

Рекрутмент персонала.



**Что значит эффективный
рекрутмент?**

**«Рекрутмент оказывает
наибольшее влияние на
бизнес среди всех
HR-функций»**

BCG («Бостонская консалтинговая группа»)

Процесс «Прием на работу сотрудника»

- **ВХОД**
- **ВЫХОД**
- **ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА**
- **РЕСУРСЫ**
- **ЭТАПЫ**

Процесс Прием на работу сотрудника

- **ВХОД** - Вакансия (рабочее место + потребность в качественной рабочей силе)
- **ВЫХОД** - Выполнение трудовой функции
- **ВЛАДЕЛЕЦ ПРОЦЕССА** – Заказчик? HR-менеджер?
- **РЕСУРСЫ** –

Описание трудовой функции

Описание требований к кандидату

Финансы (от 0 до регламентируемой суммы)

Рабочее время участников процесса и т.д.

Технические возможности

Этапы Процесса

«Прием на работу сотрудника»

- Получение информации от Хозяина процесса
- Уточнение требований к кандидату
- Анализ рынка труда
- Привлечение кандидатов
- Оценка резюме
- Оценка кандидатов (включая оценку линейным руководителем)
- Принятие решения (выбор)
- Приглашение на работу (джоб-оффер)
- Введение в должность, адаптация персонала

Эффективность и результативность системы подбора персонала зависит от:

- Квалификации и профессиональной подготовки/опыта менеджеров по подбору персонала -обеспечивает качество подбора.
- Привлекательности компании на рынке труда(HR-бренда организации) - сокращение сроков привлечения и подбора за счет увеличения количества откликов.
- Использования внутренних резервов (ротация кадров, перераспределение/оптимизация функций, кадровый резерв)
- Выбора эффективных каналов поиска/размещения информации о вакансии (выбор осуществляется с помощью сбора статистических данных)
- Применения объективных инструментов оценки кандидатов (точность и достоверность результатов)

Основные инструменты повышения результативности и эффективности мероприятий по подбору персонала

- **системный подход** к формированию процесса подбора персонала (подбор –это целостный комплекс взаимосвязанных элементов)
 - **четкое планирование** процесса подбора, включающее в себя
 - * планирование численности персонала
 - * формирование плана вакансий
 - * формирование бюджета на подбор персонала
 - **регламентация** процесса (через регламентирующие документы, например, Положение/регламент по подбору персонала и т.п.)
 - **оптимизация расходов** на подбор персонала, включающая в себя
 - * снижение затрат на ФОТ менеджеров по подбору (через расчет оптимальной численности менеджеров по подбору)
 - * снижение затрат на поиск и привлечение кандидатов (через выбор эффективных источников поиска)
 - * снижение затрат на услуги сторонних рекрутеров (через четкие критерии отбора кадрового агентства или рекрутера-фрилансера)

Кадровое планирование

Отвечает на вопросы - Кого? Сколько? Когда? На какой участок работы потребуется?

Включает в себя

- **анализ бизнес-процессов внутри Компании**
- **анализ изменений в оргструктуре Компании**
- **анализ стратегического плана развития компании (определение стратегических целей компании)**
- **прогнозирование потребности компании в персонале (потребность в работниках определенных специальностей, определенного уровня квалификации)**
- **оценка состояния внутреннего кадрового резерва**
- **анализ состояния рынка труда**
- **анализ эффективности работы персонала**
- **определение временных рамок подбора персонала**
- **определение бюджета на персонал**

Планирование потребности в персонале

- **Сбор заявок на подбор персонала на следующий год с линейных руководителей.**
- **Уточнение планов компании по расширению бизнеса, открытию филиалов, новых служб, отделов, подразделений.**
- **Статистика по увольнениям прошлых лет.**
- **Планирование временного персонала**

Формирование бюджета на подбор персонала

- *затраты на ФОТ менеджеров по подбору персонала (рассчитаем оптимальную численность менеджеров по подбору персонала)*
- *затраты на поиск и привлечение персонала, а именно
 - *стоимость размещения вакансий на рабочих сайтах*
 - *стоимость размещения вакансий в печатных СМИ**
- *затраты на услуги по подбору сторонних организаций (КА) и рекрутеров-фрилансеров*
- *затраты на вознаграждение за рекомендации сотрудникам*
- *командировочные расходы, связанные с подбором персонала в других регионах*
- *косвенные расходы (до 10%) (например, обучение менеджеров по подбору)*

Эффективное взаимодействие

От того, насколько эффективным будет взаимодействие **эйчара с руководителями** зависят

- Качество закрытия вакансии
- Сроки закрытия вакансии
- Имидж HR-службы,
- Успех достижения долгосрочных целей компании.

По мнению эйчаров, линейные руководители:

- недооценивают сложность рекрутерской работы;
- устанавливают слишком сжатые сроки закрытия вакансии;
- предъявляют к соискателям неоправданно высокие требования;
- просят «предоставить на рассмотрение» еще двух-трех человек, даже если подходящая по всем критериям кандидатура уже найдена.

Формирование требований к нанимаемым сотрудникам

- «Договориться о терминах» (однозначно понимаемые понятия)
- Уточнить, что, по мнению руководителя, важно в кандидате, чего руководитель хочет избежать
- Согласовать, а при необходимости, и переформулировать требования к вакансии с учетом реалий ситуации.
- В дальнейшем, давать оценку кандидата на языке руководителя

Придумать 5 индикаторов к какой-либо компетенции

Придумать 5 индикаторов низкого уровня развития данной компетенции

АНАЛИЗ РЫНКА ТРУДА

- **Оценка наличия** на рынке труда соискателей с соответствующим требованиям опытом и квалификацией (механизм спроса и предложения)
- **Оценка «стоимости» должности + анализ соответствия заработных плат,** предлагаемых компанией требованиям современного рынка труда (анализ рабочих сайтов; анализ зарплатных ожиданий кандидатов; анализ предложений конкурентов и партнеров; обзоры заработных плат; анализ рынка труда по данным СМИ; данные из официальных источников).

