

**АТЛАНТ**

МЕЖДУНАРОДНЫЙ АВТОМОБИЛЬНЫЙ ХОЛДИНГ



**Планирование и проведение  
собеседования с кандидатами  
на замещение вакантных  
должностей в  
ХОЛДИНГЕ АтлантМ**

# СОДЕРЖАНИЕ

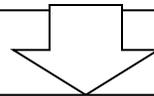


## План.

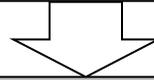
1. Принцип появления вакансии и работы отдела рекрутинга
2. Анализ вакансии
3. Анализ резюме \ анкеты
  - Образование
  - Опыт
  - Черные пятна
  - Ключевые моменты
4. Личное собеседование
  - Процедура собеседования
  - Виды собеседования
  - Типы вопросов
  - Методы повышения эффективности собеседования
  - Оценка кандидатов. Система отбора ХМУБ (Хочет-может-управляемость-безопасность)
  - Оценка кандидатов. Что оцениваем.
  - Типовые Вопросы к кандидатам
  - Типы кандидатов
  - Ошибки при оценке кандидатов
  - Экспресс-методы оценки кандидатов
  - Составление личного графика оценки (таблица для быстрого фиксирования результатов)
  - Окончание собеседования
5. Финальное собеседование

# ПОЯВЛЕНИЕ ВАКАНСИИ В ПОДРАЗДЕЛЕНИИ И РАБОТА ОТДЕЛА РЕКРУТИНГА.

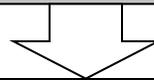
Заявление сотрудника об уходе или перевод на новую должность



Работа с кандидатами пришедшими по рекомендациям, собеседования с кандидатами из внутреннего кадрового резерва



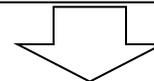
Совместно с менеджером по персоналу анализ деятельности бывшего сотрудника, анализ «+» и «-» в его деятельности. Формирование заявки для отдела рекрутинга

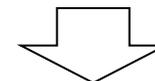


Прием заявки в работу. Поиск кандидатов. Организация собеседования кандидатов с руководителями подразделений и менеджерами по персоналу.

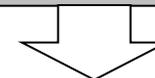
**ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ ПО ПРЕДОСТАВЛЕННЫМ КАНДИДАТАМ**

Отказ предоставленным кандидатам.

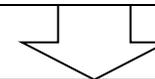




**Руководитель подразделения, куда подбирается персонал, совместно с менеджером по персоналу подразделения, и специалистом по поиску и найму персонала КОРРЕКТИРУЮТ ЗАЯВКУ для отдела рекрутинга.**



**Подбор кандидатов**



**Собеседования. Принятие решения.**

## СРОКИ ПОДБОРА СПЕЦИАЛИСТОВ

### Управленческое звено

(директор отделения, финансовый директор, ведущий маркетолог, директор по сбыту, технические руководители)

**6-12 недель**

### Среднее звено

(маркетинг, продажи, бухгалтерия, администрация, СТО)

**3-5 недель**

### Рабочие специальности

(хаус-мастер, водители, кладовщик, инструментальщик, мойщик, оператор котельной, дворники\уборщики)

**3-5 недель**

## СРОКИ ПОДБОРА РЕКРУТИНГОМ

### **□ Принимается заявка – 1-2 дня**

(анализ заявки, определение сложностей и точных дат подбора исходя из требований заявки и ситуации на рынке)

### **□ Размещение объявления в СМИ + отзвон кандидатов**

3-5 дней

### **□ Собеседования и отбор кандидатов**

5 – 10 дней

✓ Не доходят

✓ Не подходят

✓ Отказываются

✓ Командировки

### **□ Подготовка информации по кандидатам, предоставление ее HRy**

11-12 день

## ПЛАНИРОВАНИЕ-залог УСПЕХА

Левым рукавом махнула – озеро,  
правым рукавом махнула – лебеди

### О ПЛАНИРОВАНИИ....

#### 1. Когда нужен кандидат – вчера...

Чем раньше Вы спланируете и сообщите о предполагаемой вакансии, тем быстрее рекрутинг предоставит нужных кандидатов....

#### 2. Кандидаты не ищут вечно....

Те кто вчера был кандидатом, уже успешный сотрудник какой-то компании, фраза «кто у Вас есть» в данном случае не уместна. Вчера был, сегодня нет

#### 3. ОП есть вакансия, ОП нет вакансии, ОП снова есть....

Ищем, не ищем, ищем, не ищем. В итоге. 1 неделя показываем кандидатов, 2 неделя вакансия снята – «уже не надо», 3 неделя вакансия вновь в работе – «как там поживает Вася Пупкин, отличный кандидат был?» - а Вася уже работает на конкурентов.

## ! ВАЖНЫЕ МОМЕНТЫ !

1. Внутренний кадровый резерв
2. Набираем высоту
3. Подбором персонала занимается только 1 специалист, менеджер по персоналу и рекрутер НЕ ДЕЛАЮТ одну и ту же работу
4. Волшебное письмо «Вакансия в работе» сообщает о том, что поиск персонала для Вашего подразделения начался

# ИНФОРМАЦИЯ О ПРОЕКТАХ ОТДЕЛА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ХОЛДИНГА АТЛАНТМ

## *НАБИРАЕМ ВЫСОТУ*

**Проект направлен на создание условий для карьерного роста сотрудников, за счет развития и обучения, а так же возможности самостоятельного построения и визуализации карьеры.**

**Каждый сотрудник через интерактивную систему планирования карьеры имеет возможность распланировать свою карьеру в Холдинге «Атлант-М»**

# ИНФОРМАЦИЯ О ПРОЕКТАХ ОТДЕЛА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ХОЛДИНГА АТЛАНТМ

## **ВНУТРЕННИЙ КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ**

**Внутренний кадровый резерв** – самая приоритетная и ключевая задача Отделения Управления Персоналом.

В связи с бурным развитием Холдинга, необходимо обеспечить вновь создающиеся или развивающиеся отделения кадровым потенциалом.

