


**Директор  
по персоналу**  
практический журнал  
по управлению человеческими ресурсами

**Система  
Кадры**

# Как организовать систему подбора в компании с нуля



# Курбанова Айгюн

## 89261376010

### akurbanova@rambler.ru

- Руководитель направления по адаптации персонала и работе с корпоративной культурой Московского аэропорта Домодедово (ex директор по персоналу DME).
- Более 15 лет опыта в области управления персоналом, из них более 12 лет – директором по персоналу
- Сертифицированный коуч ICU (Международный союз Коучей), карьерный консультант
- Преподаватель школы MBA City Business School
- Основатель Школы карьерного менеджмента



# Давайте познакомимся?

Менеджер по персоналу?

Менеджер по подбору (рекрутер)?

HR бизнес партнер ?

Руководитель отдела подбора ?

Руководитель отдела персонала ?

Директор по персоналу ?

**10 % вакансий** не имеют шанса быть закрытыми  
**20% вакансий** размещаются на сайтах не с целью  
найти работников  
**40% работодателей** ищут вовсе не тех, про кого пишут  
в объявлениях  
**70% откликов** не успевают просматриваться  
работодателями  
**90% компаний** жалуются на то, что найти нормальный  
персонал невозможно

# Что ждет компания от службы персонала?

## Акционеры

- Снижение затрат
- Повышение эффективности
- Рентабельность от вложений в персонал
- Участие в достижении бизнес-целей компании

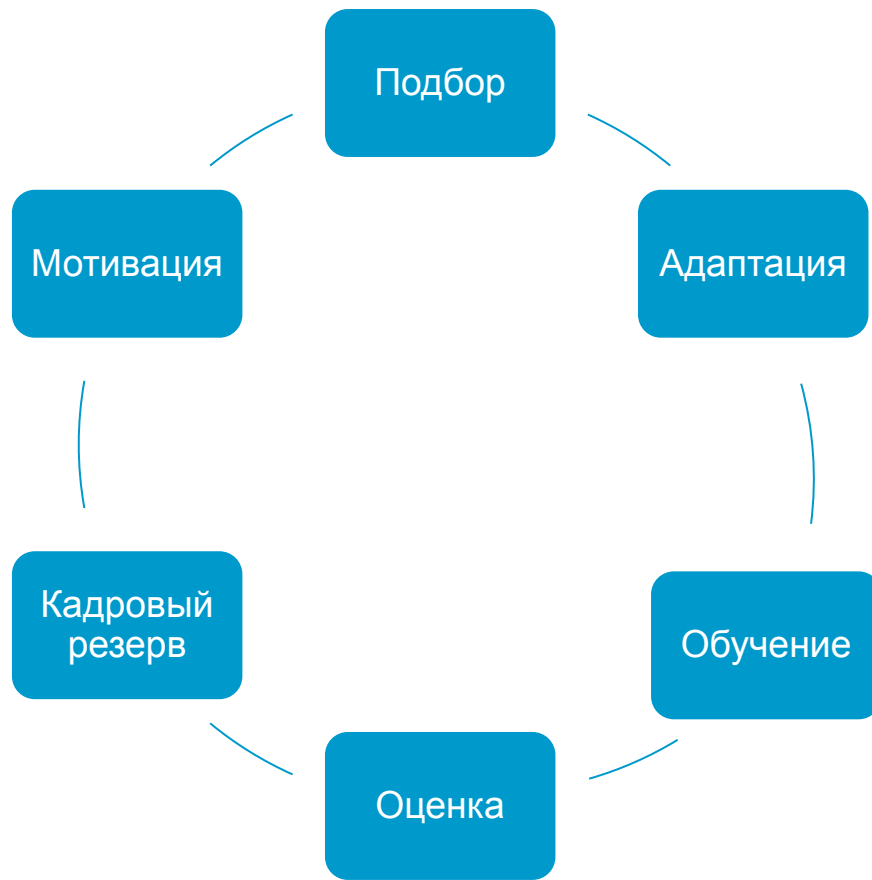
## Коллектив

- Уровень доходов+соцпакет
- Признание заслуг
- Наличие системы обучения и развития
- Удовлетворение от работы
- Прозрачность системы работы
- Корпоративная культура