*При анализе данных целесообразнее использовать не среднее арифметическое, а **процент частоты встречаемости** того или иного размера заработной платы и **медиану** (делит ранжированную совокупность на две равные части: 50% "нижних" единиц ряда данных будут иметь значение признака не больше медианы, а "верхние" 50% - значения признака не меньше медианы)*

Источники поиска персонала

(выбор через мониторинг откликов):

- **внутренние источники поиска персонала** (ротация кадров, внутренний резерв)
 - программа «Приведи друга» (сотруднику платим бонус)
- **«покупка новой работы»** — финальные кандидаты на должность обязаны предоставить по три имени лучших специалистов из числа бывших коллег, включая контактные данные
 - **внутренний банк резюме кандидатов**
 - **формирование «внешнего» кадрового резерва**
 - **размещение вакансий на федеральных рабочих сайтах** (пакетные предложения, скидки)
 - **размещение вакансий на региональных рабочих сайтах** (+ avito.ru)
 - **размещение вакансий на собственном сайте компании**
 - **объявления в печатных СМИ** (в т.ч. в профильных изданиях)

Источники поиска персонала

- выезд в различные учебные заведения, посещение курсов по повышению квалификации
- участие в ярмарках вакансий и других специализированных выставках
- проведение Дней компании/открытых дверей
- обращение в службу занятости
- расклейка объявлений на остановках, столбах, на транспорте, на подъездах, положить в почтовые ящики (поиск низкоквалифицированного персонала)
- использование деловых контактов (general recruitment)
- рекламные щиты, телевидение и радио, ролик на YouTube, на упаковках корпоративной продукции
- адресная рассылка (direct mail), SMS-рассылки
- тематические интернет-порталы, онлайн-сообщества, социальные сети, блоги

Преимущества и недостатки поиска сотрудников в социальных сетях и онлайн- сообществах:

- + дают возможность найти кандидатов, которые в данный момент не находятся в поиске работы, но могут быть интересны компании
- + большое количество профессиональных сообществ
- + дают дополнительную информацию о личных качествах, предпочтениях, круге общения, образе жизни кандидатов – хорошее дополнение к резюме
- каждый ресурс подходит только для поиска определенных категорий персонала, не существует универсального ресурса, надо понимать специфику каждого отдельного ресурса
- отнимают много времени (завести аккаунт, максимально заполнить профиль, быть активным в проф.сообществах, создать базу контактов, регулярно публиковать интересную информацию)
- в сетях мало высококлассных специалистов и топов, они работают! (исключение PR-специалисты, маркетологи, HR-специалисты, консультанты, разработчики и т.п.)

Facebook.com

Linkedin.com

Professional.ru

Vkontakte.ru

Moikrug.ru

livejournal.com

twitter

Автоматизация системы подбора

Applicant Tracking System, или ATS - Система по управлению кандидатами

- Обработка и хранение резюме соискателей.
- Сопоставление резюме и профиля вакансии, на которую претендует автор резюме.
- Публикация информации о вакансиях компании на многих различных ресурсах и площадках.
- Обработка и сбор откликов на вакансию из множества возможных источников.
- Выход за рамки привычных рекрутинговых технологий, которые давно признаются субъективными

Amazon

«Это не замена для традиционных рекрутеров. Технология несовершенна.»

Основные технологии подбора персонала

- **Скрининг** - экспресс-подбор персонала. Это поиск и первичный подбор кандидатов по ключевым требованиям: пол, возраст, образование, опыт работы и готовность рассматривать предложения о работе. Личные качества и мотивация кандидатов не оцениваются. Окончательно кандидатов отбирает сам Заказчик.
- **Рекрутинг** - технология подбора ключевых специалистов и линейных менеджеров, предусматривающая экспертную оценку кандидатов и оценочное заключение по каждому из них.
- **Executive search** – прямой или целевой поиск руководителей высшего звена, профессионалов высокого класса и редких специалистов. Используется для поиска лучших специалистов, которых невозможно привлечь обычным размещением вакансий и объявлений в СМИ.
HeadHunting – когда компании требуется конкретный специалист.
- **Хендхантинг** — поиск квалифицированных рабочих
- **Preliminaring-** привлечение молодых специалистов, выпускников профильных вузов через предложение им пройти производственную практику

Какие сотрудники нужны?

«Нужны **выгодные** работники».

- **Может** (образование, знания, навыки, способности)
- **Хочет** (особенности мотивации, мотивационная готовность, Ожидания соответствуют возможностям должности)
- **Управляем** (Способен признавать ошибки и извлекать из них полезный опыт. Восприимчив к критике. Сохраняет самообладание в стрессовых ситуациях.)
- **Совместим** (Готов принять стиль управления и корпоративные нормы поведения, принятые в организации. Склонность к конфликтности)
- **Безопасен** (Не несет в себе угрозы коммерческой безопасности компании. Отсутствие склонности к пьянству и наркотизации. Наличие лояльности к работодателю.)

