- Критерий для оценки персонала
- Для формирования кадрового резерва
- Дает возможность выявлять, какие качества сотрудников нуждаются в развитии
- Основа для построения программ обучения

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФИЛЯ ВАКАНСИИ



Абстрактное мышление
Мышление по аналогиям
Образный синтез
Понятийно - интуитивное мышление
Значимость неудач
Значимость собственных интересов
Стремление к успеху
Энтузиазм, желание работать
Анализ сложных ситуаций в общении
Богатство ролевого репертуара
Интуитивное понимание собеседника
Коммуникативная успешность
Расчетливость
Результативность общения
Социальная смелость
Динамика переключаемости
Переключение внимания
«Застревание» на неприятностях
Адекватность в стрессе
Активность в стрессе
Конструктивность в стрессе
Новаторство
Оптимизм, энергичность
Самоконтроль
Самостоятельность
Стандартность поведения в стрессе
Чувство вины в стрессе
Яркость эмоций
Систематическое мышление
Достоверность результатов
Установка на результат

«P-Profile»

Определяем профиль вакансии

Проводим интервью с руководителем
структурного подразделения

Выясняем личностные и профессиональные
характеристики на определяемую
вакансию

На основании запроса на подбор и
проведенного интервью

Составляем преимущественный профиль
вакансии



НАЛОЖЕНИЕ ПРОФИЛЯ СОИСКАТЕЛЯ НА ПРОФИЛЬ ВАКАНСИИ

- Абстрактное мышление
- Мышление по аналогиям
- Образный синтез
- Понятийно - интуитивное мышление
- Значимость неудач
- Значимость собственных интересов
- Стремление к успеху
- Энтузиазм, желание работать
- Анализ сложных ситуаций в общении
- Богатство ролевого репертуара
- Интуитивное понимание собеседника
- Коммуникативная успешность
- Расчетливость
- Результативность общения
- Социальная смелость
- Динамика переключаемости
- Переключение внимания
- «Застывание» на неприятностях
- Адекватность в стрессе
- Активность в стрессе
- Конструктивность в стрессе
- Новаторство
- Оптимизм, энергичность
- Самоконтроль
- Самостоятельность
- Стандартность поведения в стрессе
- Чувство вины в стрессе
- Яркость эмоций
- Систематическое мышление
- Достоверность результатов
- Установка на результат

- Абстрактное мышление
- Мышление по аналогиям
- Образный синтез
- Понятийно - интуитивное мышление
- Значимость неудач
- Значимость собственных интересов
- Стремление к успеху
- Энтузиазм, желание работать
- Анализ сложных ситуаций в общении
- Богатство ролевого репертуара
- Интуитивное понимание собеседника
- Коммуникативная успешность
- Расчетливость
- Результативность общения
- Социальная смелость
- Динамика переключаемости
- Переключение внимания
- «Застывание» на неприятностях
- Адекватность в стрессе
- Активность в стрессе
- Конструктивность в стрессе
- Новаторство
- Оптимизм, энергичность
- Самоконтроль
- Самостоятельность
- Стандартность поведения в стрессе
- Чувство вины в стрессе
- Яркость эмоций
- Систематическое мышление
- Достоверность результатов
- Установка на результат

ИНТЕРВЬЮ КАК МЕТОД ОТБОРА



САМЫЙ ПОПУЛЯРНЫЙ

И

САМЫЙ СЛОЖНЫЙ



ПРОВОДИМ ИНТЕРВЬЮ

До момента интервью необходимо уже ознакомиться с резюме соискателя

АНАЛИЗ РЕЗЮМЕ

- Цель
 - Образование
 - Работа
 - Навыки
 - Личная информация
 - Сопроводительное письмо (характеристики)
1. Четкая структура интервью – оценка фактов, т.е. примеров поведения в определенных ситуациях
 2. В основе – содержание \ описание работы
 3. Одинаковые вопросы для всех
 4. Заметки по ходу интервью – ведение листа собеседования