Создание проекта связано с закрытым типом кадровой политики Холдинга, т.е. на руководящие позиции приоритетно назначаются внутренние кандидаты.

Еще 1 функция – предоставление возможности в развитии потенциально сильным и высокомотивированным сотрудникам Холдинга.

# АНАЛИЗ ВАКАНСИИ



## **Описание предлагаемой должности –**

это основание, на котором осуществляется прием на работу.  
Если основание ложно, то и назначение будет непрочным.

### **ЗАЧЕМ ЭТО ОТДЕЛУ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА**

Понимание того, какой кандидат необходим, облегчает специалисту по поиску

персонала определение «ЗОН» где такой кандидат может быть  
Расширенное описание вакансии помогает рекрутеру определить какие критерии

будут являться приоритетными, а какие желательными  
Чем точнее и тщательнее составлено Описание предлагаемой должности, тем

точнее мы сможем представить кандидату предлагаемую должность и перспективы развития в ХОЛДИНГЕ (бюджетирование персонала), и, соответственно, тем реалистичнее будут представления кандидата о предлагаемой должности, и легче произойдет принятие решения в пользу нашей

компании на рынке работодателей

## ЗАЧЕМ ЭТО РУКОВОДИТЕЛЮ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ И МЕНЕДЖЕРУ ПО ПЕРСОНАЛУ

Анализ помогает осознать причины неудовлетворенности прошлым сотрудником, или если нареканий не было усовершенствовать будущего специалиста

Анализ выстраивает структуру будущего собеседования – каким моментам необходимо уделить наибольшее внимание

Трудоустройство – это двухсторонняя продажа. Кандидат продает себя работодателю. Работодатель предлагает свою компанию кандидатам.

Анализ вакансии поможет работодателю лучше продать свою вакансию интересному

кандидату, т.к. будет присутствовать четкое понимание кто сидит перед руководителем, и что может двигать этим человеком

**УДОВЛЕТВОРЕНИЕ РАБОТОЙ  
ЕСТЬ РЕЗУЛЬТАТ СОВПАДЕНИЯ ОЖИДАНИЙ И РЕАЛЬНОСТИ.**

## СОСТАВЛЯЮЩИЕ АНАЛИЗА ВАКАНСИЙ

- Описание обязанностей
- Название должности, круг обязанностей, требуемые результаты, потребности менеджера (следует обозначить проблемы)
- Описание типичной рабочей недели
- Информация о вознаграждении и льготах
- Информация о возможном продвижении по служебной лестнице, о компании и об отделе.
- Определение срочности заказа

# АНАЛИЗ ВАКАНСИИ

## ВОПРОСЫ ДЛЯ СЕБЯ

1. Доволен ли я работой нынешнего сотрудника
2. Что бы я изменил в его подходе к работе
3. Что бы я оставил и усилил в этом сотруднике
4. Каких личностных качеств мне не хватает в этом специалисте
5. Чего я ожидаю от нового работника.

# АНАЛИЗ ВАКАНСИИ

**ПОМНИТЕ!!!!**

что выбирая и оценивая сотрудника, Вы подбираете не только подчиненного себе, но и .....

## Непосредственный руководитель

### Сотрудники Холдинга

(с которыми  
Ему возможно надо будет  
взаимодействовать  
(корпоративная культура  
Холдинга, правила и  
стандарты))

### Клиенты

(любой сотрудник Холдинга рано или  
поздно соприкасается с нашими  
клиентами, это тот человек которого  
клиент будет Ассоциировать с компанией)



### Сотрудники отделения,

коллеги по работе  
(стиль взаимодействия в  
коллективе)

### Потенциальный руководитель

(сотрудник, который попадет в кадровый  
резерв, и со временем сможет стать  
Вашим заместителем)

# АНАЛИЗ РЕЗЮМЕ

## Перед проведением собеседования необходимо **ознакомиться с резюме**

1. На всех кандидатов в отделе рекрутинга имеется корпоративная (стандартная) анкета
2. Анкета кандидата передается по электронной почте
3. При анализе сразу же составляется список уточняющих вопросов для получения дополнительной информации
4. В анкете помечаются незаполненные графы, «черные пятна», неясные моменты, которые необходимо будет выяснить на личном собеседовании
5. Обратить внимание на качество и полноту заполнения анкеты, развернутые ответы на вопросы, дополнительная информация – это **уже** дает информацию о кандидате (управляемость, стремление получить данную работу)