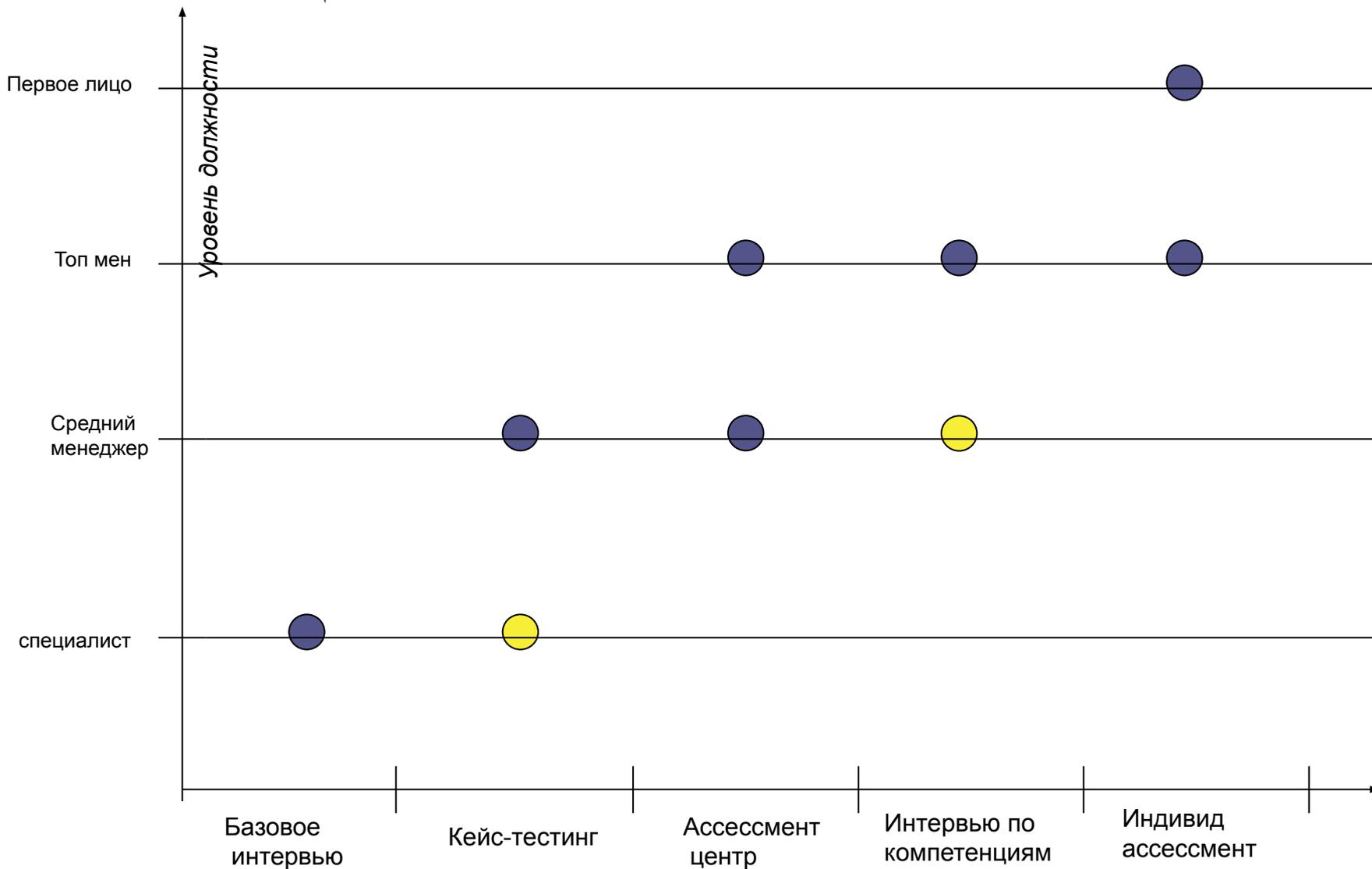
ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ

- Анализ анкет (резюме)
- Интервью (АВТОБОРАФИЧЕСКОЕ, КЕЙС-ИНТЕРВЬЮ, ТЕХНИЧЕСКОЕ, ПРОЕКТИВНОЕ, СТРЕСС-ИНТЕРВЬЮ, ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ)
- Центр оценки (Ассесмент-центр)
- Брифинг
- Психометрические тесты
- Психологическое тестирование
- Профессиональное тестирование
- Проверка рекомендаций
- Детектор лжи
- Проверка через службу безопасности
- Нетрадиционные методы подбора (астрология, графология, группа крови, физиогномика, соционика, нумерология).
- Оценка «на производстве»

ВИДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРИ НАЙМЕ

	Базовое интервью	Ассесмент-центр	Индивидуальная оценка	Кейс-тестинг
Основной метод	Интервью квалификационное	Бизнес-симуляции	Интервью по жизненным событиям/ Интервью по компетенциям	Специализированные кейсы и тесты
Формат	Индивидуальная беседа с внутренним экспертом – 1 час	Оценка в группе по 10 человек. Оценка занимает 1- 2 дня для участников	Индивидуальная беседа с экспертом – 2-3 часа	Выполнение письменных заданий
Результат	Оценка опыта и профессиональной квалификации	Количественные оценки по компетенциям, отчет	Качественная характеристика делового потенциала, сильных и проблемных сторон работника + количественные оценки по компетенциям	Оценка профессиональных и управленческих компетенций
Эксперты	Сотрудник HR службы	Линейные руководители + консультанты	Эксперты внутренние или внешние	Эксперт внутренний или внешний 1-2
Преимущества	Отсутствие затрат, быстрота, внимание только ключевым навыкам	Публичная объективная процедура. Возможность сравнивать людей при отборе Минимум ошибок	Индивидуальный подход к менеджеру. Возможность точно спрогнозировать потенциал адаптации в должности .	Низкие затраты времени
Когда применяется	Для подбора рядовых сотрудников или как предварительный метод при подборе менеджеров	Большой набор менеджеров среднего звена одного профиля (развитие филиальной сети)	Подбор высших руководителей из внешних или внутренних кандидатов, высоко значимая должность среднего звена	Селективная оценка больших групп сотрудников (напр. торг. предст -ли) Применяется в качестве предварительной оценки

