



«МЕТОДИКА ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА»

БЕРЕЗОВСКАЯ МАРИНА ГЕННАДЬЕВНА
САГЛОВА ОЛЬГА АНАТОЛЬЕВНА



Фонд
«Региональный
центр развития предпринимательства
Самарской области»
www.fond-samara.ru

Ваш проводник в мир успешного бизнеса

- семинары
- тренинги
- программы обучения
- индивидуальные консультации

- помощь экспортерам:
- выставки
 - деловые миссии
 - поиск партнеров за рубежом
 - оформление документации

Содержание

1. Роль персонала в достижении целей организации. Бизнес-процессы и персонал.....	3
2. Требования к должности в соответствии с бизнес-процессами в организации, профили должности (профессиограммы). Практика.....	3
3. Оценка потребности в персонале, бюджетирование.....	6
4. Возможные алгоритмы поиска персонала – самостоятельно, при помощи внутренней службы, кадрового агентства. Критерии выбора наиболее оптимального способа.....	6
5. Составление заявки на подбор сотрудника. Практика.....	7
6. Размещение информации о вакансии во внешней среде – рабочие сайты, СМИ и т.д.....	7
7. Трудозатраты на процесс подбора персонала. Документация учета трудозатрат и результата подбора.....	8
8. Методы отбора соискателей, проведение собеседования. Практика.....	9
9. Сбор и анализ статистики по подбору как способ максимальной эффективности процесса.....	11
10. Особенности принятия соискателя на стажировку, в штат, испытательный срок и т.д	11

1. Роль персонала в достижении целей организации. Бизнес-процессы и персонал

Каждая коммерческая организация существует для получения прибыли и состоит из центров прибыли (отделов продаж товаров и/или услуг) и центров затрат, обеспечивающих бесперебойную работу центров прибыли (бухгалтерия, склады и логистика, служба персонала, хозяйственная часть и т.д.). Не смотря на принципиальную разницу этих двух видов подразделений с точки зрения зарабатывания денег, по сути управления они состоят из двух компонентов:

1. Бизнес-процессы.
2. Персонал, необходимый для осуществления бизнес-процесса.

Таким образом, для эффективной работы любого подразделения необходимо выполнение двух обязательных условий:

1. Тщательное описание бизнес-процессов.
2. Подбор сотрудников с именно такими качествами, которые необходимы для осуществления данного бизнес-процесса.

2. Требования к должности в соответствии с бизнес-процессами в организации, профили должности (профессиограммы)

Для того, чтобы подобрать соответствующий персонал для эффективного осуществления бизнес-процесса необходимо тщательно зафиксировать требования к будущему сотруднику, который участвует в данном бизнес-процессе. Описание таких требований называется «профиль должности» или «профессиограмма». Профессиограмма содержит знания и умения, которые однозначно необходимы сотруднику для выполнения функции (согласно описания бизнес-процесса) и НЕ содержит личностных качеств, которые были бы желательны (с точки зрения руководителя) для любого сотрудника организации. Кроме того, надо четко понимать, какие качества кандидат должен обязательно уже иметь при трудоустройстве, а каким знаниям или умениям организация готова обучать его и в течение какого времени.

Ниже приведена должностная инструкция к должности «Администратор торгового зала» и профессиограмма «Продавец-консультант».

Утверждаю
Исполнительный директор
ООО «»
« » _____ 20 г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Администратор торгового зала

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Настоящая должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность администратора торгового зала (далее администратор) ООО «».

1.2 Администратор относится к категории специалистов.

1.3 На должность администратора назначается лицо, имеющее _____ образование _____ направленности, стаж работы в сфере _____ не менее _____, прошедшее стажировку в ООО «» и успешно сдавшее все необходимые квалификационные экзамены для занятия данной должности.

1.4 Назначение на должность администратора и освобождение от должности производится приказом руководителя организации.

1.5 Администратор подчиняется непосредственно _____.