# АНАЛИЗ РЕЗЮМЕ

## Ключевые моменты анкеты

1. ОБРАЗОВАНИЕ

2. ОПЫТ

3. ЛИЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

4. ЛИЧНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

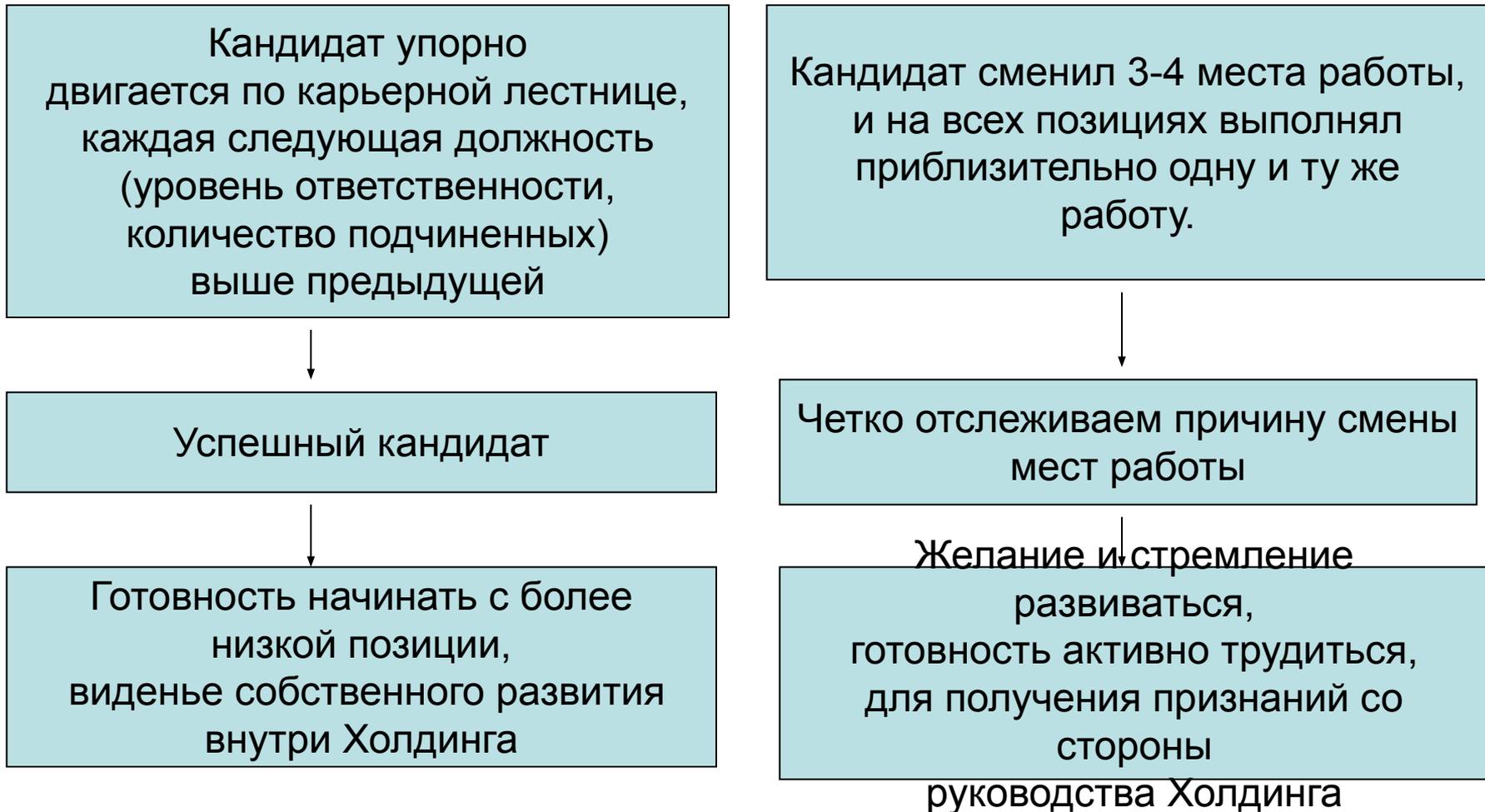
# АНАЛИЗ РЕЗЮМЕ ОБРАЗОВАНИЕ

1. Наличие ЗАКОНЧЕННОГО высшего образования
2. Форма обучения (очно \ заочно)
3. Факультет и Специальность (соответствие наименования факультета и полученных знаний – например, факультет маркетинга, а специализация экономика)
4. Средний балл
5. Тема диплома (если это молодой специалист, то тема диплома отражает его заинтересованность к виду деятельности и желание развиваться в конкретном направлении)
6. Дополнительное образование  
(Тема тренинга, курса, семинара, стажировки и т.д. Количество часов обучения. Название организации, учреждения, тренинговой компании)

# АНАЛИЗ РЕЗЮМЕ

## ОПЫТ

1. Соответствие и стыковка дат профессионального опыта
2. Анализ количества рабочих мест и последовательность карьерного роста



# АНАЛИЗ РЕЗЮМЕ

## ОПЫТ

### 1. Срок работы на каждом новом месте

(в среднем по рынку срок работы от 1.5 лет, если человек работает меньше, то «**ЛЕТУН**», если больше и на одной и той же позиции, то «**ПОЧЕМУ**»)

### 2. Функционал

**ДА** – коротко, четко 4-5 функции, глаголы от первого лица, прошедшего времени (разработал, сделал, построил)

**НЕТ**- большое количество отглагольных существительных (разработка, внедрение, выведение), использование множественных местоимений (мы, наша...)

### 3. Черные пятна

(отсутствие работы в течении длительного срока, большие перерывы между рабочими местами)

### 4. Наличие или отсутствие рекомендателей

(говорит о том, каким образом человек покинул предыдущее место работы – наличие рекомендателей – означает добровольный, согласованный 2-мя сторонами уход)

# АНАЛИЗ РЕЗЮМЕ

## Личная информация \ личные характеристики

1. Описание себя такими терминами, как «коммуникабельный, стрессоустойчивый, трудолюбивый, исполнительный» - не несет смысловой нагрузки, в случае если не подтверждается примерами (см. тему СОБЕ СЕДОВАНИЕ)
2. «Достижения» - серьезный плюс кандидатам, которые их имеют, и умеют грамотно преподнести («Закончил Аспирантуру», «Увеличил, привнес, систематизировал» и т.д. – эти слова характеризуют целеустремленность
3. Самопрезентация – полное заполнение данной графы, говорит о заинтересованности, стремлении получить данную работу, дает возможность оценить адекватность.
4. Информация о родственниках – проверить не является ли кто-то из родственников сотрудниками конкурирующей компании, или имеют судимость

# АНАЛИЗ РЕЗЮМЕ

## ИТОГ

1. Отдел рекрутинга отбирает кандидатов на заявленную вакансию и предоставляет резюме
2. Руководитель подразделения анализирует анкету кандидата и готовит список вопросов, которые будет задавать кандидату на собеседовании

Для того, что бы собеседование было **эффективным**, **подготовительный этап** имеет **важное значение** в процедуре отбора кандидатов.

