

ПОИСК И ПОДБОР СОТРУДНИКОВ.

**Технологии
подбора и отбора персонала**

Цель - быстро, качественно и с минимальными затратами подобрать нужных специалистов.

Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и описание требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение.

Кадровое планирование позволяет определить

- сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы;
- какие требования предъявляются к тем или иным категориям работников (профессионально-квалификационные модели должностей);
- каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал;
- как использовать персонал в соответствии с его потенциалом;
как обеспечить развитие этого потенциала,
повысить квалификацию людей;
- как обеспечить справедливую оплату труда,
мотивацию персонала и решить его социальные проблемы;
- каких затрат потребуют проводимые мероприятия.

Планирование персонала базируется на:

- объективных характеристиках персонала ;
- структуре персонала (распределение по уровню квалификации, стажу в организации);
- перечне задач;
- ответственности;
- потерях времени (по причинам);
- характере занятости;
- режиме работы (односменная, многосменная);
- основной и дополнительной заработной плате, премиях;
- социальных выплатах;
- рабочих местах ;
- физических, экономических, социальных условиях труда и проч.

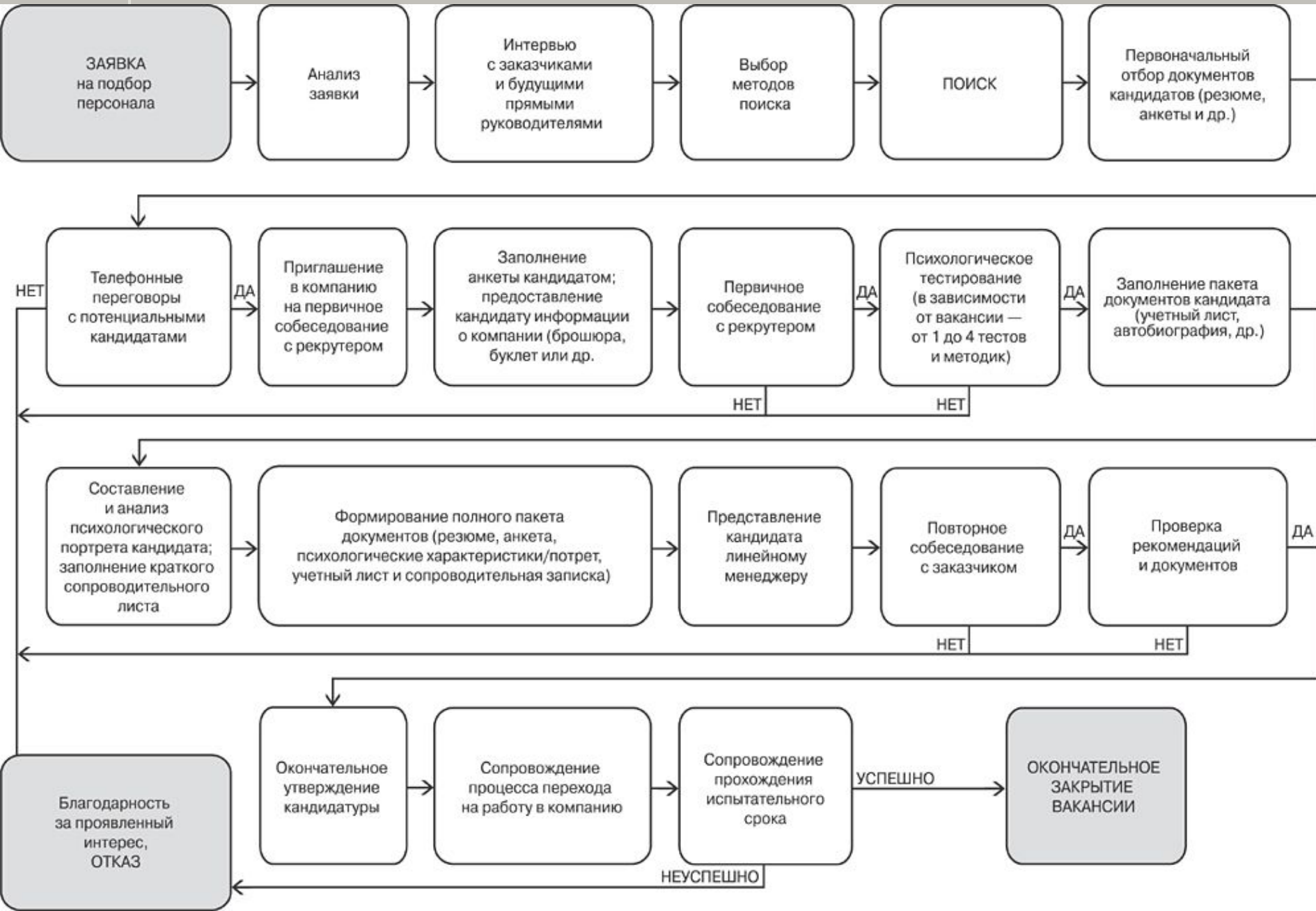
Подбор персонала может осуществляться

- исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений подбираются работники, которые могут решать стоящие задачи (*подбирать человека для работы*);
- исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника (*подбирать работу для человека*) ;
- путем совмещения первого и второго способов подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций для высококвалифицированных рабочих и служащих, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест.

Типы кадрового пополнения.

- Поточное
- Крупно- и мелкосерийное
- Экстренное
- «Штучное»

Алгоритм подбора персонала компании



Этапы процесса поиска и подбора персонала:

1. **Определение количественной и качественной потребности в кадрах** (*кадровое планирование*)
2. **Выбор источников поиска:** *внутренний и/или внешний*
3. **Сбор и анализ предварительной информации о кандидатах** (*первичный отбор по резюме, анкете, телефонному интервью*)
4. **Интервью**
5. **Тестирование**
6. **Проверка сведений о кандидатах**
7. **Принятие решения**

Инициация процесса поиска и подбора