1.6 Администратор должен знать:

- профессиограмму администратора, являющуюся Приложением к настоящей должностной инструкции;
- инструкции реализации рабочих процедур администратора;
- нормативные и методические материалы, приказы и распоряжения руководства, касающиеся профессиональной деятельности администратора;
- законодательные и правовые акты, нормативные и методические материалы, регулирующие розничную торговлю в городе Самара и РФ, в том числе «Закон о защите прав потребителей» и правила торговли;
- дилерские правила и стандарты работы с клиентами в процессе их обслуживания;
- перечень продуктов и услуг, предлагаемых автоцентром;
- ассортимент и цены представленных продуктов и услуг;
- принципы планировки и оформления помещений и витрин;

- алгоритм работы в компьютерных программах _____;
- принципы работы и правила пользования оборудованием телефонной и факсимильной связи, офисной техникой;
- этику делового общения;
- положение об организации;
- кодекс корпоративного поведения сотрудников;
- организационную структуру предприятия, положение о соответствующем структурном подразделении;
- географический адрес расположения организации и режим работы;
- штатное расписание организации;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение о порядке обращения с информацией ограниченного распространения;
- перечень сведений и документов, составляющих коммерческую тайну и другую информацию;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

1.7 На время отсутствия администратора (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности выполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

2. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Администратор:

- 2.1** Соблюдает инструкции реализации рабочих процедур администратора, являющиеся Приложениями к настоящей должностной инструкции.
- 2.2** Взаимодействует с сотрудниками структурных подразделений организации для решения рабочих вопросов, связанных с обслуживанием клиентов.
- 2.3** Осуществляет проверку готовности рабочих мест сотрудников торгового зала, состояния офисного оборудования и соответствия санитарных условий для реализации рабочего процесса.
- 2.4** Контролирует поддержание чистоты и порядка в помещениях торгового зала и клиентской зоны, а также внешнего вида представленных демонстрационных автомобилей.
- 2.5** Организует и контролирует оформление торгового зала в соответствии с корпоративными и дилерскими стандартами.
- 2.6** Производит контроль наличия печатной продукции и обеспечивает её размещение в необходимом объеме в местах продажи торгового зала (прайс-листы, буклеты, брошюры) и клиентской зоне (периодические печатные издания).
- 2.7** Контролирует состояние запаса питьевой воды в кулере торгового зала и наличие стаканов.
- 2.8** Производит прием, регистрацию и отправку электронных, почтовых, факсимильных сообщений, телефонограмм и других видов корреспонденции, а также передачу соответствующих материалов адресатам внутри организации.
- 2.9** Принимает и распределяет телефонные звонки с использованием АТС.
- 2.10** Осуществляет учет посещений клиентов в автоцентре.
- 2.11** Улыбаясь, приветствует клиента и сопровождает или направляет его в необходимый отдел или к конкретному сотруднику.
- 2.12** Осуществляет информирование и консультирование клиентов (лично и по телефону) по номенклатуре представленных товаров/услуг
- 2.13** Производит набор текстовых документов, распечатывание и копирование материалов.
- 2.14** *Принимает участие в совершении телефонных опросов клиентов автоцентра.*
- 2.15** *Находится на своем непосредственном рабочем месте в течение всего рабочего дня.*
- 2.16** Участвует в профессиональном обучении.
- 2.17** Соблюдает правила трудового распорядка, положения кодекса корпоративного поведения.
- 2.18** Обеспечивает соблюдение правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и правил противопожарной защиты.
- 2.19** Действует в интересах организации, способствуя снижению издержек и увеличению прибыли компании.
- 2.20** Выполняет разовые поручения руководства в соответствии со своей квалификацией.
- 2.21** Соблюдает конфиденциальность в отношении всех сведений и информации, касающихся деятельности организации и не являющихся достоянием общественности, в течение всего срока действия трудового договора, а также в течение 3-х лет после прекращения его действия.

3. ПРАВА

Администратор имеет право:

- 3.1** Ознакомляться с проектами решений руководства организации, касающимися его деятельности.
- 3.2** Вносить на рассмотрение руководства организации предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей должностной инструкцией обязанностями.

- 3.3 Вносить предложения по совершенствованию культуры и качества обслуживания клиентов;
- 3.4 Требовать от руководства обеспечения организационно-технических условий труда, необходимых для реализации функциональных обязанностей.
- 3.5 Требовать от руководства организации учебной и информационной поддержки для повышения своего профессионального уровня.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ.

Администратор несет ответственность за:

- 4.1 Ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией – в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.
- 4.2 Правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;
- 4.3 Причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.
- 4.4 Разглашение сведений, составляющих конфиденциальную информацию, их незаконное использование, а также утрату документов, содержащих такую информацию - в соответствии с действующим законодательством.