Для успешной подготовки надо:

- ✓ Знакомиться с резюме предварительно (до прихода кандидата на встречу)
- ✓ Во время изучения резюме делать для себя пометки – по тем моментам, которые вызвали интерес или недопонимание
- ✓ Заранее составлять список вопросов, которые необходимо задать кандидату

ПРАВИЛО  
**30/70**

**30% ГОВОРИТЬ**

**70% СЛУШАТЬ КАНДИДАТА**

**Во время общения мы воспринимаем:**

7% - информация вербальная (слова)

38% - паралингвистическая информация (интонации, тон, ударения, нюансы)

55% - невербальная информация (мимика, жесты, позы, дистанции)

# СОБЕСЕДОВАНИЕ

## САМЫЕ ЧАСТЫЕ ОШИБКИ

1. Отсутствие четких критериев оценки ДО собеседования
2. Эффект личного восприятия
3. Собеседование в стиле «посиделки»
4. Отсутствие записей в процессе собеседований
5. Монолог
6. Избыток закрытых вопросов (особенно в начале собеседования)
7. Неприцельные вопросы
8. Избегание пауз
9. Помощь кандидату в ответе на вопрос
10. Поверхностная проработка мотивации кандидата
11. Отпустить кандидата в плохом настроении
12. В оценке кандидата, сопоставлять его с другими, а не с требованиями вакансии

# СОБЕСЕДОВАНИЕ

## ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

1. Назначайте время когда Вам будет удобно общаться с кандидатом и никто и ничто не будет Вас отвлекать во время собеседования.
2. Резюме и необходимую для собеседования информацию готовьте **заранее**
3. Если кандидатов несколько – то лучше **смотреть их в 1 день** (мнение свежее, облегчается принятие решения)
4. Встречу кандидатам назначать **за день или два, заранее** («пусть приходит сегодня в 5-ти» - неверный подход)
5. Спланировать место проведения собеседования, что бы и Вам и кандидату было **комфортно** (не «проходной двор», не «каморка»)
7. Спланировать место интервьюера так, что кандидат не видел какие **пометки делаются**

# СОБЕСЕДОВАНИЕ

## ЭТАПЫ СОБЕСЕДОВАНИЯ

### **1. Установление контакта**

(возможность для кандидата собраться и расслабиться прежде, прежде чем отвечать на вопросы)

### **2. Рассказ о компании и вакансии (очень кратко, до 5-ти минут)**

(настрой на рабочий лад)

### **3. ИНТЕРВЬЮ**

(самый длительный и важный этап)

### **4. Вопросы кандидата**

(от него должно последовать около 3-5 вопросов, связанных исключительно с деятельностью)

### **5. Алгоритм дальнейшего взаимодействия**

(для кандидата информация по дальнейшим действиям, для руководителя дисциплинирующий фактор по принятию решения)

# СОБЕСЕДОВАНИЕ

## ВИДЫ СОБЕСЕДОВАНИЯ

### 1. Собеседование-допрос

**Цель:** проверить устойчивость к стрессу, выявить тип реакции на сложную ситуацию в общении, должности, которые требуют высокой психологической адаптированности к ситуациям давления или даже унижения

**Как происходит:** Интервьюер проявляет постоянную активность, иногда откровенно давит на кандидата. Он задает вопросы, на которые можно ответить только «да» или «нет» («закрытый» тип вопросов), позволяет себе перебивать и обрывать собеседника, не дает возможности ничего спросить. Выражение лица, жестикация, поза интервьюера демонстрируют превосходство. Складывается впечатление, что Вас хотят уличить в некомпетентности или обмане.

### 2. Игра в прятки

**Цель:** запутать кандидата, негласно дать понять, что он не интересен, попытка не дать информации о компании, но выведать ее от кандидата

**Как происходит:** уклончивые и общие ответы на вопросы

# СОБЕСЕДОВАНИЕ

## ВИДЫ СОБЕСЕДОВАНИЯ

### 3. Соло

**Цель:** Разные – 1.отсутствует – руководитель не умеет проводить собеседование  
2. Усыпить длительность кандидата сладкими речами, что бы узнать нужную информацию  
3. Заполучить ценного кандидата

**Как происходит:** интервьюер долго длинно, со страстью рассказывает о своей компании

### 4. Испытание

**Цель:** проверить профессиональность и компетентность кандидата

**Как происходит:** кандидату дается задание во время собеседования (кейсы, задачи)

### 5. Партнерские переговоры

**Цель:** привлечение высокопрофессионального сотрудника, желание заложить основу для дальнейшего взаимодействия, необходимость создать команду единомышленников

**Как происходит:** со стороны – беседа 2-х хороших знакомых, равномерное распределение между собеседниками времени для высказывания мнений

### 6. ГРУППОВОЕ ИНТЕРВЬЮ

# СОБЕСЕДОВАНИЕ



- 1. Сообщите кандидату о процедуре собеседования. Вы сами определяете как Вам удобнее.** (Вы рассказываете о вакансии – кандидат задает вопросы – затем Вы задаёте вопросы кандидату \ Вы спрашиваете кандидата – затем рассказ о вакансии – вопросы кандидата)
- 2. Постройте разговор вокруг тем, которые имеют прямое отношение к оценке соответствия кандидата предполагаемой работе**
- 3. Пройдитесь в хронологическом порядке по резюме кандидата или попросите его за 3-5 минут рассказать о своей биографии: содержание работы, причины увольнения и т.п. Выясните все формальные данные.**
- 4. Формулируйте вопросы, предполагающие развернутые ответы, концентрируйтесь на причинах и Мотивах**