Заявка на подбор персонала – документ, в котором прописаны требования к кандидатам, необходимые для эффективной работы на данной должности

- Процесс поиска и подбора персонала начинается после оформления заявки
- Решение о необходимости принимается линейным руководителем совместно с руководителем департамента по управлению персоналом
- Для подготовки целенаправленного поиска линейный руководитель уточняет требования к кандидату на данную вакантную должность

Требования к кандидатам

- Формальные
- Профессиональные
- Личностные

Компетентностный подход в отборе персонала

- На сегодняшний день наиболее прогрессивным принято считать компетентностный подход к кадровым процессам в организации. Компетентностный подход - эффективный инструмент оценки, отбора, обучения и развития сотрудников.
- В его основе лежит понятие *модели компетенций*. Для того чтобы оценить качество выполнения работы, прежде всего, должен быть задан стандарт. И стандартом может послужить разработанная модель компетенций для оцениваемой должности.

Термин «компетенция» впервые был использован Р. Бояцисом в 1982 году, который определил компетенцию как

сумму способностей, которыми обладает конкретная личность и которые направляют ее поведение на соответствие требованиям работы и достижение желаемых результатов.

Несмотря на многообразие определений компетенции, общепринятым является мнение, согласно которому

компетенция описывает стандарт поведения, объединяющий знания, навыки и личные качества человека и определяющий эффективность работы.

Компетенцию необходимо понимать как свойство, характеристику сотрудника, которая позволяет ему наиболее эффективно выполнять ту или иную работу, и наблюдается в его поведении.

Компетенции сотрудника



Для разработки модели компетенций необходимо собрать максимум информации о выполняемой сотрудниками работе, чтобы выделить те стандарты поведения, которые обеспечивают лучший результат.

- ❑ Создавая единую для всей организации модель компетенций, необходимо помнить, что уровни развития той или иной компетенции у сотрудников, занимающих разные должностные позиции, различаются.
- ❑ Данное различие находит отражение в профилях компетенций.
- ❑ То есть, результатом проекта по созданию корпоративной модели компетенций должны стать профили компетенций, разработанные для каждой должности.

Профиль компетенций – это список компетенций, точное определение уровня их проявления, относящиеся к данной должности.