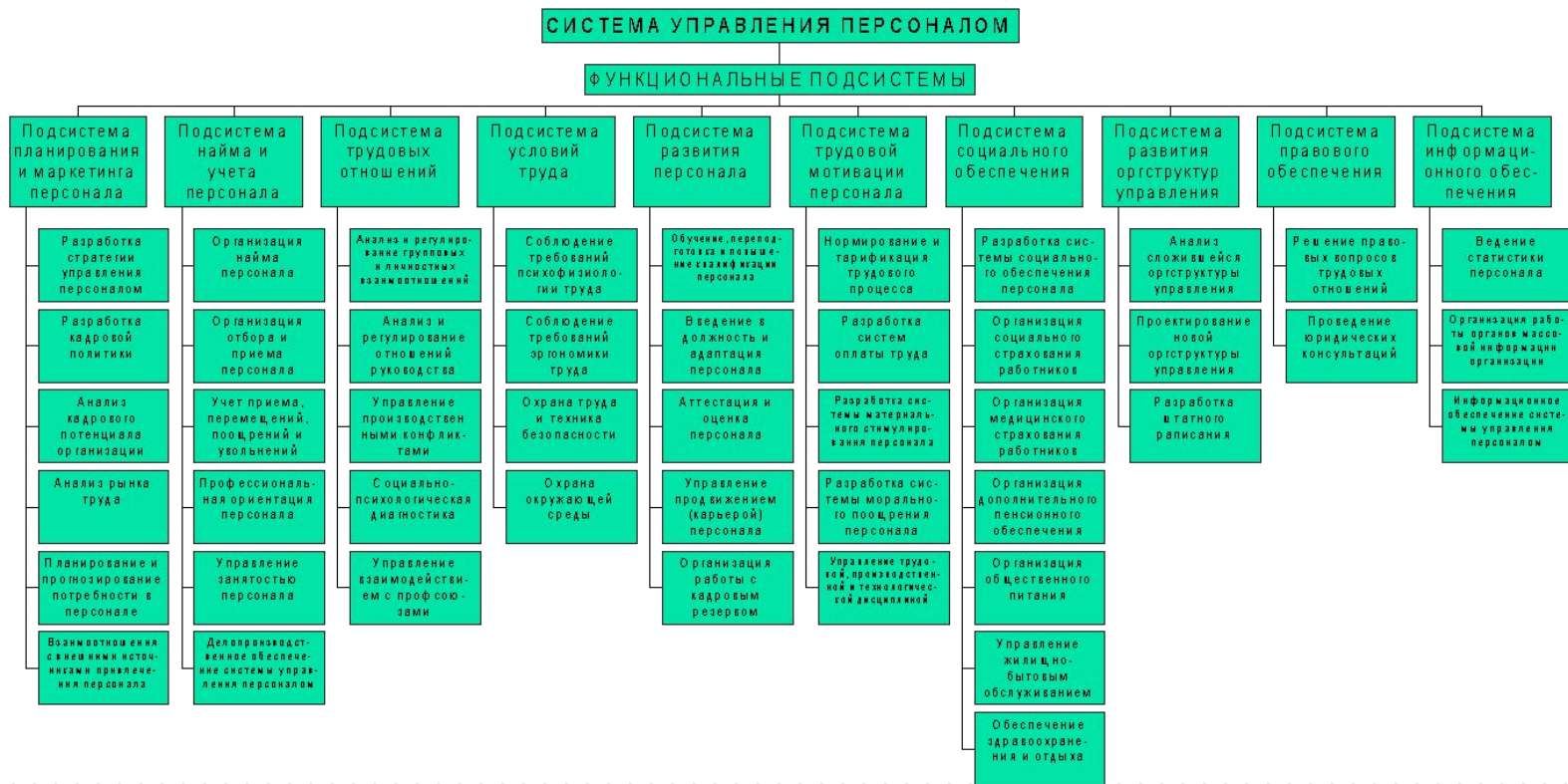
## Менеджмент

- Наличие персонала (привлечение, удержание)
- Уровень персонала соответствует задачам (оценка, обучение)
- Мотивированность персонала
- Прозрачность системы работы HR службы
- Защищенность бизнеса в вопросах трудового права
- Разделение коллективом ценностей компании
- HR бренд – имидж работодателя
- Участие в достижении бизнес-целей компании

- Стратегия компании
- HR стратегия
- Стратегия в области подбора персонала



Состав подсистем системы управления персоналом крупной организации  
и их основные функции





# Что такое подбор персонала?

Основной целью подбора персонала является своевременная и в нужном количестве комплектация Компании эффективно работающим персоналом для достижения стратегических и тактических целей Компании

# Порядок построения системы подбора в компании

- ✓ Аудит
- ✓ Стратегия
- ✓ Регламентация
- ✓ Персонал (подбор и обучение)
- ✓ Внедрение / Автоматизация
- ✓ Итоги

# Этапы построения системы

<b>1. Аудит</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Запрос заказчика</li><li>• HR стратегия</li><li>• Опрос руководителей</li><li>• Анкетирование сотрудников</li><li>• Что есть сейчас (чек лист)</li><li>• KPI подбора</li><li>• SWOT анализ</li></ul>	<b>2. Разработка и защита стратегии</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Что хотим?</li><li>• Что для этого делаем?</li><li>• Как мы поймем что достигли цели?</li><li>• Какие ресурсы нам нужны ?</li></ul>	<b>3. Описание бизнес процессов и регламентация</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Блок-схемы</li><li>• Описание процессов</li><li>• Регламенты по основным процессам</li><li>• KPI</li></ul>