# СОБЕСЕДОВАНИЕ

## ТИПЫ ВОПРОСОВ

<b>Виды вопросов</b>	<b>Описание</b>	<b>Примеры</b>	<b>Когда эффективны</b>
<b>Закрытые</b>	Существует только один ответ	Вы хотите поменять работу? Сколько вам лет? В каком году вы получили образование?	В уточнении формальных данных, как часть приема (перед открытым
<b>Открытые</b>	Существует много разных, развернутых ответов	Почему вы решили поменять работу? Чем вас привлекла наша вакансия? Что вы думаете о ситуации на рынке?	Всегда (вопросом).
<b>Множественные</b>	Последовательность из нескольких вопросов	Расскажите, как сложилась ваша карьера, по каким причинам вы меняли работу и по каким критериям выбираете свое следующее место работы?	Если хотите проверить объем памяти кандидата и его умение оперировать большим объемом информации

# СОБЕСЕДОВАНИЕ

## ТИПЫ ВОПРОСОВ

<b>Наводящие</b>	<b>Подсказывают правильный ответ</b>	<b>Вам, скорее всего, удавалось выполнять планы и задачи? Вы же работали с крупными клиентами?</b>	<b>Никогда</b>
<b>Тематические</b>	<b>Закрытые и конкретные вопросы</b>	<b>Какой уровень продаж вы делали? Сколько человек находилось у вас в подчинении?</b>	<b>Когда нужны детали и факты; когда кандидат излишне многословен или непоследователен и</b>
<b>Уточняющие</b>	<b>Закрытые вопросы с целью уточнения информации</b>	<b>Что именно? Как именно? В сравнении с чем?</b>	<b>Если кандидат объясняется расплывчато: все, всегда, никогда, лучше, увеличил и т.п.</b>

# СОБЕСЕДОВАНИЕ

## ТИПЫ ВОПРОСОВ

Вопросы «О»	Открытые вопросы, позволяют развить тему	Расскажите подробнее о: ... Что вы думаете о...	Чтобы разговорить кандидата, чтобы выяснить его отношение к чему-
Отражающие вопросы	Уточняющие полученную информацию	Если я правильно понял...? Иными словами...? Могу я сделать вывод что...?	<del>либо</del> Когда кандидат путался в объяснениях, уходил от темы, объяснялся
Гипотетические	Предполагающие поведение кандидата в определенных условиях/ситуации	Что вы будете делать, оказавшись в атмосфере острой конкуренции? Как вы отреагируете на повышение голоса	<del>слишком пространно</del> Когда необходимо оценить возможное поведение кандидата в реальных для вашей компании ситуациях
Проективные	Открытые вопросы, которые изучают представления кандидата на заданную тему	<del>своего подчиненного?</del> Почему люди, которые хорошо зарабатывают, воруют? Почему сотрудник может быть недоволен своей работой?	Когда нужно оценить установки кандидата, особенно по сложным темам (где высокий риск неискренности)

## МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОБЕСЕДОВАНИЯ

<b>Почему?</b>	Ключевой вопрос, который помогает повысить «градус собеседования», понять логику поведения кандидата, углубить тему предыдущего вопроса.	Содержательная и глубокая оценка кандидата, возможность прогнозирования его
<b>Пауза</b>	Дождитесь ответа на вопрос, который вы поставили кандидату – не спешите расшифровать возможные ответы или причину, по которой вы задаете вопрос. Можно также использовать паузу в конце собеседования или после ответа кандидата	Позволяет управлять поведением в будущем, получить дополнительную информацию, вызвать на откровение, сломать сопротивление.
<b>Переспрашивание</b>	Не бойтесь несколько раз повторить свой вопрос, ссылаясь на то, что вы чего-то не поняли. это, как правило, провоцирует на дополнительный поток откровений.	Проверяет стрессоустойчивость кандидата и правдивость информации. Позволяет убедиться в том, насколько хорошо кандидат владеет темой, углубить обсуждение

## МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОБЕСЕДОВАНИЯ

<p><b>Перепарафразирование и резюмирование</b></p>	<p><b>Повторите сказанное кандидатом В форме вопроса, предлагая ему подтвердить, Что вы все правильно поняли</b></p>	<p><b>Позволяет соотнести свой вывод с мнением кандидата, уточнить суть его ответа, помогает управлять разговором и т.п.</b></p>
<p><b>Провокация сочувствием или сомнением</b></p>	<p><b>или с уточнением «морали» Выразите сочувствие, обсуждаемой ситуации. Поддержите рассказ кандидата. Или выразите сомнение в духе поддержки и сопереживания.</b></p>	<p><b>Позволяет раскрыть кандидата – либо через доверительность, либо через необходимость защищаться. Провоцирует кандидата на дополнительные аргументы, раскрывающие ситуацию, позволяет проверить информацию на правдивость, адекватность.</b></p>

**Эффективно в обсуждение причин ухода и результатов**

# СОБЕСЕДОВАНИЕ

<p><b>Метод Коломбо</b></p>	<p><b>В самом конце собеседования, когда почти попрощались, задайте еще один – два вопроса.</b></p>	<p><b>В понимании кандидата «испытание» закончено и он уже расслаблен, поэтому высока вероятность искреннего спонтанного ответа и выхода на темы, которые ранее человек избегал. Эффект «преступника», который на самом деле хочет быть хорошим способом понять, что для кандидата важно и получить дополнительную информацию для его оценки.</b></p>
<p><b>Предложите кандидату задать свои вопросы</b></p>	<p><b>Важно наличие вопросов у кандидата. Важно, в каком порядке и что он спросит. Важно уточнить по некоторым вопросам, почему кандидат их задал и какой вывод сделал, получив ответ.</b></p>	<p><b>Хороший способ понять, что для кандидата важно и получить дополнительную информацию для его оценки.</b></p>
<p><b>Закончите благодарностью и диагностикой настроения кандидата</b></p>	<p><b>Уточните: как кандидат оценивает прошедший разговор, в каком настроении пребывает. Выразите благодарность за время, которое вам уделили.</b></p>	<p><b>Позволяет снять напряжение (особенно после стрессового интервью), оставить положительный настрой и сформировать у кандидата доброжелательное отношение к компании, предложению и</b></p>

# СОБЕСЕДОВАНИЕ

## ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ СИСТЕМА ОТБОРА ХМУБ

**Х - хочет**

**М - может**

**У - управляемость**

**Б - безопасность**

**Матрица  
решений:**

Критерии	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3
<b>Итого:</b>			

**Бальная система оценки или  
+/-.**

## ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ

### ХОЧЕТ

- Ярко выраженный интерес к вакансии
- Желание идти на уступки с точки зрения личных требования

Вопросы: почему Вы считаете, что Вы соответствуете данной позиции? Почему мы должны выбрать именно Вас? Что ВЫ считаете своим самым сильным качеством?