ВИДЫ ОЦЕНКИ И ДОЛЖНОСТНЫЕ УРОВНИ ОРГАНИЗАЦИИ



ЦЕЛЬ ПРОВЕДЕНИЯ ИНТЕРВЬЮ - *определение степени соответствия кандидата (сотрудника) требованиям предполагаемой должности*

СКРЫТЫЕ ЦЕЛИ

- **Конкурентная разведка** Мониторинг рынка труда; Анализ инновационных изменений в родственных организациях; Получение контактных данных специалистов и экспертов по областям.
- **Инновационный банк** Анализ и оценка орг. процессов; Формирование банка идей.
- **Формирование имиджа организации** Скрытая презентация конкурентных преимуществ организации

ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

КОМПЕТЕНЦИЯ *(понимание)*

- **Сфера полномочий и ответственности должностного лица**
- **Уровень общей готовности специалиста**
- **Знания, умения, навыки в приложении к конкретной задаче.**

Примеры компетенций

- *стратегическое видение (в том числе оценка перспектив развития, анализ рисков, прогнозирование развития ситуации).*
- *принятие решений (постановка целей, определение приоритетов, управление временем, анализ и синтез информации, ответственность за принятые решения)/*
- *влияние (ведение переговоров, умение слушать, убеждать, отстаивать мнение, управление конфликтами).*
- *управление исполнением (создание системы оценки эффективности деятельности).*
- *инновационность (как способность принимать и адаптировать новшества, так и генерировать идеи).*

Модель STAR

Situation (Ситуация) — Task (Задача) —

Action (Предпринятые действия) — Result (Результат)

- **Ответственность:** Вспомните, пожалуйста, и расскажите ситуацию из вашей жизни, когда вы отвечали за некий участок работы и при этом возникли серьезные препятствия к достижению поставленной цели. И далее — по мере рассказа кандидата — рекрутер обязательно должен уточнять Задачу (Task), Предпринятые кандидатом действия (Action) и получившийся результат (Result).
- **Коммуникабельность:** Вспомните, пожалуйста, и расскажите ситуацию, когда перед вами стояла трудновыполнимая задача, однако вам удалось ее выполнить за счет прежде всего коммуникативных навыков.

МОДЕЛЬ ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ - PARLA

- **Problem / Проблема** (ситуация) В чем состояла проблема и какую задачу вам приходилось решать? Каковы были ее основные особенности?
- **Action / Действия** (поведение) Что приходилось делать для решения этой задачи? Какие действия были предприняты именно вами? Чего вы хотели достичь?
- **Result / Результат** Что произошло в результате ваших действий? Как изменилась ситуация?
- **Learned / Новые знания, навыки или опыт**
Чему вы научились в этой ситуации? Как вы оцениваете себя при достижении этой цели?
- **Applied / Применение новых знаний, навыков и опыта** Как вы потом использовали полученный опыт?

Профессионал различает больше «деталей»

Какие три вещи, которые я могу проверить, являются Вашими главными поводами для гордости за последние 3-5 лет?

- Система приоритетов
- Вменяемость
- Уровень достижений
- «Процессник» или «результатчик»
- «Измеримо-конкретно» или «обобщённо»
- Ответ или уход от ответа?

- **Проведите анализ достижений**

- Пример: *Какие задачи вам удавалось решать лучше всего?*

- *Какие результаты вы считаете самыми важными для себя?*

- Используйте превосходной степени (наибольший, наилучший, потребовавший самых значительных усилий и т.п.)

- **Для того, чтобы убедиться, что Вы имеете дело с существенным достижением, используя модель PARLA. Выясните, в чем состояла проблема, какую задачу пришлось решить кандидату.**

- Пример *А в чем состояла проблема и какую задачу вам пришлось решать?*

-

- Обычно достижения являются решением какой-либо СИТУАЦИИ.

- Выясните факты: суть и контекст ситуации, задачи, сроки, кто был в нее вовлечен, роль кандидата и т.п.

- **Проанализируйте, смог ли кандидат приобрести какие-либо новые знания, навыки или опыт благодаря решению данной проблемы.**

- Пример *Что вам пришлось делать в первый раз? Чему вы научились в этой ситуации?*

- **Получите информацию о том, смог ли кандидат применить полученные новые знания, навыки или опыт на практике.**

- Пример *Как вы потом использовали полученную информацию?*

Психометрические тесты

направлены на оценку

- **Числовых способностей**
 - **Вербальных способностей**
 - **Контрольных способностей**
 - **Способности быстро ориентироваться и внимательно работать со сложной информацией**
- Эффективны на первом этапе отбора. Экономят значительные человеческие и временные ресурсы, заранее отсекая кандидатов, способности которых не позволяют им претендовать на рассматриваемую позицию (как правило от 30% соискателей)
 - Применимы среди претендентов без опыта работы (среди выпускников учебных заведений)
 - Возможность удаленного тестирования в ситуации массового подбора (Reckitt Benckiser Российский офис)

Личностные опросники

- Не все применимы для бизнеса, так как разрабатывались для целей исследования личности вообще или для обнаружения психических отклонений, а не для прогнозирования успешности человека на рабочем месте.
- Необходим профессионализм в использовании, применению опросников необходимо обучаться, оттачивать навык интерпретации результатов.
- Оценивается не сама компетенция, а предрасположенность к ней