<b>4. Подбор и обучение персонала HR службы</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Внутренние тренинги</li><li>• Наставничество</li><li>• Стажировки</li><li>• Внешнее обучение</li></ul>	<b>5. Внедрение / Автоматизация</b>	<b>6. Подведение итогов</b>

# Принципы подбора персонала

- Планирование персонала осуществляется таким образом, чтобы заблаговременно учесть потребности бизнеса в росте персонала требуемой квалификации.
- Планирование найма персонала происходит на долгосрочной и краткосрочной основе. Долгосрочная потребность определяется бизнес-планом, краткосрочную потребность определяют руководители подразделений в ходе оперативного мониторинга распределения ресурсов по бизнес-проектам и наполняемости рабочих мест.
- Подбор осуществляется с использованием открытых источников информации.
- Подбор осуществляется с соблюдением принципов непредвзятости, объективности в отношении кандидатов.
- Подбор осуществляется **исключительно на конкурсной основе** в целях обеспечения максимального соответствия требованиям, указанным в Заявке на подбор персонала

# Методы подбора персонала

EXECUTIVE SEARCH

HEADHUNTING



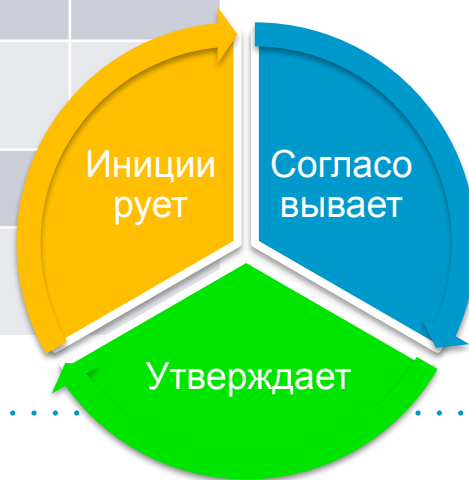
Скрининг

Рекрутинг



# Матрица принятия решения (прием / увольнение)

	Акционер	Генеральный директор	Финансовый директор	Директор по персоналу	....
Генеральный директор	И, У				
Финансовый директор	И, С	И, У			
.....	....	....	.....		
Менеджер по персоналу			И	И, У	