ВИДЫ ИНТЕРВЬЮ



1. **Стрессовое интервью:** вопросы задаются быстро и жестко; некоторые вопросы повторяются по несколько раз; центр атак интервьюера будет самооценка кандидата; основное требование - стрессоустойчивость.
2. **Структурированное интервью:** вопросы раскрывают тонкости профессиональной деятельности кандидата; фиксируется любое отклонение; профессиональная деятельность анализируется и оценивается прямо на собеседовании; Что делал? Как именно это делал? Оценить самому кандидату свои результаты и достижения?
3. **Кейс интервью:** реальная или вымышленная ситуация, в которой описывается проблемы, ее необходимо решить; цель – обнажить стратегию поведения кандидата от процесса анализа до принятия решения; срок решение кейса может быть как в рамках собеседования, так и несколько дней на решение; компании нужны креативные и сообразительные головы.
4. **Ролевые игры:** роль в сценке, самый распространенный пример ролевой игры – это ситуация с продажей ручки или вы администратор, который снимает для своих рабочих квартиру, в квартире происходит пожар, рабочие грешат на неисправленный холодильник, владелец квартиры грешит на рабочих; импровизация; оценка переговорных навыков.
5. **Панельное интервью:** в оценке участвует одновременно несколько человек: непосредственный руководитель, менеджер по персоналу, эксперт и возможно, психолог; испытание на психологическую и профессиональную компетенцию; вынесение максимально объективной оценки кандидата.
6. **Ассесмент-центр:** комплексная процедура, реализуемая группой квалифицированных экспертов и включающая: бизнес-стимуляции; интервью; тестирование способностей; формируется мнение об уровне развития исследуемых компетенций участников; длится 3 дня для группы оцениваемых, состоящей из 10 человек; в первый день или в первые 1,5 рабочих дня проводятся деловые игры; во второй день проводятся индивидуальные интервью; третий день отводится для написания отчета и согласования оценки между всеми экспертами.



Восприятие информации

Сказать 100%

Услышать 80%

Понять 60%

Согласиться 40%

Отметить 20%

Структура интервью

- Приветствие
- Информация о структуре беседы
- Презентация соискателя
- Вопросы по резюме, по компетенциям, по мотивации, по самооценке
- Мини презентация компании
- Ответы на вопросы кандидата
- Информация по дальнейшему взаимодействию

УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТА



Доверие – это фундамент отношений!

Впечатление о незнакомом человеке на 90% формируется в первые 90 секунд общения с ним, а у вас никогда не будет другой возможности произвести первое впечатление

Первые 90 секунд, после того, как Вас увидели и услышали, активно формируется **Образ о Вас и о Компании.**



ЭТАПЫ УСТАНОВЛЕНИЯ КОНТАКТА

Определение психологического типа личности

Подстройка и ведение

Диагностика человека по компетенциям

Встреча

Первый контакт с человеком чрезвычайно важен

ДИАГНОСТИКА человека:

Основной задачей является – определение к какому типу относится человек и какую стратегию поведения лучше всего с ним использовать

Важно обратить внимание:

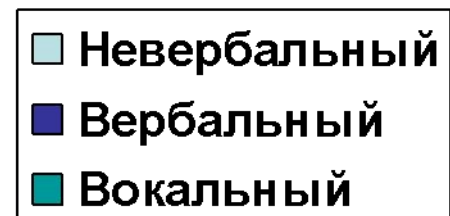
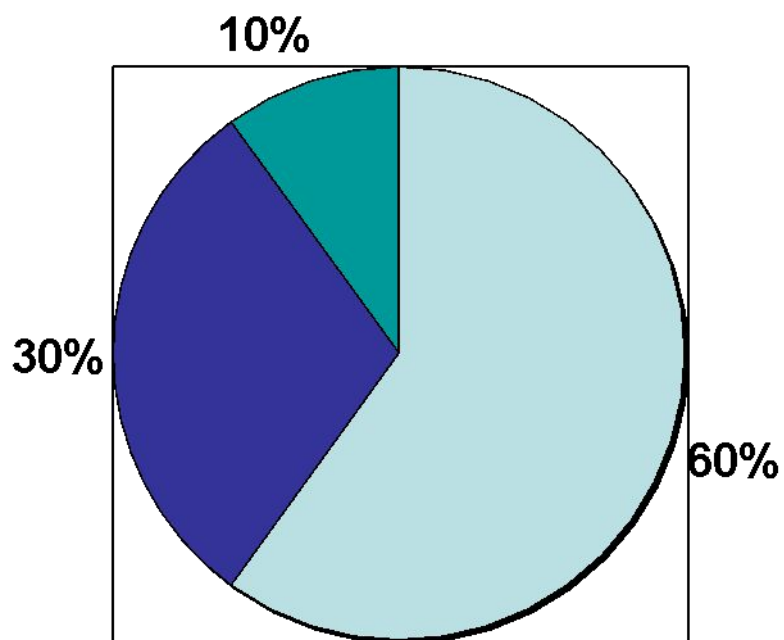
- манеру поведения (стремление к доминированию, стремление к сотрудничеству и т.д.)
- позу, жесты, мимику, дистанцию, контакт глаз
- речь (как он строит фразы, какие ключевые слова использует и т.п.)
- манеру одеваться (одежда, предметы, обозначающие статус)