### МОЖЕТ

- Соответствие предыдущего опыта и требования работодателя
- Необходимое профильное дополнительное образование

Вопросы: что входило в Ваш функционал? Какая работа Вам доставляет удовольствие? В каком направлении хотели бы развиваться?

### УПРАВЛЯЕМОСТЬ

- Отношения с руководством
- Отношения с коллективом
- Отношения с коллегами

Вопросы: как Вы воспринимаете критику? Приведите пример вопросов, по которым у Вас с руководством расходится мнение? В каком коллективе Вам комфортно работать?

### БЕЗОПАСТНОСТЬ

- Большое количество информации о предыдущей компании, в том числе коммерческой
  - Родственники – у конкурентов
- Вопросы: если кандидат начинает подробно рассказывать тайны компании, то можно прямо спросить не считаете ли Вы это коммерческой тайной, и имеет ли кандидат право рассказывать такие вещи – отследить реакцию. Уточнить где работают родственники

## ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ

### ЛИЧНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

- Ответственность
- Исполнительность
- Стрессоустойчивость
- Жизненная активность
- Целеустремленность

Вопросы: спросите у кандидатов каким образом эти характеристики проявляются в обычной жизни или профессиональной деятельности – ответ должен быть адекватным

### ХОББИ

- Спорт (командный или одиночный)
- Чтение (последняя книга: профессиональная или художественная)
- Глубина знаний (насколько глубоко увлечение)

Вопросы: ответы подскажут – как он работает в команде, насколько увлечен своей работой и профессией, если перед сном читает специализированную литературу, уровень увлекаемости

### АМБИЦИИ

- Карьера через 3-5 лет
- Соответствие опыта, навыков и пожеланий
- Вменяемость

Вопросы: если человек четко знает где будет через 5 лет, то он должен знать и путь которым он туда придет, Уверены ли Вы что у Вас достаточно компетенций для руководящей позиции?

### СЕМЬЯ

- Алкоголь, наркотики, судимости
- Родственники-конкуренты
- Отношения в семье

Вопросы: как Ваша супруга относится к Вашему решению, где работают Ваши близкие родственники

## ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ

**вопросы, которые надо выяснить работодателю, что бы потом не было неожиданностей**

1. **Компенсационный пакет: ожидания = возможности работодателя**
2. **Время на дорогу**
3. **«Что я хочу» и «Что они предлагают»** (почему человек меняет работу, и что он хочет улучшить)
4. **Одиночка или командный** (вписывается в коллектив)
5. **«Сильности и слабости»** (Наша задача определить их и оценить возможное влияние на будущие результаты)
6. **Другие предложения по работе** (ценность кандидата на рынке, возможный ответ «нет» в случае если мы его выберем)
7. **Что нужно, чтобы окончательно «решить вопрос»?** На каких условиях кандидат согласился бы безоговорочно прийти в Вашу компанию
8. **«Впишется» ли кандидат в корпоративную культуру Вашего предприятия?**

## ПРИМЕРЫ ТИПОВЫХ ВОПРОСОВ

### **1. Приветствие и создание атмосферы доверия.**

**Типовые вопросы:** Как нас нашли? Как добрались? Легко ли ориентируется в этом районе? Меня зовут \_\_\_\_\_. Наше собеседование предназначено для знакомства и решения о принятии на работу лучшего кандидата.

### **2. Представление предприятия и должности.**

**Типовые вопросы:** Знакомы ли Вы с нашим предприятием? Что знаете о должности, которую Вам предлагают? Что особенно интересует Вас на нашем предприятии? Каковы первые впечатления от знакомства с сотрудниками ОУП?

### **3. Профессиональный опыт, навыки и знания.**

**Типовые вопросы:**

- Расскажите мне о Вашей последней (настоящей) работе, что Вам больше всего нравилось (нравится) в Вашей работе?
- Все ли Вас устраивало (устраивает)?
- Каковы были Ваши функции и обязанности в последней организации?
- В каких работах Вы участвовали сверх своих обычных должностных обязанностей?
- Каковы Ваши основные успехи в работе?
- Как Вы получили работу в прежней организации?
- Были ли у Вас в работе какие-то ошибки, разочарования или вещи, которые получались не очень удачно? Расскажите о них.

## ПРИМЕРЫ ТИПОВЫХ ВОПРОСОВ

### 4. Карьерные планы. Достижения.

#### Типовые вопросы:

- Составляли ли Вы какие-либо планы на будущее? Расскажите о них.
- Каковы Ваши долгосрочные цели и задачи?
- Продвигалась ли Ваша карьера во время предыдущей работы?
- В какой должности Вы видите себя через 5 лет?

### 5. Мотивация.

#### Типовые вопросы:

- Почему Вы хотите получить эту работу?
- Чего Вы ищете в работе?
- Чего бы Вы хотели избежать в работе? Почему?
- Ваши ожидания от работы у нас?
- Какова Ваша текущая/последняя зарплата?

### 6. Представление о самом себе. Самооценка.

#### Типовые вопросы:

- Опишите себя в общих словах
- Укажите, в чем Вы превосходите других людей?
- Что Вы думаете о своих недостатках и какие качества Вам следует развивать в первую очередь?  
(Что Вы считаете своими сильными/слабыми сторонами?)