# Порядок расчета потребности в новых сотрудниках:

- План подбора (годовой / квартальный / ежемесячный)
- Воронка подбора
- Расчет сроков подбора персонала
- Порядок расчета нагрузки на рекрутера

# План подбора на год

- Планировать работу службы персонала
- Планировать расходы (бюджет)
- Планировать работу с кадровым резервом компании

Подразделение	Должность	Обоснование	Январь	Февраль	Март
Департамент продаж	Менеджер по продажам	Высокий сезон, стандартная текучесть	0	0	3
Транспортный отдел	Водитель - экспедитор	Текучесть	2	1	1



# План подбора на год

- Показатели текучести персонала подразделения в Компании/в среднем по отрасли;
- Сезонные изменения рынка труда, снижение и увеличение активности на рынке труда;
- Планирование сотрудниками подразделений отпусков по уходу за ребенком;
- Увеличение / уменьшение рабочих мест в соответствии со стратегией компании
- Освобождение должностей в результате реализации программы работы с кадровым резервом;
- Планы развития подразделения;
- Показатели эффективности действующих сотрудников подразделения
- Экономическая ситуация в стране

Руководитель подразделения и HR несут ответственность за предоставленный план подбора персонала!

# Расчет сроков подбора персонала

$$(K_{\text{слож}} + K_{\text{пр}}) / 2 * K_{\text{подб}}$$

где

$K_{\text{слож}}$  - коэффициент категории сложности подбора

$K_{\text{пр}}$  - коэффициент приоритетности подбора

$K_{\text{подб}}$  - категория подбора (количество дней).

# Коэффициент категории сложности

Категория сложности	Обоснование	Повышающий коэффициент
1	Низкая категория сложности: уровень заработной платы соответствует среднерыночным, количество соискателей достаточное, требования к кандидатам стандартные	1
2	Средняя категория сложности: встречаются определенные сложности при закрытии вакансии	1,5
3	Высокая категория сложности: сотрудники узкой специализации; поиск уникального специалиста; заработная плата ниже среднерыночного уровня; плохие условия труда	2

# Коэффициент приоритетности

Приоритет	Обоснование приоритета	Понижающий / Повышающий коэффициент
1	Вакансия срочная и важная, необходимо закрыть в кратчайшие сроки: некому передать дела; обслуживание главного бизнес-процесса Компании	0,5
2	Вакансию необходимо закрыть в стандартные сроки (ищем вместо работающего сотрудника или сотрудник заранее сообщил об уходе из Компании)	1
3	Вакансия на перспективу, мониторинг рынка труда, срочной потребности в вакансии нет	1,25

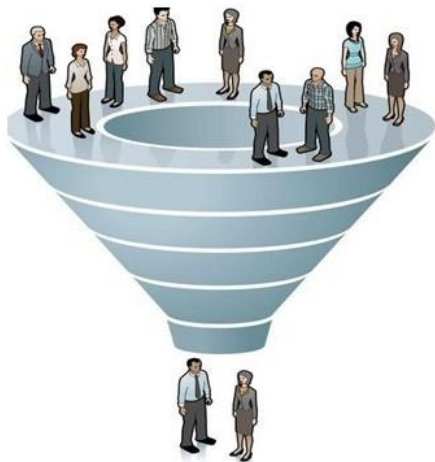
# Категория подбора

№	Категория подбора персонала	Стандартные сроки закрытия вакансий
1	Массовый подбор	30 дней
2	Специалисты	45 дней
3	Руководители	60 дней