5. УСЛОВИЯ РАБОТЫ.

- 5.1 Режим работы администратора определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленного в организации.
- 5.2 В связи с производственной необходимостью администратор может выезжать в командировки (в т.ч. местного значения).

6. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- 6.1 Настоящая должностная инструкция составлена в двух экземплярах, один из которых хранится у организации, другой - у работника.
- 6.2 Все разделы настоящей инструкции могут корректироваться в соответствии с изменениями стратегии организации на основании приказа руководителя.

С инструкцией ознакомлен _____
(подпись) (расшифровка подписи)

Дата «__» _____ 20__ г.

Приложение №1 к Должностной инструкции продавца-консультанта
Компетентностный профиль должности (профессиограмма) продавца-консультанта

Этапы работы	Сотрудник должен знать	Сотрудник должен уметь
1.Разговор по телефону	(1.1) процедуру телефонного разговора	(1.1.1) применять процедуру телефонного разговора
2. Встреча клиента	(2.1) правила делового этикета	(2.1.1) демонстрировать доброжелательность и приветливость вербальным и невербальными способами

3. Общение с клиентом в showroom	(3.1) характеристики продукта	
	(3.2) сравнительные характеристики конкурентов	(3.1.1) демонстрировать выгоды своего продукта по сравнению с конкурентами
	(3.3) типы вопросов и элементов речевого взаимодействия	(3.3.1) подстройка под клиента
	(3.4) типологию клиентов, особенности поведения с различными типами клиентов	(3.4.1) выявлять потребности клиента
	(3.4.2) использовать техники активного слушания	
	(3.4.3) выявлять в клиенте-группе человека, принимающего решение о покупке и работать на него	
	(3.5) правила демонстрации автомобиля	(3.5.1) проводить презентацию, основанную на выявленных потребностях клиента.
	(3.6) виды возражений клиентов; алгоритм работы с возражениями	(3.6.1) работать с возражениями
	(3.7) правила проведения тест-драйва	(3.7.1) проводить тест-драйв
3.8) алгоритм работы в конфликтной ситуации	(3.8.1) применять алгоритм работы с конфликтами	
4. Завершение сделки	(4.1) процедуру завершения сделки весь ассортимент дополнительного оборудования (характеристики, знание аналогов)	(4.1.1) проинформировать клиента по наличию дополнительного оборудования (4.1.2) составить спецификацию (4.1.3) выяснить наличие дополнительного оборудования на складе
5. Выдача автомобиля	(5.1) процедуру выдачи автомобиля	
6. Оформление документов	(6.1) перечень необходимых рабочих документов и порядок их оформления	(6.1.1) правильно заполнять рабочие необходимые документы
7. Дополнительные знания	(7.1) Компьютерные программы (1С, Office) инструкции эксплуатации автомобилей Правила торговли, Закон о защите прав потребителя дилерские правила и стандарты обслуживания клиентов стандарты сотрудника организации структура организации правила внутреннего трудового распорядка правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты должностная инструкция правила дежурного отчетность о работе (ежедневник) кредитные программы и приблизительный расчет, перечень документов для банка	(7.1.1) применять в рабочих операциях дилерские правила и стандарты обслуживания клиентов (7.1.2) заполнять отчетную документацию

3. Оценка потребности в персонале, бюджетирование

Для того, чтобы оценить потребность в персонале необходимо описание бизнес-процесса, где указаны временные затраты на ту или иную операцию, и понимание количества таких операций за рабочий день. Эти данные являются основанием для составления необходимого штата сотрудников. Если организация является вновь создаваемой, то расчеты совершаются по имеющимся аналитическим данным относительно организаций, максимально похожих на создаваемую. Если организация является действующей, то наиболее резонно оценивать потребность в персонале стратегически после формирования экономического прогноза развития на следующий год в соответствии с заложенным ростом. Кроме того, в условиях современного российского рынка возможны такие всплески спроса, когда возникает необходимость ситуативно просчитывать

4. Варианты организации подбора персонала

После осознания необходимости и определения потребности в подборе сотрудников руководитель компании выбирает оптимальный из способов реализации данного процесса.