- **26 июня 2015 года был опубликован Российский стандарт тестирования персонала – первый отечественный документ, в котором собраны все ключевые требования к такому важному инструменту HR как тестирование**
- **Задача стандарта – вывести практики тестирования персонала на приемлемый уровень, на котором тесты становятся профессиональным HR-инструментом в полном смысле этого слова.**

ТИПОЛОГИЯ ПЕРСОНАЛА В СООТВЕТСТВИИ С КРИТЕРИЯМИ ОЦЕНКИ МАЕРС-БРИГС (МВТИ)

Пожалуйста ответьте на несколько вопросов (в каждом блоке выберите 1 вариант из 2ух)

Блок 1:

- А) Вы легко сходитесь с новыми людьми, стремитесь расширять круг своих знакомых. Вам легче понять другого, чем себя. Вы довольно разговорчивы и открыты. Часто опрометчивы и несдержанны.
- Б) Вы осмотрительны, сдержанны в общении, настороженны к новым людям. Контролируете себя, не любите выставлять свои заслуги напоказ. Стараетесь сдерживать себя в споре, чтобы не сказать лишнее.

Блок 2:

- А) Вы реалист, не любящий пустых фантазий, практичны в обиходе. В работе Вы пунктуальны и скрупулезны. Многие вещи любите делать своими руками, проверяете результаты сделанного Вами и другими.
- Б) Вы хорошо предвидите будущее, часто вспоминаете прошлое, стремитесь к новизне и переменам. Ваши теоретические способности выше практических.

ТИПОЛОГИЯ ПЕРСОНАЛА В СООТВЕТСТВИИ С КРИТЕРИЯМИ ОЦЕНКИ МАЕРС-БРИГС (МВТИ)

Блок 3:

- А) Вы не любите выяснять причины ссор и недоразумений. Ставите разум выше чувств, объективно судите о людях, независимо от симпатий. Предпочитаете не обсуждать темы личной жизни как своей, так и других.
- Б) Вы склонны идти на компромиссы в делах ради хороших отношений. Вас всегда интересуют чувства и взаимоотношения между людьми. Стараетесь делать другим приятное, умеете говорить комплименты.

Блок 4:

- А) Ваша работоспособность, как правило, всегда одинакова и меняется только по определенным причинам. Вы последовательны в работе, все доводите до конца. Решения принимаете однозначно и с трудом их меняете. Вам легко придерживаться установленных правил, строгой дисциплины, нравится во всем порядок.
- Б) Ваша работоспособность зависит от внутренних биоритмов, которые чередуются спадами и подъемами активности. Вы можете действовать без предварительной подготовки, верите в удачу. Вам обычно не нужны строгие графики и инструкции.

ТИПОЛОГИЯ ПЕРСОНАЛА В СООТВЕТСТВИИ С КРИТЕРИЯМИ ОЦЕНКИ МАЕРС-БРИГС (МВТИ)

Номер блока	Вариант ответа	Буква формулы психотипа	Значение букв
блок 1	а	e	экстраверт
	б	i	интроверт
блок 2	а	s	сенсорик
	б	n	интуит
блок 3	а	t	логик
	б	f	этик
блок 4	а	j	решающий
	б	p	воспринимающий

ТИПОЛОГИЯ ПЕРСОНАЛА В СООТВЕТСТВИИ С КРИТЕРИЯМИ ОЦЕНКИ МАЕРС-БРИГС (МВТИ)

Е-экстраверт
(ориентирован на других)

I - интроверт
(ориентирован на себя)

S- сенсорик
(практичный, конкретный)

N - интуит
(творческий,
абстрактный)

T – логик
(формальный, бескомпромиссный)