**Пример расчета:**  
 **$(2 + 0,5)/2 * 60 = 75$  дней**

# Воронка подбора

СОИСКАТЕЛЬ НЕ ЗНАЕТ О КОМПАНИИ



ЭФФЕКТИВНЫЙ И ЛОЯЛЬНЫЙ СОТРУДНИК

1. Своевременное закрытие вакансий
2. Расчет нагрузки на рекрутера
3. Оптимизация процессов (конверсия на каждом этапе)
4. Общение с заказчиком на понятном ему языке

## Наглядно видно:

1. Эффективность работы по каждой вакансии
2. Эффективность каждого рекрутера
3. Эффективность работы с заказчиками

# Воронка подбора

Процесс	Время (мин)
Написать и разместить объявление	60
Просмотр 100 резюме	$100 \cdot 1 = 100$
30 звонков	$30 \cdot 10 = 300$
10 встреч	$10 \cdot 60 = 600$
3 финалиста	$3 \cdot 120 = 360$
<b>1420 мин=24 часа</b>	



# Расчет нагрузки на рекрутера

## План по подбору сотрудников на первое полугодие

Всего новых сотрудников, которых нужно принять	54
Прогнозируемое число сотрудников, которые уйдут добровольно или принудительно, из-за выхода в декретный отпуск и других причин	109
Всего сотрудников, которых необходимо подобрать	163

Месяц	Количество вакансий	Нагрузка на одного рекрутера (из двух в отделе)	Требуемое увеличение числа рекрутеров
Январь	35	17,5	+2
Февраль	31	15,5	+2
Март	20	10	+1
Апрель	22	11	+1
Май	25	12,5	+1
Июнь	30	15	+2
Среднее число в месяц	27	13,5	1,5



# Компетенции рекрутера

1. Высокий эмоциональный интеллект
2. Хорошее знание бизнеса, куда подбирается кандидат
3. Высокие аналитические способности
4. Отличные коммуникативные навыки (ведение переговоров с кандидатами различного уровня)
5. Быстрая и гибкая ориентация в нестандартных ситуациях
6. Умение быстро находить/выяснять любую необходимую информацию
7. Высокая стрессоустойчивость, уверенность в себе
8. Настойчивость, уметь убеждать

# Порядок проведения подбора персонала

- Заявка на подбор
- Поиск кандидатов
- Интервью
- Согласование кандидата
- Организация выхода на работу

# Карта должности

В случае когда составляется заявка **на новую должность**, непосредственный руководитель совместно с HR службой готовит полный пакет документов, в соответствии с Картой должности, а именно:

- Профиль должности
- Должностные обязанности
- План адаптации

# Профиль должности & Заявка на подбор

Полное описание  
должности

## Профиль должности

- Место в структуре
- Мотивация
- График работы...
- Квалификация
- Компетенции
- Совместимость
- Спец требования

## Заявка на подбор

- Причина заявки
- Срочность
- Анонимность

Начало работ  
по вакансии

# Заявка на подбор

Дата подачи заявки	
Тип заявки	По плану / Вне плана
Должность	
Подразделение	
Наличие профиля должности	Да / Нет
Причина возникновения заявки	Замена (вместо..) / Расширение
Срочность	(с обоснованием)
Рекомендации для внутреннего замещения	Отсутствуют / Предлагаю рассмотреть ..
Анонимная вакансия ?	Да (обоснование) / Нет
Возможность размещения на корп портале	Да / Нет
Кто будет проводить собеседования от заказчика	(ФИО, должность)

# Профиль должности

Блок	Что включает
Общий блок	Место в структуре / Подчиненность / Мотивация / Командировки / График работы / Исп срок
Специальные требования	В случае, если это значимо для выполняемых обязанностей
Квалификация	Образование / Опыт работы / Языки / Владение спец программами
Знания и умения	Метод оценки / Вопросы / Ответы
Компетенции	Компетенция / Поведенческий индикатор / Метод оценки / Вопросы
Совместимость	Корпоративная / Психологическая / Мотивационная