### 7. Семья

- Разделяет ли Ваши профессиональные планы Ваша жена (муж)?
- Как Вы, Ваша супруга (супруг) относитесь к длительной работе в удаленных регионах?

## ТЕХНОЛОГИЯ РАБОТЫ С КАНДИДАТАМИ НА ЭТАПЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ

### ТИПЫ КАНДИДАТОВ

#### 1. СТРУКТУРИРОВАННЫЙ

Самый идеальный кандидат. Четко, логично и грамотно отвечает на поставленные вопросы. Ответы занимают 2-5 минут.

**Как работать:** иногда ответы получаются лаконичными. Интервьюер должен задавать большое количество вопросов, на уточнение деталей.

#### 2. БОЛТУН

Поток слов непрекращающийся. В итоге: не только кандидат забывает вопрос, но и тот, кто его задает. Информации данные ответы практически не несут.

**Как работать:** можно использовать элементы стресс-интервью. Достаточно категорично перебивать и уточнять помнит ли кандидат вопрос, который был задан в начале. Если ситуация повторяется – кандидат неуправляем, вряд ли для нас

#### 3. ТИХОНЯ

Кандидат не однозначный. Т.к. во время интервью пытается сохранить коммерческую тайну своей нынешней компании, при этом практически не дает информации о себе. Собеседование превращается в «игру в прятки».

**Как работать:** первым рассказать о вакансии, что бы кандидат расслабился, и не думал, что его пригласили выведать информацию, если кандидат закрылся – повторно установить с ним контакт. Если не действует – «открыть карты», проговорить вслух, что это просто собеседование, а не шпионские игры.

## ТЕХНОЛОГИЯ РАБОТЫ С КАНДИДАТАМИ НА ЭТАПЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ

### ТИПЫ КАНДИДАТОВ

#### 4. ПУСТЫШКА

Кандидат предоставляет информацию обо всем и ни о чем. В описании своей деятельности постоянно употребляет местоимение «мы». Постоянно ссылается на авторитеты что бы произвести впечатление. Как правило, ничего из того что написано в резюме, не выполнялось самостоятельно – наблюдалось со стороны

**Как работать:** при первых признаках переходить на личный опыт и профессиональные вопросы, возвращать к индивидуальной деятельности («мы» делали – расскажите о том что делали лично Вы), не реагировать на авторитеты («я знаю Васю» - «Отлично, и все таки что входило в Ваш функционал»). Проверка рекомендаций.

#### 5. ПРОДАВЕЦ

Самый сложный тип кандидатов. Опыт и резюме идеальные, внешний вид идеален, поведение идеальное. Причины уходов из предыдущих компании – грамотно сформулированы. Большой объем профессиональных знаний и свободное оперирование терминами. Известные на рынке компании.

**Как работать:** копать, копать, копать..... Ряд собеседования, с несколькими участниками, специалистами из области кандидата. Обязательно рекомендации. Возможные признаки: частая смена мест работы, слишком красивые причины переходов (социально желаемые ответы), завышенная самооценка. Чаще всего таких кандидатов диагностируют на этапе, когда они уже в компании и проработали полгода.

## Возможные ошибки при оценке кандидатов.

**Ошибка центральной тенденции** возникает тогда, когда большая часть кандидатов оценивается средним баллом (хоты можно ожидать, что кто-то из кандидатов лучше, а кто-то хуже)

**Ошибка снисходительности** - большинство кандидатов получает высокие оценки, что может привести к приему на работу неподходящих работников.

**Ошибка высокой требовательности** - большинство кандидатов получает низкие оценки, что приводит к отсеиванию потенциально пригодных к работе кандидатов.

**Эффект ореола** возникает тогда, когда руководитель оценивает кандидата как хорошего или плохого, ориентируясь на какую-то одну характеристику, которая в его глазах перевешивает все остальные.

**Ошибка контрастности** возникает тогда, когда средний кандидат получает высокую оценку, если он проходит собеседование после нескольких слабых кандидатов, или низкую, если он идет после нескольких сильных кандидатов.

**Стереотипизация** - это тенденция сравнивать кандидатов со стереотипом "идеального кандидата". Этот стереотип может сильно различаться у разных руководителей и иметь весьма слабое отношение к реальным требованиям работы.

## Экспресс- методы оценки кандидата.

### Графическая самооценка.

**Суть:** от 1 до 10 предлагаем указать уровень своей компетентности, успешности, управленческих способностей и т.д. Любой критерий, который нас интересует.

*Что это дает:* повод задавать вопросы «Почему?», услышать каким образом человек обосновывает свой выбор, как его мотивирует.

### Рабочие задания.

**Суть:** предлагаем выполнить условную задачу с заданными параметрами (Например, написать технико-экономическое обоснование, описать оргструктуру отдела или компании и т.д.)

*Что это дает:* работа отражает ход мыслей кандидата, уровень его компетентности и мотивированности на получение этой позиции, самостоятельность и способность к анализу и т.д.

### Сочинения.

**Суть:** предлагаем изложить свое видение или позицию на какую-то ситуацию или проблему. (примерные темы: мой карьерный рост в Вашей компании; как бы я организовал отдел продаж; мое понимание маркетинга и т.д.)

*Что нам это дает:* информацию о позиции кандидата по интересующему нас вопросу и т.д.

Пример:

Предлагаемый перечень вопросов требует Вашего письменного ответа в той форме и настолько полно, как Вы посчитаете возможным:

Какие принципы организации работы менеджеров по продажам Вы считаете необходимыми для достижения максимальной эффективности сбытовой системы?

Что, по Вашему мнению, входит в эту систему?

Использование, каких показателей позволит Вам эффективно управлять работой специалистов по продажам?

## Экспресс- методы оценки кандидата.

### Проективные методики.

*Варианты:* Психогеометрический тест, Тест «Конструктивный рисунок человека из геометрических фигур», Тест незаконченных предложений на любую тематику.

Главное в продаже.....

Лучший способ ответить на возражение....