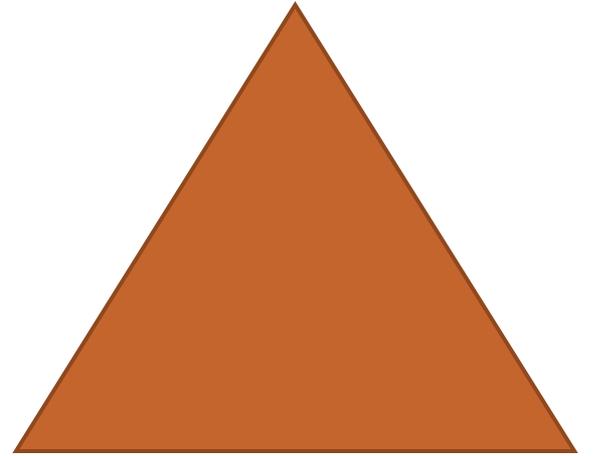
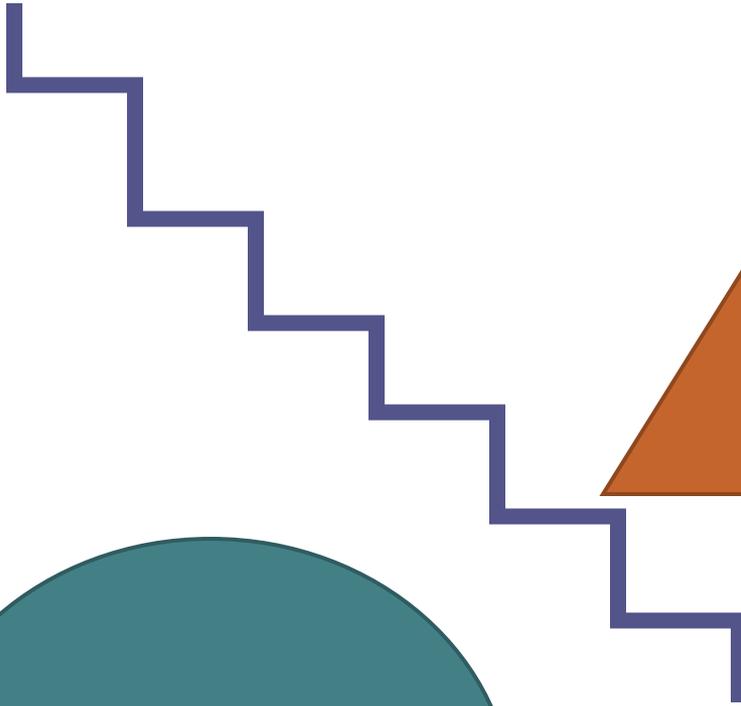
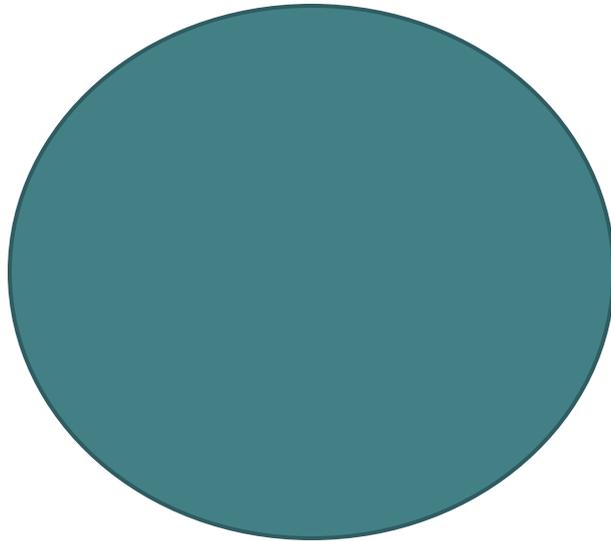
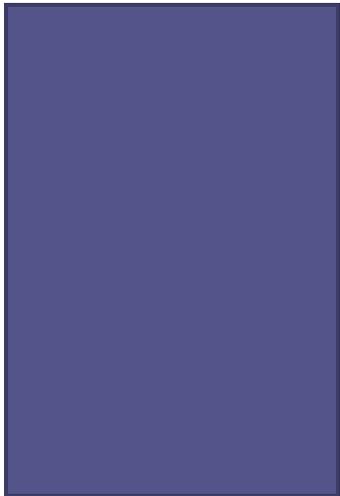
F- этик
(чувственный,
отзывчивый)

J-решающий
упертый, решительный)

P-воспринимающий
(гибкий, тревожный)

ТИПОЛОГИЯ ПЕРСОНАЛА В СООТВЕТСТВИИ С КРИТЕРИЯМИ ОЦЕНКИ МАЕРС-БРИГС (МВТИ)

1	ESTP	Маршал	9	ENTP	Новатор
2	ESFP	Политик	10	ENTJ	Предприниматель
3	ISTP	Мастер	11	INTJ	Аналитик
4	ISFP	Посредник	12	INTP	Критик
5	ESTJ	Администратор	13	ENFP	Инициатор
6	ESFJ	Энтузиаст	14	ENFJ	Наставник
7	ISTJ	Инспектор	15	INFJ	Гуманист
8	ISFJ	Хранитель	16	INFP	Романтик



ПСИХОГЕОМЕТРИЯ

- **Время прохождения.** 3 минуты.
- **Инструкция.** Посмотрите на пять фигур (квадрат, треугольник, круг, прямоугольник, зигзаг), изображенных на рисунке. Выберите из них ту, о которой вы можете сказать: «Скорее всего это Я». Только не занимайтесь никаким психологическим анализом. Доверьтесь интуиции. Теперь проранжируйте оставшиеся четыре фигуры в порядке предпочтения. Перед Вами будет упорядоченный ряд геометрических фигур.
- **Интерпретация результатов.** Фигура помещенная на первое место определяется как основная фигура. Она дает возможность определить черты характера и особенности поведения в различных ситуациях. Последняя фигура указывает на тип человека, взаимодействие с которым может представлять наибольшие трудности.

Фигура	Положительные свойства	Отрицательные свойства
<p>Квадрат</p>	<p>Организованный Внимательный к деталям Трудолюбивый Рациональный, благоразумный Эрудированный Упорный, настойчивый Твердый в решениях Терпеливый Бережливый</p>	<p>Педант, дотошный, мелочный Из-за деревьев не видит леса Трудоголик Холодный, отчужденный Излишне осторожный Не очень богатая фантазия Упрямый, консервативный, сопротивляющийся Выжидающий, затягивающий решения Скупой</p>

Фигура	Положительные свойства	Отрицательные свойства
<p>Треугольник</p>	<p>Лидер, ведущий за собой Принимающий ответственность на себя Решительный Сконцентрированный на цели, ориентированный на суть дела, конкурентный, нацеленный на победу Уверенный в себе Честолюбивый Энергичный</p>	<p>Эгоцентричный, эгоистичный Категоричный, не терпящий возражений Нетерпеливый, прерывает других Коварный, хитрый Самонадеянный Ориентированный на статус, карьеру Неудержимый</p>

