

профотбо
р

Закон отбора Ван Харпена

**Закон : Решение любой проблемы
заклучается в поиске
людей,**

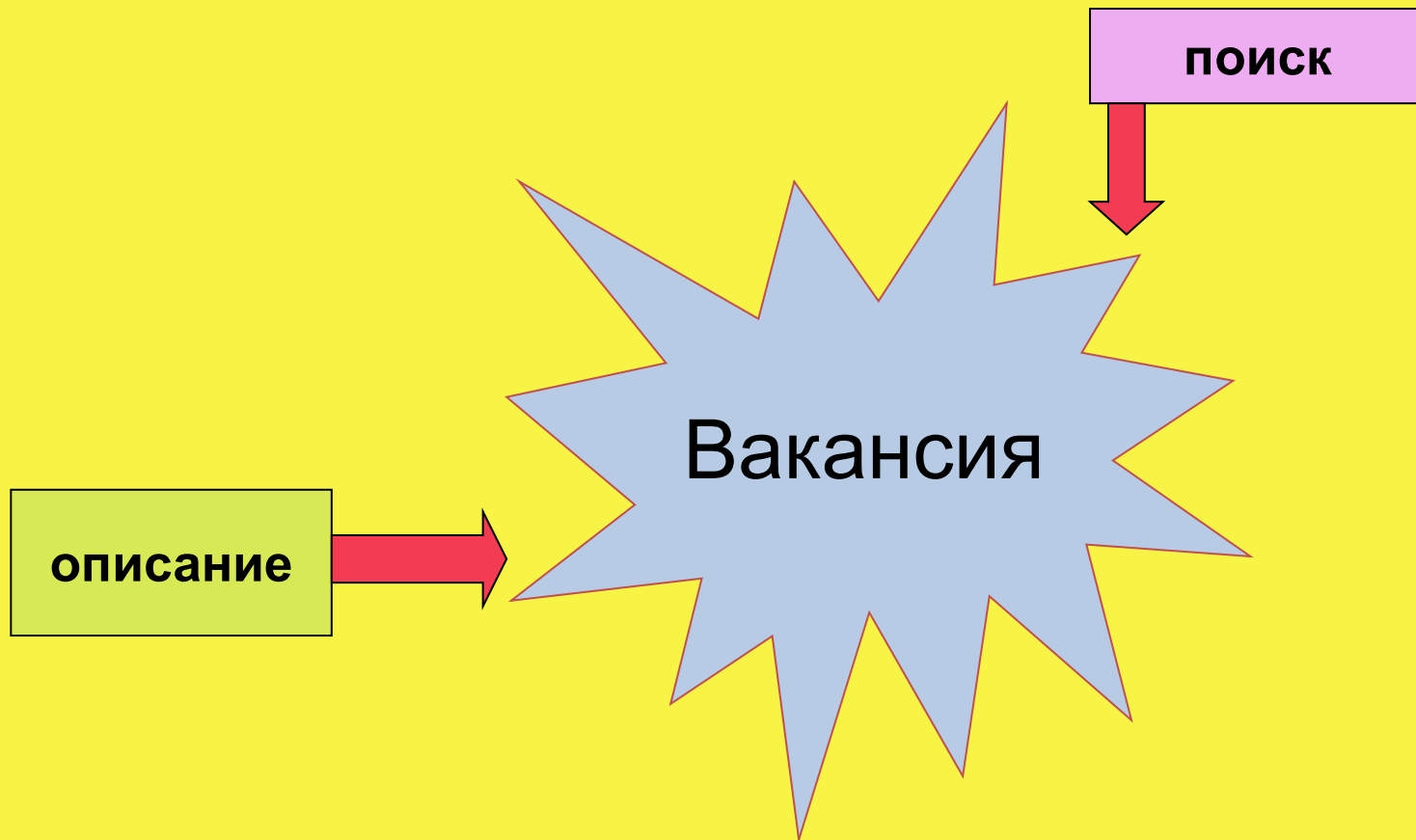
которые ее решают.

**Следствие: Если Вы не являетесь частью
решения, значит Вы являетесь**

частью проблемы.

Проблема отбора

Организация (предприятие)



Требования организации.

При определении потребности организации в работнике необходимо принять во внимание следующее:

- профессиональные критерии (образование и опыт)
- физические критерии (физическая форма кандидата: состояние здоровья, выносливость, работоспособность)
- психические критерии (интеллект, память, тип н. с., честность, стрессоустойчивость и т.д.)
- социально-психологические критерии (установки, совместимость, толерантность, лидерские качества и пр.)

Структура кадрового потенциала

Что человек может?	Что человек умеет?	Что человек хочет?	За что человек отвечает?	Во что человек верит?
Психофизиологический потенциал	Квалификационный потенциал	Мотивационный потенциал	Моральный потенциал	Ценностный потенциал
Профессиональный отбор Эргономичная техника Нормирование труда	Оценка квалификации и компетенций. Аттестация персонала	Стимулирование труда Система оплаты труда Компенсационный пакет	Организация труда Правила внутреннего распорядка Этические кодексы	Миссия Корпоративная культура

Оценка мотивации при найме

При оценке себя в денежном эквиваленте кандидат опирается на несколько показателей:

- 1) ориентируется на бюджет фирмы, в которой хочет работать;
- 2) реально оценивает свой опыт и квалификацию;
- 3) учитывает степень эксклюзивности специалистов своего профиля и уровня;
- 4) узнает заранее, сколько получают специалисты данного профиля;
- 5) учитывает географическое расположение будущего места работы;
- 6) узнает все о льготах;
- 7) четко оговаривает весь перечень своих обязанностей;
- 8) отталкивается от того, насколько ему нужна работа и насколько он нужен фирме;
- 9) конкретно отвечает на вопрос «На какую сумму вы рассчитываете?»;
- 10) не спешит соглашаться на предложенный оклад, обдумывает предложение.