Что человек стремится узнать в первые 90 секунд

- Опасен – безопасен
- Умен – глуп
- Сексуален – несексуален
- Доверять – не доверять
- Обеспечен – бедноват
- Полезен – бесполезен
- Дружелюбен – враждебен
- Открытый – скрытный
- Профи – дилетант
- Молод – в годах
- Уступчивый – жесткий
- Приятен – неприятен

КОМПОНЕНТЫ ПЕРВОГО ВПЕЧАТЛЕНИЯ ПРИ ЛИЧНОЙ ВСТРЕЧЕ





ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ

Вербальный способ

РЕЧЬ

Невербальный способ

Организация пространства и времени:

Интимная зона (от 15 до 46 см).

Личная зона (от 46 см до 1,2 метра).

Социальная зона (от 1,2 до 3,6 метров).

Общественная зона (более 3,6 метра).

Визуальный контакт

Мимика, жесты, пантомимика (Алан Пиз «Язык телодвижений»)

Темп речи, паузы, покашливание, смех, плач

Тембр голоса и его тональность



НА ЗАМЕТКУ МЕНЕДЖЕРУ ПО ПЕРСОНАЛУ

- Женщины обладают врожденной способностью замечать и расшифровывать невербальные сигналы, фиксировать самые мельчайшие подробности
- Во всем мире основные коммуникационные жесты не отличаются друг от друга
- Одной из наиболее серьезных ошибок, которую могут допустить новички в деле изучения языка тела, является стремление выделить один жест и рассматривать его изолированно от других жестов и обстоятельств
- Жесты поступают в форме "предложений" и точно говорят о действительном состоянии, настроении и отношении человека
- Ключом к правильной интерпретации жестов является учетывание всей совокупности жестов и конгруэнтность вербальных и невербальных сигналов
- Для правильной интерпретации жестов необходимо учитывать контекст, в котором живут эти жесты
- Человек, находящийся на вершине социальной лестницы или профессиональной карьеры, может пользоваться богатством своего словарного запаса в процессе коммуникации, в то время как менее образованный или менее профессиональный человек будет чаще полагаться на жесты, а не на слова в процессе общения
- Чем выше социально-экономическое положение человека, тем менее развита у него жестикуляция и беднее телодвижения
- Ложь выдаст отсутствие конгруэнтности между жестами, микросигналами организма и сказанными словами

ВИЗУАЛЬНЫЕ И НЕВЕРБАЛЬНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ПЕРВОГО ВПЕЧАТЛЕНИЯ



- ☺ Позитивный настрой, улыбка, мимика
- ☺ Уверенность и Дружелюбность
- ☺ Одежда
- ☺ Стилль
- ☺ Жестикуляция
- ☺ Поза
- ☺ Месторасположение при встрече (личное пространство)
- ☺ Манеры



ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРВОГО ВПЕЧАТЛЕНИЯ

- ☺ Приветствие, правильное начало
- ☺ Мотивирующее утверждение
- ☺ Обмен визитками
- ☺ Обращение по имени (первый и самый простой ключ к частоте человека – это его имя, обращение по имени служит своего рода паролем, который сообщает, что вы идете с дружескими намерениями и признаете значимость человека)
- ☺ Рукопожатие
- ☺ Этикет



Диалог, а не монолог, больше слушайте и уточняйте

- Техники задавания вопросов
- Техники активного слушания
- Парафраз
- Наблюдение

5 причин,

по которым полезно задавать вопросы:

1. Чтобы человек почувствовал свою значимость
2. Чтобы контролировать процесс прохождения по этапам
3. Чтобы понять потребности и желания
4. Чтобы вовлечь в разговор
5. Чтобы узнать возможные возражения



Выявление скрытых побуждений

- Что человек хочет?
- Чего он остерегается?
- Готов ли он вести диалог?
- Каковы его критерии выбора?
- Знакомы ли ему ситуация?
- Сравнивает ли он вас с кем то?
- Почему пришел именно к вам?
- Какой у него тип характера?
- Что он знает о компании?



ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

- Это вопросы, начинающиеся со слов:
Что? Где? Когда? Почему? Для чего?
Как? Каково ваше мнение?
Расскажите мне? Сколько?

Цель задавания: получение информации.

Вы спрашиваете мнение или размышления собеседника.

Пример: «Что Вы думаете о.....?»
«Как вы считаете.....?»
«Когда Вы можете?»
«Как вы думаете.....?»



ЗАКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

- Этот вопрос предполагает короткий ответ.
Либо вы получаете ответ типа «да \ нет», либо конкретную информацию от своего собеседника.

Цели задавания:

- Получить у собеседника согласие
- Изменить ход беседы

Пример: «Согласны ли вы.....?»

«Можете ли вы уделить время.....?»

«Вы довольны.....?»



АЛТЕРНАТИВНЫЕ ВОПРОСЫ

- Это вопросы, предполагающие выбор одного из нескольких вариантов ответа, которые уже predetermined.

Цели задавания:

- Получить у собеседника согласие
- Сужение информационного поля беседы

Пример: «У Вас лучше продается отечественное или импортное пиво?»

«В какой день недели Вам удобнее делать заказ: в среду или пятницу?»



МЕТОД ПРОЕКТИВНЫХ ВОПРОСОВ

- Практические методы подбора на основе Lab-profile (Linguistically And Behavioral Profile) Набор внутренних характеристик или метапрограмм человека, на основании которого строится мышление и поведение
- Проективные вопросы раскрывают ключевые мотиваторы человека, т.е. то, что им движет к цели. Проективный вопрос является открытым вопросом и вопросом «не о себе».
- Например, "Как вы считаете, почему в одних компаниях люди воруют, а в других нет?", "Как вы думаете, в результате чего чаще всего возникают конфликты?". "Зачем люди делают карьеру?", "По каким причинам люди работают?". Смысл применения проективного вопроса состоит в том, что в ответе кандидат проецирует самого себя, называет собственные предпочтения и установки в заданных вопросах. К примеру, если на вопрос "Опишите идеальное место работы" кандидат начинает описывать рабочее место (мебель, технику, помещение), то можно предположить, что для него важны гигиенические факторы. Как следствие, он, возможно, будет низко эффективен в продажах и резко демотивирован при работе в условиях не комфортности.
- Проективные вопросы (Метапрограммы) структурируют поток впечатлений, направляя внимание в нужное русло, вливая в них определенный смысл.
- Метапрограммы описывают привычный стиль мышления.

ОСНОВНЫЕ ПРИЕМЫ АКТИВНОГО СЛУШАНИЯ



- ПРИЕМ «ЭХО»
- ПРИЕМ «РЕЗЮМЕ»
- ЛОГИЧЕСКОЕ СЛЕДСТВИЕ
- УТОЧНЕНИЕ
- НЕВЕРБАЛЬНОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ
- ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ПОВТОРЕНИЕ УСЛЫШАННОГО

НАУЧИТЬСЯ СЛУШАТЬ



- *Чтобы настроиться на частоту собеседника, нужно, прежде всего, внимательно слушать, что он хочет сообщить.*
- Если конечно, вы сами не хотите навязать свою тему и точку зрения. В большой компании все пытаются что-то сказать, но это не имеет никакого значения, потому что никто никого не слушает. Конечно, люди могут делать вид, что слушают. Но девяносто процентов их внимания занято своими мыслями. Для того, чтобы зарекомендовать себя интересным собеседником, вам не надо блистать остроумием и эрудицией, а достаточно всего лишь внимательно слушать, что говорит партнер.
- Если вы безразличны человеку, а вам надо вызвать его интерес, участие, *говорите с ним о том, что интересует его.* Забудьте на время о том, что интересует вас. Это совсем другая частота. Перестройтесь на частоту партнера. Поставьте себя на его место. Сделав это, вы поймете, что движет человеком, узнаете причину, по которой он действует именно так, поймете его точку зрения. Когда вы настроитесь на его частоту, вам удастся плавно перейти к интересующим вас вопросам.
- Но наиболее эффективным способом устранения любой разделяющей вас стены является *проявление вашей неподдельной симпатии к человеку.*
- В общении с людьми, если вы хотите внушить симпатию, *давайте понять людям, что вы рады их видеть.* Не обязательно выражать собачий восторг. Достаточно улыбнуться, поздороваться с энтузиазмом, назвать по имени, внимательно выслушать.
- Внимание и участие должно быть искренним. *Нет ничего более пошлого, чем участие, возведенное в ранг этикета.* Люди натягивают на себя улыбку, как атрибут. Это уже не улыбка, а что-то вроде галстука. По привычке спрашивают друг друга «Как дела?», и ждут стандартного ответа. Ответ, отклоняющийся от ожидаемого, воспринимается как аномалия. Никого не волнуют чужие проблемы. Тогда зачем задавать такой вопрос?