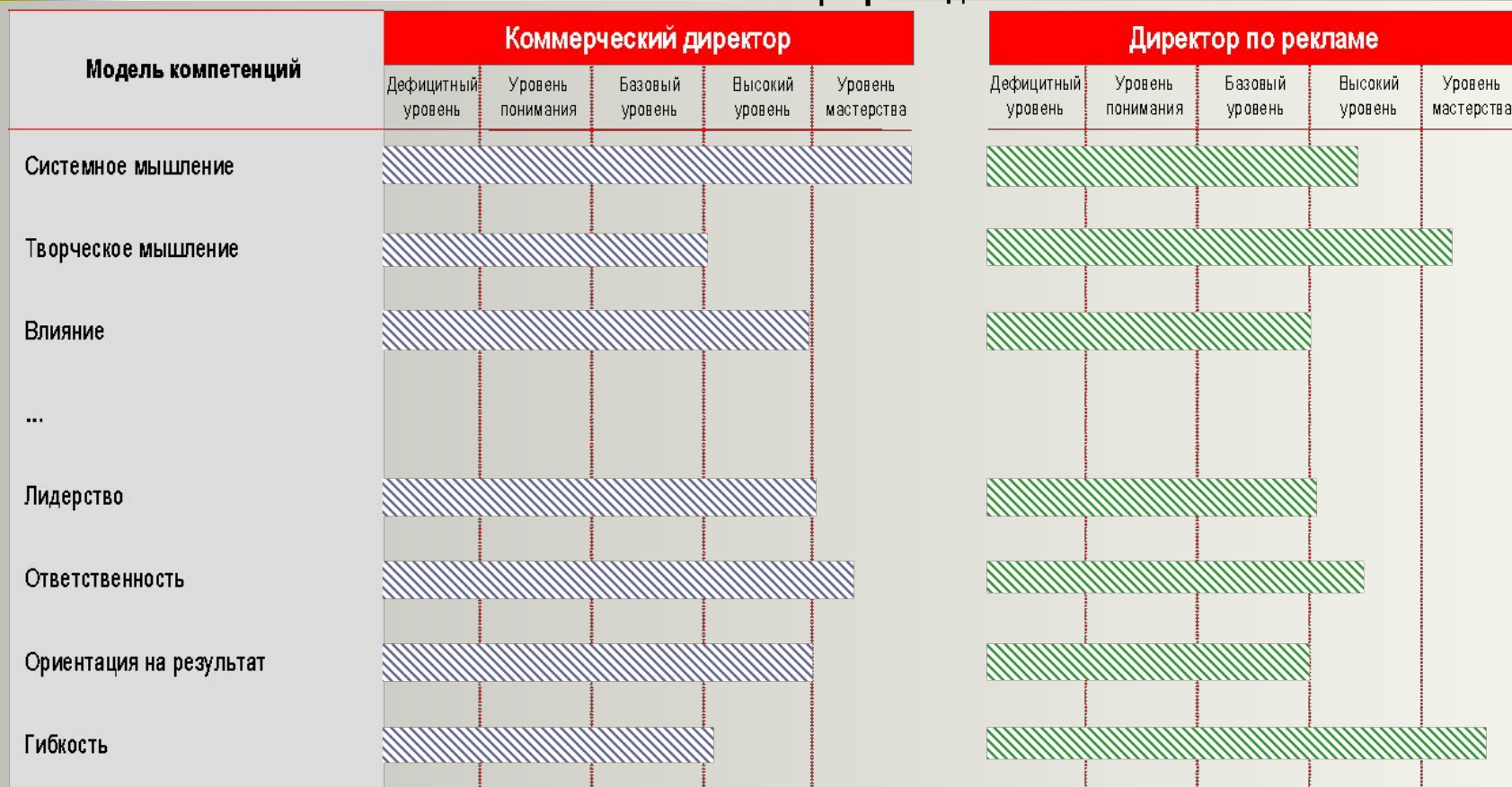
Компетенция	Определение	Дефицитный уровень	Уровень понимания	Базовый уровень	Высокий уровень	Сильный уровень
Стратегическое мышление	Умеет разрабатывать надежную, часто с элементами творчества стратегию деятельности, которая предусматривает оптимальное соотношение риска и прибыли. Ясно соотносит собственные цели и действия со стратегическими целями организации.					
Влияние	Приводит убедительные доводы в защиту своей позиции, умело строит обсуждение и убеждает других людей. Оказывает влияние на принимаемое другими людьми решение и их взгляды.					
Решение проблем	Способность разрабатывать различные варианты решения проблем, делать обоснованные заключения, определять плюсы и потенциальные трудности в масштабах требуемого времени. Несет ответственность за принимаемые решения.					
Поиск информации	Использует различные источники для поиска информации. Проверяет факты и данные. Быстро собирает и обрабатывает информацию.					
Нацеленность на клиента	Ставит интересы клиента на первое место и нацелен на оказание ему качественных услуг. Упорно работает на удовлетворение потребностей клиентов.					
Гибкость	Изменяет собственное поведение в зависимости от ситуации (например, применяет различные стили или подходы) для достижения цели.					
Ориентация на качество	Работает на качественном уровне. Следует профессиональным стандартам. Выполняет работу точно и в соответствии с правилами.					