Фигура	Положительные свойства	Отрицательные свойства
Круг	<p> Дружелюбный, доброжелательный, добродушный Заботливый, поддерживающий, преданный Сочувствующий Великодушный Щедрый Способен убеждать других Доверчивый Спокойный Рефлексивный (способный к самоосознанию) Бесконфликтный </p>	<p> Нетребовательный, уступающий Беспечный Навязчивый Болтливый, любит посплетничать Склонность к самообвинениям Расточительный Играет на чувствах других Легковерный Ленивый Не очень стремится к достижениям Нерешительный Слабый «политик» </p>

Фигура	Положительные свойства	Отрицательные свойства
Зигзаг	Творческий подход к жизни, теоретическая установка, мечтательность, направленность в будущее Интуитивность Остроумие Экспрессивность Прямота Стремление к новизне Восторженность, воодушевленность	Неорганизованность Непрактичность Нереалистичность Нелогичность, непоследовательность, эксцентричность Несдержанность, непосредственность Непостоянство настроения, поведения и отношений Наивность

Фигура	Положительные свойства	Отрицательные свойства
Прямоугольник	Возбужденный, активный Ищущий Любознательный Легко усваивающий новое Чувствительный Без лишних амбиций Смелый	Напряженный, в состоянии замешательства Непоследовательный, непостоянный Легковерный, внушаемый Наивный Эмоционально неустойчивый С низкой самооценкой Безрассудный

Mass recruitment

Массовый рекрутинг - проект для компании, которой требуется в кратчайшие сроки сформировать масштабный по численности штат персонала, как правило, исполнительского уровня.

- **Простой** - компании необходимы специалисты одного уровня, одинаковой квалификации, работающие в определенной сфере, например, кредитные представители;
- **Комплексный** - полностью укомплектовать штат, состоящий из специалистов различных уровней, квалификации, опыта работы от рабочего до менеджера, например, к моменту открытия новых заводов, магазинов, call-центров и т.д.
- **Единовременный**
- **Регулярный** - при высокой текучести массового персонала (В индустриальном секторе экономики этот показатель зачастую доходит до 50–70%,) или когда компания находится на стадии активного роста
- Несмотря на кажущуюся простоту («создал массовый поток соискателей — и отсеивай неадекватных»), проект массового подбора персонала имеет свои сложности и особенности

Специфика массового подбора

- **Оперативность** – *1) Сжатые сроки* Обозначена дата запуска проекта и укомплектования штата. *2) Соискатели на вакансии низшего уровня находятся в активном поиске работы и не могут себе позволить долгие колебания в выборе – если обратная связь от работодателя затягивается, кандидаты могут принять другое предложение*
- **Трудоемкость.** Огромные временные и трудовозатраты сотрудников HR-службы. Анализ значительного объема информации. работа с большим потоком соискателей
- **Высокая мера ответственности** – от качества работы рекрутеров зависит открытие нового предприятия, а любой недочет и ошибка могут повлечь за собой значительные финансовые потери
- **Ключевую роль играет слаженность в работе менеджера и его команды проекта по массовому подбору персонала**
- **Высокая текучесть персонала рядовых позиций и нестабильное качество работы**

Этапы массового подбора персонала

- Утверждено штатное расписание и предполагаемый график выхода на работу персонала и обязательно рассчитан бюджет проекта.
- Четко определены требования к квалификации, личным качествам персонала, скорректированы с учетом реалий рынка труда.
- Подготовка инфраструктуры - телефонные линии, помещения для проведения встреч с кандидатами. («Эффект вагона»)
- Массированная реклама для привлечения «критической массы» кандидатов. (Успех массового подбора на 50% зависит от рекламной кампании.)

-Понимание целевой аудитории

- Обычно мониторинг откликов проводится практически на ежедневной основе. Если какой-то ресурс не работает в течение двух недель, его довольно быстро нужно заменить другим. Как правило, порядка 70-80% всех откликов приносит 1-3 ресурса, другие ресурсы могут приносить 2-4% обращений каждый. Но ситуация меняется.

- Влияние известности компании, ее имиджа как работодателя.

Этапы массового подбора персонала

- **«Фильтрация» кандидатов через унифицированный набор критериев** *Отсечь «явный брак».* 1) групповые встречи с кандидатами и объяснение условий работы; 2) короткие индивидуальные интервью с теми, кому интересно предложение

На интервью с неквалифицированным персоналом обычно отводят 15–20 минут, и нагрузка очень велика – в среднем по 20 кандидатов в день.

- **Собеседование с линейным руководителем , принятие решения.** (Сокращение числа этапов отбора помогает снизить вероятность потери подходящего кандидата).

- **Оформление на работу («не отходя от кассы»)**

Крупная сеть супермаркетов набрала сотрудников задолго до открытия магазинов, и два месяца людям просто платили небольшую зарплату. Но когда пришло время выхода на работу, многие оказались не готовы к нагрузке, тем более что совсем недавно они получали деньги практически ни за что. Первое время текучка была огромная, работа по найму низового персонала фактически пошла насмарку

Пирамида продуктивности подбора и найма Г. Десслера

«Воронка отсева» - отношение числа людей, которых Вы должны заинтересовать этой работой к требуемому числу новых служащих

Например, при подборе продавцов только 8–10% кандидатов, пришедших на собеседование, соответствуют требованиям. Следовательно, чтобы набрать 50 продавцов, нужно провести 500 собеседований, чтобы на собеседование пришло 500 кандидатов, нужно чтобы информацию о вакансии получили 5000 человек

Компании нужно 50 новых бухгалтеров. По опыту известно, что отношение между теми, кому сделано предложение, и теми, кто будет нанят - 2 к 1. отношение между кандидатами, которые будут приглашены на собеседование, и теми, кому сделают предложение - 3 к 2,

отношение между кандидатами, приглашенными на собеседование, и пришедшими на него - 4 к 3

отношение между узнавших о вакансиях и приглашенных на собеседование - 6 к 1.