ПАРАФРАЗ

- Это повторения последних слов для уточнения, теми же методами и словами, что и высказывающийся
ДЛЯ уточнения СКАЗАННОГО

ПАРАФРАЗ НАЧИНАЕТСЯ СО СЛОВ:

«Вы говорите, что.....?»

«Если я Вас правильно понял.....?»

«То есть Вы хотите сказать, что.....?»

«Содержание Вашего заказа таково..?»

«То есть.....?»

«Значит.....?»

«Другими словами Вы.....?»

Проанализируйте полученные данные

Одинаков ответ или есть расхождение

Если появилось сомнение, переспросите
еще раз



НАБЛЮДАЙТЕ ЗА КАНДИДАТОМ В ХОДЕ ИНТЕРВЬЮ!

- Активен кандидат или пассивен?
- Обладает ли быстрой реакцией? Какова моторика?
- Инициативен или нуждается в распоряжениях?
- Пришел во время и имеет ли соответствующий внешний вид?

Больше слушайте! Грамотно задавайте вопросы!

ПОСЛЕ ИНТЕРВЬЮ

Обобщите и зафиксируйте свои впечатления – это поможет вам сделать сравнительный анализ кандидатов



РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ НАБЛЮДЕНИЯ

1. На листе собеседования: Делайте заметки (Можно записывать ключевые фразы и слова, отражайте проблемные моменты)
2. Применяйте отвлеченное наблюдение
3. Анализируйте позу, жесты (Алан Пиз «Язык телодвижений»)
4. Принимайте и фиксируйте невербальные сигналы (Выражение лица, сигналы глаз, вздохи)
5. Сохраняйте Невмешательство
6. Сохраняйте Молчание
7. Сохраняйте Дистанцию



ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ ПРЕДУБЕЖДЕНИЙ

- ☺ Эффект начала и конца
- ☺ Эффект значимых событий
- ☺ Эффект ореола
- ☺ Первое впечатление и стереотипы
- ☺ «Сильно хороший, сильно плохой»
- ☺ «Золотая середина»
- ☺ Будьте беспристрастным
- ☺ Не судите по себе



От ВАШЕГО проведения ИНТЕРВЬЮ зависит
не только ВАШ ВЫБОР, но и ВЫБОР КАНДИДАТА!

ПРЕЗЕНТАЦИЯ КОМПАНИИ

- Название
- Сфера деятельности
- Присутствие на рынке (история, география)
- Филиалы, представительства
- Лицензия, сертификаты
- Партнеры, клиенты, поставщики
- Ценности, девиз, миссия
- Уникальность, ноу-хау, достижения
- Персонал (у нас работают.....)
- Перспективы, планы
- Ориентация на долгосрочное сотрудничество
- Благодарность за внимание

На процесс интервьюирования и собеседования можно посмотреть со стороны продаж



На процесс интервьюирования и собеседования можно посмотреть со стороны продаж

Итак, процесс продажи состоит из определенных стадий:

1. Начальная стадии процесса
 2. Стадия сбора информации
 3. Презентация
 4. Сделка
- Знаете ли вы, в чем разница между демонстрацией и презентацией? Определение презентации достаточно простое. Это когда вы предлагаете потенциальному клиенту обоснование его решения совершить покупку. Большинство людей путают демонстрацию с презентацией. Они думают, что это одно и то же. Но они ошибаются.
 - Кстати, демонстрация предназначена *не для того*, чтобы показать продукт в действии. Она используется для того, чтобы добиться от вас реакции. Когда я показываю вам, как работает копировальное устройство, меня, прежде всего, интересует ваша реакция. Целью *демонстрации* является сбор информации.
 - Цель же *презентации* - заключение сделки. Слишком много вокруг торговых агентов, которые проводят демонстрации, называя их презентациями, а потом не могут заключить сделку. Демонстрация не предназначена для заключения сделки. Сделка - это результат *презентации*. *Демонстрация* же дает вам сведения, необходимые для *создания* презентации. Следовательно, вам необходимо усвоить, что презентация является итогом стадии сбора информации, а уж эта стадия включает в себя любые запланированные вами демонстрации.