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

Корректные требования к должности определяются **ПРОФИЛЕМ ДОЛЖНОСТИ** на базе модели компетенций

Профили должности



НА БАЗЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ СОСТАВЛЯЮТСЯ ПРОФИЛИ ПОД КОНКРЕТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ

Профессионально важные качества

По мнению российских ученых, аналогом теории компетенций может служить теория профессионально важных качеств (ПВК).

«ПВК и их системы – это те внутренние условия, чрез которые преломляются внешние воздействия и требования деятельности. Следовательно, развитие ПВК и их систем выступает узловым моментом психологической системы деятельности» (В.Д.Шадриков).

Основные термины

Компетенции

качества, важные для определенной должности или компании

Профессионально важные качества

качества, важные для конкретной профессии безотносительно к конкретной компании

Компетенции должности

качества, важные для сотрудника на данной должности

Корпоративные компетенции

качества, важные для любого сотрудника в компании

Компетенции сотрудника

качества, говорящие о способности человека качественно выполнять в производственном поведении требования к должности или к подразделению компании. Зависят от личностных свойств.

Компетентность

качества, говорящие о знаниях, опыте и квалификации человека безотносительно к возможным формам производственного поведения.
Не зависят от личностных свойств.

Границы компетенции (юридический аспект)

отсутствие прав решать вопросы, выходящие за границы должностных полномочий

Границы компетенции (управленческий аспект)

отсутствие способностей качественно осуществлять определенные виды действий

Компетенции в широком понимании

все качества, важные для деятельности: знания, умения, навыки, опыт, образование, черты характера (все необходимые качества)

Компетенции в узком понимании

не все качества, а только те, которые связаны с характером человека и могут быть наблюдаемы в конкретном поведении (только личностные характеристики)

Каждая компетенция должна быть сформулирована максимально конкретно



СРАВНЕНИЯ ИСТОЧНИКОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАДРОВ

ВНУТРЕННИЕ

- ☞ Формирование идеологии «продвижения»
- ☞ Возможности оценки и видения перспектив
- ☞ Низкие издержки по поиску
- ☞ Мотивация сотрудников

- ☹ Вероятность «вырождения»
- ☹ Необъективная оценка потенциал сотрудника
- ☹ Проблемы с другими сотрудниками
- ☹ Нежелательные внутренние связи
- ☹ Необходимость комплексной программы развития персонала и сбалансированной системы аттестации

ПРЕИМУЩЕСТВА

НЕДОСТАТКИ

ВНЕШНИЕ

- ☞ «Свежий приток идей»
- ☞ Снижение издержек на обучение
- ☞ Отсутствие нежелательных связей в организации
- ☞ Привнесение предшествующего опыта (в том числе опыта конкурентов)

- ☹ Высокая вероятность несовместимости
- ☹ Моральные проблемы для работающих на предприятии кандидатов
- ☹ Длительный период адаптации
- ☹ Затраты ресурсов на привлечение
- ☹ Вероятность несоответствия ожиданий и интересов привлеченного персонала и работодателя
- ☹ Угроза информационной безопасности

Методы используемого внешнего поиска

- *с помощью Интернет*
- *с помощью объявлений о вакансиях в печатных средствах массовой информации (СМИ)*
- *с помощью агентств по подбору персонала*
- *с помощью государственной службы занятости*
- *с помощью знакомых*
- *с помощью сотрудников компании*
- *с помощью учебных заведений*
- *в базе данных компании*
- *с помощью уличных объявлений*

Первичный отбор по резюме.