Возможно несколько вариантов осуществления мероприятий по поиску и отбору кандидатов в зависимости от исполнителя, а именно:

- самостоятельная деятельность руководителя в области рекрутинга;
- введение в компании и прием сотрудника на должность «Специалист по подбору персонала»;
- сотрудничество с профессиональной организацией по подбору персонала.

В таблице № представлен сравнительный анализ возможностей и ограничений использования каждого из вариантов на всех этапах подбора персонала, начиная от формирования заявки и завершая принятием решения по итогам оценки соискателя.

		Самостоятельно	Специалист по подбору персонала (введение должности)	Организация по подбору персонала (сотрудничество)
Заявка	+	возможность создания образа сотрудника, максимально соответствующего видению руководителя	увеличение объективности	максимальная экономия времени, методическая база профилей должностей, опыт
	-	субъективность параметров, ВРЕМЯ	неполнота данных и некорректность информации	
Размещение инфо о вакансии	+		экономия времени	максимальная экономия времени, мониторинг рынка труда, опыт
	-	ВРЕМЯ (постоянное взаимодействие СО СМИ, контроль состояния вакансий)	необходимость контроля	
Анализ резюме	+		экономия времени, отчетность	максимальная экономия времени, наличие базы данных соискателей с историей, статистика-аналитика
	-	ВРЕМЯ!!!!	отсутствие базы данных соискателей	
Интервью	+	личное впечатление о каждом кандидате	экономия времени, квалифицированные методы оценки	максимальная экономия времени, экспертное заключение
	-	ВРЕМЯ, интуитивная модель собеседования, «субъективность» оценки ввиду активного участия в процессе	необходимость контроля, з/п	оплата услуг

Из содержания ячеек видно, что главными плюсами привлечения организации по подбору персонала являются профессиональный подход благодаря многолетнему опыту, а также максимальная экономия рабочего времени руководителя, в том числе на контроль работы внутреннего рекрутера. Ведь именно минимальные представления об алгоритме и методологии подбора сотрудников становятся главными «похитителями» времени и могут привести к многочисленным неадекватным кадровым решениям, особенно при отборе и утверждении соискателя на должность специалиста по подбору персонала.

Таким образом, ключевыми критериями выбора того или иного варианта выступают финансовые возможности компании, временные возможности директора, а также уровень профессионализма его самого и специалиста по подбору персонала в рекрутинге.

5. Составление заявки на подбор сотрудника

Заявка на подбор персонала представляет собой документ, отражающий основные требования к соискателям, а также параметры содержания работы и специфику условий труда. Наиболее эффективно наличие стандартной формы бланка заявки, который заполняется при каждой необходимости в поиске сотрудников руководителем совместно с представителем отдела персонала или организации по подбору персонала. Основой формирования заявки служит профиль должности (профессиональная программа), содержащий критерии необходимых для реализации профессиональной деятельности знаний и умений, дополненный желательными биографическими особенностями соискателя и перечнем профессиональных обязанностей сотрудника.

Бланк заявки на подбор персонала включает следующие поля, отражающие непосредственно содержание вакансии:

- Наименование вакантной позиции/ Количество вакантных мест;
- Срочность данной вакансии (в днях, неделях, месяцах);
- Возраст кандидата (в годах, с указанием границ от и до);
- Пол кандидата;
- Уровень образования (с указанием специализации и формы обучения);
- Профессиональная подготовка: знания, умения, навыки;

- Опыт работы (с указанием количества лет, должностей и сферы деятельности);
- Уровень пользования ПК (с указанием названий конкретных программ);
- Личностные качества.

Для упрощения заполнения бланка документа в целях экономии времени часть полей оптимально отразить сразу с указанием всех возможных вариантов выбора. Например,

«пол» - мужской или женский,

«образование», начиная со среднего, среднего профессионального, незаконченного высшего профессионального, законченного высшего профессионального образования, не имеет значения,

«личностные качества»: клиентоориентированность, стрессоустойчивость, коммуникабельность, энергичность, ответственность, креативность, активность, обучаемость и пр.

Бланк заявки на подбор персонала включает следующие поля, содержащие информацию о компании и условиях работы:

- Наименование компании, ФИО заказчика, его координаты;
- Дата заполнения заявки;
- Профессиональные обязанности;
- График и режим работы;
- Географическое расположение места работы (адрес);
- Уровень заработной платы (в валюте, с указанием среднего дохода, системы оплаты труда, границ от и

до);

- Наличие, длительность стажировки/ испытательного срока, условия оплаты на данный период;
- Причина появления вакансии;
- Должность непосредственного руководителя.