Подбор персонала

- Определив требования к кандидату (в форме описания должности, квалификационной карты, карты компетенций или другого документа), служба персонала может приступить к реализации следующего этапа – привлечению кандидатов, основная задача которого – создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Главными ограничителями на данном этапе выступают бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов.

Google (2011год) – 75 тыс. резюме на 6 тыс. вакантных мест.

Основные методы поиска вакантных рабочих мест



Отбор персонала



•

Технология отбора персонала

Отбор персонала – процедура выбора кандидата с необходимыми компетенциями для заполнения конкретных позиций в организации.

1. Первичный отбор включает анализ анкетных и биографических данных, проведение тестирования.

Цель первичного отбора – отсеять тех кандидатов, которые не подходят под критерии отбора.

2. Собеседование с сотрудником отдела персонала.

Цель – оценить общие характеристики кандидата такие как способность анализировать, коммуникабельность, трудоспособность, совместимость с корпоративной культурой организации.

продолжение

3. **Справки о кандидате** – рекомендации с предыдущих мест работы; люди, с которыми человек работал раньше.
Цель – уточнить и перепроверить сообщаемую кандидатом информацию себе.
4. **Собеседование с линейным руководителем**- проводится только с теми кандидатами, которых отдел персонала считает возможным рекомендовать для работы в компании.
Цель – оценить уровень профессиональной подготовленности кандидата и его совместимость с конкретным коллективом.
5. **Собеседование с руководителем организации, владельцем или акционерами.** Проводится для тех позиций, которые предварительно оговариваются при утверждении планов найма персонала.
Цель собеседования определяет непосредственно руководитель.

- **Поведенческое интервью** применимо для кандидатов из любой сферы деятельности. В ходе интервью рекрутер собирает полные поведенческие примеры (ППП) из опыта кандидата. Из каждого такого становятся ясны:
 - **Ситуация, с которой кандидат столкнулся (situation);**
 - **Задача, которая стояла перед ним (task);**
 - **Действия, предпринятые кандидатом (action);**
 - **Результат, итог ситуации (result).**
- Эти компоненты легко запомнить по аббревиатуре STAR — Situation, Task, Action, Result. Как правило, достаточно получить по 2–3 полных поведенческих примера (ППП) для каждой интересующей компетенции, тогда картина опыта выходит более–менее ясной.

Вопросы при собеседовании:

Типы компетенций	Типичные А-вопросы
1	2
<ul style="list-style-type: none">– Коммуникативные:– ведение переговоров,– публичные выступления,– мотивирование,– постановка задач,– работа с жалобами,– работа на совещании,– деловая переписка.	<ul style="list-style-type: none">– Что вы сказали?– Как он отреагировал? Что вы сделали после этого?– Как вы это объяснили?– Какие доводы вы привели?– Что вы сделали, чтобы настроить собеседника на спокойный разговор?
<ul style="list-style-type: none">– Интеллектуальные:– принятие решений,– расстановка приоритетов,– анализ информации.	<ul style="list-style-type: none">– Как вы принимали решение?– Как вы собирали информацию?– Какие ещё были варианты?– Что вы учитывали?– Какие параметры вы сравнивали? Как?



Ошибки при
отборе

- **1) Игнорирование спецификации.** Эту очевидную ошибку не всегда легко избежать, поскольку может существовать опасность превращения подбора в конкурентную борьбу, когда кандидатов сравнивают друг с другом, а не сопоставляют с описанием должности.

Необходимо учитывать соответствие качеств кандидата описанию требований должности при принятии финального решения. Назначение на должность не должно состояться в тех случаях, когда ни один из кандидатов не соответствует описанию позиции и нельзя перестроить роль для урегулирования проблемы.

- 2) **Доверие к фактору.** К ошибке также может привести чрезмерное доверие к одному из оцениваемых элементов. Например, блестящее интервью заглушает сомнения, вызванные прошлым опытом или результатами теста. Несмотря на то, что в некоторых случаях решения принимаются с допуском некоторых недостатков, в общем, необходимо стремиться к получению всесторонних данных о кандидате. Для этого используется подход множественных методов отбора.

продолжение

- 4) **Стереотипизация.** При положительной стереотипизации люди определенного возраста или квалификации, или с определенным опытом, аналогичным другим нанятым людям (но без причинной связи с исполнением работы), непременно считаются подходящими кандидатами. При негативной стереотипизации тот же процесс происходит в ущерб кандидату.
- Специалисты по подбору неизбежно приходят к распределению людей по категориям, но не следует объединять людей на основе их физических качеств, социального происхождения. Тщательно разработанное описание позиции способствует устранению такой поверхностной классификации.

Задание по отбору:
1. Требования к позиции
2. Поведенческое интервью

Позиция или профессия	Оцениваемая характеристика	Базовые требования	Метод определения	Нормативные значения	Примечание
Финансовый директор	Психофизиологические характеристики				
	Квалификация и опыт				
	Мотивация				
	Моральные качества				
	Совместимость с корпоративной культурой				

Аксиома Слободского

- Нет такой работы, которая бы испортила человека,
- И :
- Человек может испортить любую работу.