# Источники набора: достоинства и недостатки

Источники	Достоинства	Недостатки
Внутренние	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Повышает лояльность работников к организации</li><li>▪ Хорошее знание положительных и отрицательных качеств кандидата</li><li>▪ Дешевле, чем набор со стороны</li><li>▪ Быстрая адаптация</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Может создать конфликт в организации с другими претендентами на должность</li><li>▪ Учить может быть дороже и дольше, чем привлечь со стороны</li></ul>
Внешние	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Приносят «свежую струю», «свежий взгляд», новые знания в организацию</li><li>▪ Позволяют использовать положительный опыт других компаний</li><li>▪ Реклама компании на внешнем рынке</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Снижает лояльность сотрудников внутри компании</li><li>▪ Ошибка подбора – не того взяли</li><li>▪ Более долгая адаптация</li></ul>

## Где находят кандидатов:

- JOB сайты
- Социальные сети – ПЕРСОНАЛЬНЫЙ БРЕНД!
- Фейсбук (группы, «теория 6 рукопожатий», комментарии в обсуждениях)
- Линкедин
- Сайты знакомств
- Профильные выставки
- «Ловить на живца»
- MBA – рекомендации преподавателей
- Отраслевые встречи, конференции
- Networking
- Бары



# Виды интервью

- Структурированное
- Не структурированное
- Интервью по компетенциям
- Телефонное интервью
- Групповое собеседование
- Стресс интервью
- Биографическое интервью
- Кейс – интервью
- Деловые игры

# Сбор рекомендаций

- Информирование кандидата о сборе рекомендаций.
- Поиск контактных лиц, кто может дать достоверную информацию. Этими лицами могут быть: непосредственный руководитель кандидата, сотрудники департамента по работе с персоналом, руководитель смежного подразделения (стараться не использовать контакты, которые предоставляет сам кандидат).
- Обзвон последних мест работы (за последние **5 лет**)
- Составление отчета

# Сбор рекомендаций

Вопросы	Компания 1	Компания 2	Компания 3
ФИО рекомендателя			
Телефон компании / рекомендателя			
Период работы кандидата в компании:			
Должность кандидата:			
Какие сильные и слабые стороны кандидата Вы могли бы выделить?			
Почему он ушел из компании?			
Какие отношения складывались с коллегами?			
Какая должность по Вашему мнению была бы для него предпочтительней?			
Когда кандидат был более продуктивным - работая в команде или самостоятельно?			
Как Вы оцениваете его потенциал? Планировался ли карьерный рост внутри компании?			
На что при управлении кандидатом обратить внимание его будущему руководителю?			
Если была бы возможность взяли бы обратно кандидата к себе в компанию? На какую должность?			

# Job offer

- Дата выхода на работу:
- Должность:
- Подразделение:
- Подчинение:
- Функционал:
- Задачи:
- КРІ:
- Компенсационный пакет:
- Режим работы:
- Испытательный срок:



# Порядок оценки эффективности системы подбора в компании

- Показатели эффективности подбора
- Качество организации процесса (обратная связь от соискателей)