«Неподходящие резюме»

- ☐ Слишком короткие резюме
- ☐ Слишком длинные резюме
- ☐ Частая смена мест работы
- ☐ Отсутствие роста
- ☐ «Сомнительные» места работы
- ☐ Неправдоподобные резюме

Телефонное интервью

Что можно оценить по телефону?

- Степень готовности кандидата сменить место работы и ожидания по поводу новой работы.
- Можно уточнить отдельные детали опыта и квалификации, которые важны для данной должности, но не отражены достаточно ясно в резюме.
- Получить предварительное общее впечатление о человеке и его манере общения.

Этапы интервью

- Знакомство
- Разговор о компании
- Основная часть
- Вопросы от кандидата
- Обсуждение условий контракта
- Заключительная часть

Рекомендации по проведению интервью

- Проводить интервью в форме переговоров, а не допроса
- Проводить интервью в быстром темпе
- Чередовать темы вопросов
- Каждая компетенция должна проверяться не менее 3-4 раз
- Варьировать темы и виды вопросов в зависимости от ответов и поведения кандидатов
- Ведение записей не должно создавать больших пауз

Биографические вопросы

направлены на оценку трудовой биографии кандидата

- где кандидат работал раньше;
- какой круг задач решал;
- почему меняет работу.

Поведенческие вопросы (*behavioral interview*) направлены на оценку поведения и достижений кандидата в прошлом.

Цель – на основе оценки поведения кандидата в прошлом сделать прогноз о его поведении в будущем.

Используется метод «дополнительного глубокого зондирования»

Модели поведенческого интервью

STAR

Situation - ситуация, с которой кандидат столкнулся;

Task - задача, которая стояла перед ним;

Action - действия, предпринятые кандидатом;

Result - результат, итог ситуации.

PARLA

Problem — проблема, сложность;

Action — предпринятые действия;

Result — результат;

Learned — полученный урок, сделанные выводы;

Applied — как впоследствии применялся этот опыт.

Ситуационные вопросы (*CASE-интервью*)

основана на построении гипотетических ситуаций и предложении описать модель своего поведения или решения данной ситуации.

CASES можно разделить на три группы:

- а) проверяющие конкретные знания и навыки;*
- б) проверяющие ценности и взгляды;*
- в) проверяющие модели поведения и индивидуально-личностные качества.*

Ситуационные вопросы

- Дайте основные идеи PR-статьи для продвижения такого-то товара для такой-то целевой группы. Как вы определите, где имеет смысл размещать такие статьи?
- Представьте себе ситуацию, при которой в коллективе, которым Вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с Вами за влияние. Ваши действия?
- Вы набираете персонал. Вы дали обещание одному из кандидатов, но он отрабатывает две недели на предыдущем месте работы . В этот период у Вас появляется другой кандидат, который лучше. Ваши действия?

Проективные вопросы предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа.

- ☐ Что стимулируют людей работать наиболее эффективно?
- ☐ Что нравится людям в работе?
- ☐ Что может побудить человека уволиться?
- ☐ Какой коллектив является наиболее комфортным для людей?
- ☐ Из-за чего чаще всего случаются конфликты с клиентом?

Вопросы три «+» и три «-».

Кандидату предлагается назвать три положительные и три отрицательные характеристики чего-либо или кого либо.

Вопросы на проверку стрессоустойчивости

Моделируется неприятная для кандидата ситуация с помощью неприятных, неудобных вопросов или замечаний.

Анализ метапрограмм и лингвистический анализ речи. (С.Иванова)

- Тип референции
- Стремление – избегание
- Процесс – результат
- Процедуры – возможности
- Сходство – различие
- «Одиночка» - «Менеджер» - «Командный игрок»
- Содержание — окружение
- Активность — пассивность (рефлексивность)

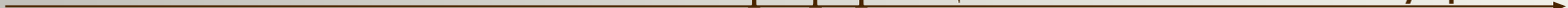
Тип референции – параметр, который

показывает соотношение собственного и
внешнего мнения при самооценке и принятии
решений

внешняя

Смешанная референция

внутренняя



Мотивация

Внешняя референция

- Все виды признания и поощрения
- Статус
- Личное внимание
- Социализация и причастность
- Четкие инструкции и возможность советоваться
- Позитивные примеры
- Престиж
- «Эффект толпы»
- Внешняя символика и традиции

Внутренняя референция

- Спрашивать мнение
- Вовлекать в принятие решений
- Давать ПОДЧЕРКНУТУЮ самостоятельность
- Самореализация
- Убеждение вместо принуждения
- Полномочия
- Снижение уровня контроля (подчеркнуто)
- Экспертиза

Как определить: Вы хороший...? / Вы хорошо...? Почему вы так считаете?