ЭФФЕКТ «КРАЯ» - начало и конец презентации хорошо запоминаются





Презентация успешна КОГДА

- ☺ Создано позитивное настроение
- ☺ Установлен Зрительный контакт
- ☺ Запоминающееся начало влечет внимание
- ☺ Привязка к авторитетам или ссылка на известных лиц вызовут к вашим совам доверие
- ☺ Она подкреплена математическими и статистическими данными
- ☺ Применяются наглядные средства
- ☺ Активно действуете
- ☺ Проявление благодарности и уважения подчеркнет Ваш профессионализм



Рис. 106. *Деловой взгляд.*



АНАЛИЗ

- Идеальных кандидатов не бывает
- Отсюда либо риск, либо уступки

РЕШАТЬ ВАМ!!!



НАИБОЛЕЕ ОПАСНЫЕ ОШИБКИ

- ☹ Одновременное говорение
- ☹ Прерывание на полуслове
- ☹ Невнимательность, не слушаете собеседника
- ☹ Не использование соответствующим образом интонации
- ☹ Предвосхищение окончания фразы собеседника
- ☹ Проявление нетерпения
- ☹ Завязывание спора
- ☹ Удлиненные паузы, либо их отсутствие вообще
- ☹ Количество вопросов очень маленькое или слишком большое

САМАЯ БОЛЬШАЯ ОШИБКА: ВЫ НЕ ЗАМЕЧАЕТЕ СВОИХ ОШИБОК!



ЛОВУШКИ

Ловушки есть ни что иное, как ошибки при попытке оценки человека.

ОРЕОЛ – ЭФФЕКТ – Обобщение одного позитивного примера поведения на всю деятельность кандидата

ЭФФЕКТ КОПЫТА – Перенесение одного негативного примера поведения – на всю деятельность кандидата

ТЕНДЕНЦИЯ СЕРЕДИНЫ – Присваивание средней оценки каждый раз, когда вам нечем аргументировать низкую или высокую оценку

СНИСХОДИТЕЛЬНОСТЬ – Выбор между высокими и очень высокими оценками – когда каждый кандидат получается только положительные оценки

СРОЧНОСТЬ – Вы снижаете требования к кандидатам, когда позицию нужно закрыть срочно

РЕЗКОСТЬ - Выбор между низкими и очень низкими оценками, т.е. когда кандидат получает оценки ниже среднего

ПОСЛЕДНИЙ ВАГОН – Стремление оценить только по последним словам или примерам поведения

ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ – Стремление оценить кандидата по первому впечатлению, игнорируя последующее его поведение

СТЕРЕОТИП – оценка по Вашим стереотипам и предубеждениям

ДОДУМЫВАНИЕ - Вы стараетесь догадаться, что имел в виду кандидат, вместо того, чтобы задать дополнительный вопрос

КАК Я Оценка – исходящая из того, как Вы бы повели себя в данной ситуации

«МЫ выбираем, НАС выбирают...»



Надо отметить, что те, кто хочет получить хорошую, стабильную' работу, также изучают всевозможные тактики и стратегии прорыва в Вашу обитель. Помните, что не только мы выбираем, но и нас выбирают.

Будьте готовы ответить на все вопросы, которые для Вас подготовит человек, пришедший на собеседование.

Обычно это:

- Какие обязанности будут возложены на меня?
- Почему эту работу оставил предыдущий сотрудник?
- Как будет примерно выглядеть мой рабочий день?
- Есть ли возможность обучения и карьерного роста?

Слушайте! Наблюдайте! Отделяйте шелуху от семени. Не бойтесь потратить больше времени на выбор. Потом будет легче. Не придется увольнять человека, не вписывающегося в рамки Вашей корпоративной культуры, не придется решать конфликты, не придется самому делать и переделывать плохо сделанную работу.

Перед окончательным выбором задайте себе вопрос: "Как бы я себя чувствовал, если бы данный человек стал работать на моего конкурента, а не на меня?"



УСПЕХОВ ВАМ

В ДАЛЬНЕЙШЕЙ РАБОТЕ!

Кочеткова В.В. – менеджер по персоналу