Вывод - для того, чтобы пригласить на собеседование 200 достойных кандидатов, необходимо заинтересовать 1200 человек. До интервью доберутся приблизительно 150 человек из приглашенных. Из них 100 получает предложения. И 50 человек будет принята.

В разгар «сезона», когда открывается большое количество временных вакансий сложнее

Mass recruitment

- Отслеживать количество обращений по тому или иному источнику привлечения кандидатов, оценивать их эффективность, тем самым, регулировать

расходы и грамотно планировать денежные средства,

- Постоянно увеличивать количество используемых источников поиска кандидатов;
- Периодическая сменяемость текстов объявлений, выбирая наиболее привлекательные для целевой аудитории;
- На постоянной основе сотрудничать с учебными заведениями, ;
- Разработать систему корпоративных мероприятий, направленных на удержание сотрудников, чтобы снизить текучесть персонала

Риски подбора персонала



Риски процесса подбора персонала:

1. *Риск несоблюдения сроков проведения этапов подбора персонала.*

Описание риска: Заказчик поиска своевременно не дает обратную связь, долгое время не проводит собеседование с кандидатами.

Причины риска:

-низкая приоритетность задачи по подбору персонала у линейного руководителя;

-слабое знание процесса подбора персонала, игнорирование отдельных процедур отбора кандидатов.

Последствия риска: Позиция не закрывается вовремя.

Контрольная процедура:

Дополнительная договоренность по переносу сроков отбора.

В случае несвоевременного получения информации от Заказчика поиска о готовности провести интервью с подобранным кандидатом передача функции собеседования с кандидатами вышестоящим руководителям и менеджеру по персоналу подразделения.

Своевременное информирование Заказчика поиска о процессе отбора кандидатов.

Риски процесса подбора персонала:

2. Риск предоставления кандидатом недостоверных сведений об опыте работы.

Описание риска: некоторые кандидаты в процессе подбора персонала на вакантные позиции могут умышленно скрывать негативную информацию со своей предыдущей трудовой деятельности.

Причина риска:

- желание кандидата устроиться на работу в компанию, являющуюся лидером отраслевого рынка;
- намерения использовать ресурсы компании в личных целях.

Последствия риска: кандидат не соответствует требованиям должности.

Контрольная процедура:

Проверка кандидата службой экономической безопасности (общие сведения о кандидате, основное образование и ученые степени, места работы, причины увольнений, привлечение к уголовной/административной ответственности, вхождение в состав учредителей и органов управления других компаний, работа по совместительству) согласно анкете службы экономической безопасности.

Риски процесса подбора персонала:

3. Риск непонимания зоны ответственности линейного руководителя при подборе персонала.

Описание риска: в ходе реализации процесса может быть выявлено, что некоторые руководители не правильно трактуют требования данного порядка, снижают свою роль в выполнении процедур.

Причины риска:

- требования по подбору персонала не доведены и не качественно разъяснены участникам процесса;
- отдельные процедуры процесса имеют двойственное толкование

Контрольная процедура:

Информирование Заказчика поиска о процессе поиска и отбора, зоны ответственности Заказчика поиска.

Проведение обучающих семинаров.

Обеспечение краткой инструкцией по отбору персонала всех сотрудников компании.

Тестирование сотрудников, вовлеченных в процесс отбора кандидатов, о знании требований данного документа.

Риски процесса подбора персонала:

4. Риск приема на работу сотрудника с компетенциями, не соответствующими требованиям должности.

Причина риска:

- неправильная оценка кандидатов на этапе отбора
- принятие решение руководителем о приеме кандидата получившего низкие оценки по результатам тестирования и проведенных интервью.

Последствия риска: некачественное выполнение вновь нанятым сотрудником обязанностей на занимаемой должности.

Контрольная процедура:

Составление точного профиля вакансии совместно с руководителем.

Проведение интервью по компетенциям с кандидатом.

Проведение совместного интервью с руководителями подразделения.

Проведение тестирования кандидатов.

Согласование кандидата вышестоящим руководителем Заказчика поиска.

Риски процесса подбора персонала:

- **Квалифицированный специалист и сжатые сроки поиска.** *Острая необходимость в уникальном специалисте, а свободные претенденты на рынке труда практически отсутствуют.*
- за высокой зарплатой приходят не только наиболее эффективные, но и те соискатели, которые умеют хорошо себя «продавать»;
- процент релевантных откликов будет невысок, однако поток резюме существенно увеличится.
- когда компания предлагает заработную плату существенно выше рыночной, она невольно влияет на сам рынок труда

Риски процесса подбора персонала:

- **Минимальная зарплата и сжатые сроки поиска**

Экономить на зарплате высококвалифицированных сотрудников, в то время как сами сотрудники получают ценный опыт и «золотую строчку» в их будущем резюме.

Риски при подобной стратегии подбора возникают в том случае, если компания не обладает сильным **HR-брендом**.

Это обстоятельство требует от компании снижать требования к опыту кандидатов на низкооплачиваемые вакансии.

Опасность заключается в том, что компания будет вынуждена тратить большие деньги **на обучение** неопытных рабочих.

В то же время работники прошедшие обучение и получившие опыт, вскоре задумаются о смене низкооплачиваемой работы

Риски процесса подбора персонала:

- **Квалифицированный работник и минимальная зарплата**

искать нужного работника придется очень долго.

вести кропотливую работу по поддержанию уровня мотивации найденных кандидатов. В этом случае на помощь могут придти индивидуальные методики нематериального стимулирования