- Внешняя референция
 - Внешнее мнение, оценка
 - Объективный результат (критерий успешности задан кем-то извне)
- Внутренняя референция
 - Слова *считаю, думаю, мне кажется, знаю, вижу, чувствую...*
 - Субъективный результат (критерий успеха задан самим человеком)
 - Модель сам (не) доволен («я хорошо вожу машину, так как уверенно себя чувствую за рулем»)

Стремление - Избегание

- Как оценить?
- Задаем проективный вопрос
- Стремление – позитивная формулировка
- Избегание – НЕ, НЕТ, БЕЗ, НОРМАЛЬНЫЙ, АДЕКВАТНЫЙ и т.д.

Интерпретация ИЗБЕГАНИЙ

- Повторяющиеся у нескольких или многих сотрудников избегания – индикатор проблемных зон в коллективе
- Человек избегания – доминанта негативной мотивации
- Частичное избегание одного человека – его негативный опыт или проблемная зона

Процесс - Результат

■ Что дает?

Значимость процесса и результата в приоритетах человека, мотивация, модели поведения

Как
процесс

■ Как оценить?

Что вам нравится в работе (бухгалтера, торгового представителя, руководителя...)?

Опишите свою работу за «такой-то период»....

Зачем
результат

Люди процесса

- Более детальны, склонны тщательно соблюдать процессы, их совершенствовать. Могут затягивать и забывать о конечной цели, делать лишнее, процесс ради процесса
- Вывод – четкие сроки, мотивация за соблюдение ключевых показателей результативности

Люди результата

- Склонны добиваться результата, но могут игнорировать технологии. Не любят отчеты. Хотят «доискаться до истины». Крайность – «цель оправдывает средства»
- Показывать значимость технологий для достижения результата, мотивировать за ПРАВИЛЬНЫЙ результат

Подходы к мотивации

Люди результата

Все для результата.
Считают важной
справедливую
оценку

Люди процесса

Любят все
удобное,
приятное,
интересное в
процессе.

Процедуры – ВОЗМОЖНОСТИ

Люди возможностей ориентированы на поиск новых решений, на неповторяющиеся действия или же на возможность использования разных подходов при решении типовых задач.

Люди процедур предпочитают использовать типовой путь или способ решения рабочей, социальной либо жизненной задачи. Соответственно, эти люди более успешны и мотивированы в различных ситуациях.

Сходство — различие

- Данный параметр очень легко определяется и указывает, на что ориентируется человек в жизни и работе — на выделение общего или различного. Как и в предыдущих случаях, величины будут шкальными, для получения правильного результата нельзя ограничиваться только одним-двумя вопросами.
- **Тяготение к сходству** означает стремление к компромиссам в конфликтных ситуациях, чувство комфорта в ситуациях, хотя бы частично знакомых по прошлому опыту. Такие люди бывают очень успешны в разрешении конфликтов, с удовольствием находят и обсуждают общие интересы с окружающими.
- Люди, **тяготеющие к различию**, предпочитают обращать внимание на отличия, им бывает весьма сложно успешно решать конфликты, однако именно склонность к поиску различий ведет ко многим изобретениям.