Для меня каждый клиент – это.....

Необходимо ограничивать во времени, чтобы реакции были более спонтанными, а значит и адекватными.

### CASE-тесты:

**Суть:** вы моделируете для кандидата ситуацию (лучше из реальной практики) и предлагаете ему рассказать или проиграть его реакцию или решение

Пример: Вы пришли к клиенту на встречу, а с ним как раз ведет переговоры ваш конкурент. Ваши действия?

Клиент дал вам понять, что работает с конкурентами и его все устраивает. Ваши действия?

*Что нам это дает:* четкое понимание поведенческих стереотипов, логики размышления кандидата, оценку навыков в приближении к реальным условиям.

# СОБЕСЕДОВАНИЕ



## ФОРМЫ БЫСТРОЙ ФИКСАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ

Оценка кандидата **СОБЕСЕДОВАНИЯ** (Вариант 1)  
(заполняется после проведенного  
собеседования).

<b>Ф.И.О.</b>	
<b>Общее впечатление</b>	
<b>Оценка профессиональных качеств</b>	
<b>Оценка личных качеств</b>	
<b>Соответствие предлагаемой вакансии.</b>	

# СОБЕСЕДОВАНИЕ



## ФОРМЫ БЫСТРОЙ ФИКСАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ СОБЕСЕДОВАНИЯ (Вариант 2)

	ИВАНОВ	ПЕТРОВ	СИДОРОВ
Стрессоустойчивость			
Техники продаж (умение продавать)			
Работа с клиентом			

## ЗАВЕРШЕНИЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ

1. Поблагодарите кандидата
2. Если использовали элементы стрессового интервью, то скажите об этом, что бы кандидат не уходил в рассеянности
3. Объясните кандидату дальнейшие действия, сроки принятия решения. Если решение уже готовы и Вы можете назвать социально приемлемую причину отказа, то можно сообщить кандидату, что бы он не ждал положительного решения длительное время
4. Сразу же после ухода кандидата, сделайте свой пометки в бланке оценки кандидата.
5. Обсудите с коллегами, которые присутствовали на собеседовании их впечатления
6. Примите решение

## ФИНАЛЬНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ

### Структура финального интервью:

<b>Установление контакта</b>	Начните с того, что у вас есть интерес к кандидату. Расспросите: что он решил за это время, как оценивает вакансию. Есть ли вопросы.	2-3 мин
<b>Выяснение мотивации на вакансию</b>	Выясните, интересно ли кандидату предложение. Почему? Отметьте аргументацию и последовательность изложения.	5-7 мин
<b>Выяснение ожиданий кандидата</b>	Расспросите: чего ожидает кандидат от работы в вашей организации. Откорректируйте ожидания кандидата в соответствии с реальностью. Предположите, если кандидат захочет уволиться, то какие это могут быть причины? Какая помощь ему понадобится на этапе адаптации?	5-7 мин
<b>Проверка понимания вакансии</b>	Расспросите, как кандидат понимает предполагаемый круг задач? Чего от него ожидает компания? Каких результатов? Как кандидат понял условия найма? Добейтесь правильного понимания.	10-15 мин

## ФИНАЛЬНОЕ СОБЕСЕДОВАНИЕ

### Структура финального интервью:

<p><b>Информирование о Корпоративной культуре</b></p>	<p>Расскажите о ключевых характеристиках своей корпоративной культуры: что принято, что не принято, какие существуют нормы и традиции. Уточните, будет ли соответствие этим требованиям комфортным для кандидата.</p>	<p>5-10 МИН</p>
<p><b>Завершение собеседования</b></p>	<p>Убедитесь, что кандидат заинтересован в вакансии, кратко изложите последовательность дальнейших действий.</p>	<p>5-10 МИН</p>
<p><b>ИТОГО:</b></p>	<p><b>Ваши ожидания и потребности совпадают с потребностями и ожиданиями кандидата. Обе стороны хорошо понимают условия сотрудничества и заинтересованы в нем.</b></p>	<p><b>35-55 МИН.</b></p>

# Формула успешного найма:

**ВОЗМОЖНОСТИ КОМПАНИИ = ПОТРЕБНОСТЯМ  
РАБОТНИКА**

**ПОТРЕБНОСТИ КОМПАНИИ = ВОЗМОЖНОСТЯМ  
РАБОТНИКА**

**ОЖИДАНИЯ = РЕАЛЬНОСТЬ**

# Формула успешного



## Возможности компании:

Уровень дохода  
Компенсации  
Условия социального пакета  
Перспективы должностного роста  
Обучение

## Потребности компании:

Производительность (количество функций, операций на единицу времени)  
Эффективность (минимум затрат – максимум эффекта)  
Результат (показатели)  
Развитие (новые идеи, инициативы, совершенствования, завоевания)  
Лояльность (надежность, заинтересованность)

## Возможности работника:

Навыки исполнения работы:  
операций, функций  
Интеллектуальный потенциал  
(способность совершенствовать свой труд, привносить новые идеи)  
Компетенции (сформированные модели профессионального поведения)  
Личностный потенциал  
(способность влиять на отношения с людьми, комплекс личностных качеств)  
Способности и таланты

## Потребности работника:

в безопасности  
(материальный достаток, уверенность в завтрашнем дне)  
в принадлежности  
(социальный статус, свой круг, быть среди равных)  
в признании (успешность, слава, уважение)  
в самореализации  
(содержание деятельности, ответственность, сотрудничество)  
во власти  
(над людьми и событиями: оказывать влияние, добиваться своего)  
в понимании, принятии (отношения с непосредственным руководителем, атмосфера в коллективе)  
в достижении (видеть результат своих усилий,

# УДАЧНЫХ СОБЕСЕДОВАНИИ И ПРАВИЛЬНОГО ВЫБОРА

С наилучшими пожеланиями,  
Отдел Управления Персоналом (Отдел Рекрутинга)