# Обратная связь от соискателей

- Качество работы
- Слив негатива
- HR бренд

<b>УВАЖАЕМЫЙ КАНДИДАТ!</b>			
Мы хотим стать лучше и поэтому постоянно следим за качеством своей работы. Заполнение анкеты займет у Вас не более 1 минуты. Просим заполнить этот документ и нажать кнопку "Отправить"			
Гарантируем анонимность и конфиденциальность информации. Полученная информация никак на решение о приеме Вас к нам на работу НЕ ПОВЛИЯЕТ!!!			
<b>1. С кем проводилось собеседование?</b>			
<input type="checkbox"/>	Сотрудник отдела персонала		
<input type="checkbox"/>	Непосредственный руководитель		
<b>2. Если пришлось подождать, объяснили ли Вам причину?</b>			
<input type="checkbox"/>	Да	<input type="checkbox"/>	Нет
<input type="checkbox"/>	Не ждал		
<b>3. Была ли в ходе собеседования получена следующая информация?</b>			
<b>Информация:</b>	<b>Нет</b>	<b>Информации было недостаточно</b>	<b>Да</b>
О компании			
О задачах должности и должностных обязанностях			
О заработной плате и системе мотивации			
О графике работы			
<b>4. Укажите какая еще необходимая информация НЕ БЫЛА озвучена на собеседовании?</b>			
<b>5. Укажите, были ли негативные моменты до и во время собеседования? (например: температура в помещении, посторонние шумы, интервьюер постоянно отвлекался и т.д.)</b>			
<b>6. Какое в целом у Вас установилось мнение о нашей компании, хотели бы Вы у нас работать?</b>			
<b>СПАСИБО!</b>			

# KPI подбора

- Не используйте слишком много показателей. Оптимально 4-7 показателя
- Присвойте каждому показателю свой вес (зафиксируйте степень важности показателя).
- Установите целевое значение для каждого показателя
- Увяжите KPI с оплатой труда и с планами развития

# KPI подбора

Показатель	Методика расчета	Периодичность
Количество открытых вакансий	Количественные данные	месяц / год
Количество закрытых вакансий	Количественные данные	месяц / год
Нагрузка рекрутера	% вакансий рекрутера от общего количества вакансий в компании	месяц / год
Коэффициент результативности подбора	% закрытых вакансий к общему количеству вакансий менеджера	месяц / год
Коэффициент результативности рекрутера	% закрытых менеджером вакансий к общему количеству закрытых вакансий компании	месяц / год
Выполнение нормативов по срокам закрытия вакансий	% закрытых вакансий в срок к общему количеству закрытых вакансий	месяц / год
Длительность закрытия вакансий	Средний срок закрытия, дней	месяц / год
Выполнение плана подбора	План / факт	месяц / год
% укомплектованности ШР	План/факт	месяц / год
% текучести персонала на испытательном сроке	Количество уволенных сотрудников, отработавших меньше 3 мес / общее количество подобранных сотрудников 3 мес	год



# Автоматизация подбора персонала



- Удобное размещение вакансии на рабочих сайтах
- Статистика работы менеджеров / по вакансиям
- Синхронизация с job сайтами, электронной почтой
- Синхронизация с календарями – планирование собеседований

# Регламентация

**Положение о подборе персонала** - является основным документом, которым должны руководствоваться все должностные лица, представляющие интересы Компании на рынке труда и перед соискателями на свободные должности в процессе поиска, отбора и найма персонала.

- Описание бизнес процесса со сроками и ответственными
- Формы: заявка на подбор, профиль должности, согласование кандидата, план адаптации

	Подбор
Владелец процесса	Руководитель направления (подбор и адаптация)
Взаимодействие	HR партнер+ ЛППР относительно подбора сотрудника (руководители структурных подразделений), СБ, соискатели
Регламент	Регламент о подборе персонала
Документы, используемые в работе	Профиль должности, План подбора, Инструкция по проведению собеседований, Матрица принятия решения о подборе / увольнении сотрудника, Модель компетенций, Штатное расписание, Приглашение на собеседование, Отказ по итогам собеседования, Стандарт должности (должностные обязанности)
Документы, заполняемые на сотрудника	Заявка на подбор, Лист прохождения собеседования, Анкета кандидата, Job offer
Система менеджмента качества (в скобках кто клиент)	Бланк обратной связи от кандидата (соискатель)
Отчетность	Результативность сайтов, Актуальные вакансии - воронка подбора, Движение персонала
Показатели эффективности	в таблице KPI HR
Используемое ПО	е-стафф, кубы, 1С

# Подведем итоги ?



**Директор  
по персоналу**  
практический журнал  
по управлению человеческими ресурсами



Система  
Кадры

**Спасибо за внимание**