Сходство - Процедуры	Сходство - Возможности
«Консерватор» Для человека характерна высокая степень консерватизма, он склонен к работе в стабильной среде, к повторяющимся действиям и ситуациям, с довольно большим трудом адаптируется к новой среде и видам деятельности. Стоит помнить, что такой сотрудник будет не очень эффективен в условиях изменчивой среды, а также совсем не пригоден к работе, требующей нового, нетрадиционного взгляда на происходящее. Такие люди очень хороши в тех видах деятельности, где требуется усидчивость, умение соблюдать точные технологии и процедуры, при этом среда стабильна и работа в достаточной степени рутинна. Большим преимуществом таких людей является их стабильность как работников, а недостатком — слабо выраженное стремление к развитию и карьерному росту. Оптимально для: • Делопроизводителя • Бухгалтера на некоторых (не всех) участках • Оператора по вводу данных • Рабочего на конвейере	«Эволюционер» Одно из универсальных сочетаний, дающих широкий диапазон подходящих видов деятельности. Предполагает эволюционное развитие, т. е. стремление к новым возможностям, технологиям, совершенствованию в сочетании с использованием лучшего из прошлого опыта, стабильный переход из одной фазы в другую. Такое сочетание подходит для всех видов деятельности, исключая чрезвычайно рутинные, где, по сути, отсутствуют возможности, и те, где нужен кардинально новый взгляд на вещи, полный отказ от привычных установок. Оптимально для: • Продаж • Маркетинга • Главного бухгалтера • Руководящего состава • Финансового отдела и отдела логистики и многих других вариантов
Различие — Процедуры	Различие — Возможности
«Контролер» Такое сочетание предполагает, с одной стороны, склонность к процедурному характеру работы, с другой — настрой на поиск нестыковок и различий. Отсюда легко сделать вывод, что подобные люди консервативны, склонны соблюдать установленные процедуры и находить в этом удовольствие, при этом довольно легко видят противоречия, не склонны к компромиссам, хорошо видят ошибки. Отсюда и будет следовать список рекомендуемых для них работ. При этом стоит помнить об опасности проявления повышенной конфликтности и не очень хорошей коммуникативности. Оптимально для: • Контролера качества • Внутреннего аудитора • Налогового контролера • Технического редактора (но далеко не всегда).	«Революционер» Такого рода люди склонны к очень существенным переменам, к совершенно новому видению ситуации, довольно радикально настроены по отношению к установленному порядку вещей, не склонны соблюдать процедуры, легко идут на риски. Именно такие люди нужны для того, чтобы найти абсолютно новые пути развития бизнеса, они очень креативны и нестандартно мыслят. Оптимально для: • Креативных работ (креатив в рекламе, дизайне и т.п.) • Изобретателя (например, в конструкторском бюро) • Ученого высокого уровня • Проектной группы Интересно, что некоторые крупные компании приглашают к себе подобных людей или даже целые группы и ставят перед ними задачу выдвижения нестандартных идей и подходов к развитию бизнеса без анализа их практической применимости, и это дает свой результат.

«Одиночка» — «Менеджер» — «Командный игрок»

Суть данного метода в том, что человеку задаются вопросы о его предыдущей работе, достижениях и т. п., при этом мы обращаем особое внимание на то, *каким образом человек позиционирует себя по отношению к другим участникам событий.*

Содержание — окружение

Существует много видов деятельности, которые требуют от человека установки на общение с людьми, значимости для него пресловутого человеческого фактора. При других работах, наоборот, человек больше взаимодействует с цифрами, документами, техникой, нежели с людьми. В зависимости от того, что именно является основным предметом деятельности, для нас будут предпочтительны кандидаты с доминантой содержания или окружения.

Активность — рефлексивность

- Данный параметр также представляет собой шкалы, но уже трехмерные, в которых мы видим такие параметры, как **активность - рефлексивность — анализизм — пассивность.**
- Точно так же, как и в предыдущих методиках, мы можем особым образом строить вопросы, а можем просто анализировать монолог кандидата.
- Принцип построения вопросов:
 - вопрос должен быть направлен на описание действий, достаточно сложных или гипотетических, с тем чтобы кандидат был сфокусирован на содержании;
 - вопрос не должен подсказывать активную форму залога при ответе (например, неверна формулировка: «Что Вы будете делать в таких-то обстоятельствах?»). Наиболее эффективны формулировки типа: «Опишите Ваши действия», «Каковы будут Ваши шаги?».

Тестирование кандидатов

- **Цель – отсеять худших, а не выбрать лучших**

Виды тестирования:

- Тестирование знаний
- Тестирование навыков
- Психологическое тестирование (*тесты-опросники, тесты-задания, проективные тесты*)

Проверка сведений о кандидатах

- Проверка документов
- Проверка рекомендаций
- Проверка соцсетей
- Проверка службой безопасности
- Полиграф