Также целесообразно наличие поля «Дополнительные сведения/ требования», в котором указывается то, что не вошло в описание всех других пунктов. Например, в качестве дополнительного требования может выступать наличие прав категории В или статуса семейного положения «женат», а дополнительной информации о нюансах работы-возможность бесплатного обучения на базе компании или доставки транспортом предприятия до места работы.

Все данные заявки требуют тщательного ознакомления и подробного описания.

Каждый из обозначенных пунктов заявки должен быть согласован с заказчиком во избежание противоречивого и неоднозначного понимания «видения» руководителя образа идеально подходящего кандидата. Поскольку неверная интерпретация того или иного параметра неизбежно приведет к набору соискателей с другим «арсеналом» качеств и умений или к снижению количества откликов соответствующих кандидатов.

Примеры типичных ошибок при заполнении заявки на подбор сотрудников:

Рассматриваются претенденты в возрасте от 20-и лет, но с уровнем законченного высшего профессионального образования. Это два противоречащих друг другу требования, поскольку минимальный возраст выпускников ВУЗов-22 года.

Рассматриваются соискатели с опытом работы только в должности «экономист» и профессиональной подготовкой в области ведения бухгалтерского учета. Профессиональные обязанности экономистов в редких случаях предполагают подобный вид работ, что ограничивает зону поиска потенциальных претендентов.

Сформированная заявка утверждается руководителем, запускается в работу и может меняться в зависимости от результативности подбора по исходным критериям.

6. Размещение информации о вакансии во внешней среде

Размещение информации о вакансии во внешней среде является вторым этапом процесса подбора персонала, который связан с выбором оптимальных источников трансляции в зависимости от целевой аудитории потенциальных соискателей.

Существует множество вариантов распространения объявлений по поиску и привлечению кандидатов.

1. Сайты, посвященные работе (www.hh.ru, www.superjob.ru, www.job.ru, www.b3.ru, www.rabota.ru и др.), обеспечивают появление вакансии в эфире практически сразу же после заполнения стандартных форм публикации.

Ориентированы на большую часть трудоспособного населения, активно пользующихся сетью Internet. Дополнительным преимуществом их применения является возможность активного поиска резюме претендентов при минимальном количестве откликов.

2. Специализированные печатные периодические издания («Самарский персонал», «Бюллетень вакансий», «Работа для Вас», «Территория успеха», «Работа сегодня» и др.) позволяют разместить строчные либо модульные объявления о вакансии в заранее планируемом выпуске газеты или журнале, что ведет к задержке откликов кандидатов и ограничивает возможность своевременной коррекции информации. Ориентирована в большей степени на «читающую» аудиторию старшего трудоспособного возраста, а также представителей низкоквалифицированных категорий персонала.

3. Телевидение и радио как средства массовой информации являются общедоступными для восприятия потенциальными соискателями или их близкими, что создает кратковременный всплеск откликов от заинтересованных лиц.

4. Центры занятости населения как государственные организации по содействию трудоустройства жителей наиболее эффективны для работодателя с точки зрения участия в ярмарках вакансий, позволяющих всего за несколько часов одновременно ознакомиться за большим количеством соискателей.

5. Службы трудоустройства, услуги которых по размещению информации о вакансии бесплатны для работодателей, наиболее эффективны в использовании скорее как дополнительный способ к основному рекламному комплексу.

6. Учебные заведения всех уровней являются «поставщиками» специалистов различных специальностей, поэтому презентация компании среди учащихся, а также сотрудничество по организации практики студентов на базе предприятия, являются ценным методом привлечения нужных сотрудников и формирования кадрового резерва.

7. Рекламно-информационные материалы, содержащие текст вакансии и контактные данные, могут быть распространены лично в руки на улицах города, в почтовые ящики квартир жилых домов в условиях локального географического поиска персонала или размещены на остановках общественного транспорта и специальных стендах.

8. Социальные сети (www.vkontakte.ru, www.odnoklassniki.ru, www.facebook.com и др.) в современном мире активного развития виртуальных коммуникаций позволяют мгновенно распространять информацию о вакансии посредством соответствующего статуса/ записи на стене в своем профиле либо создания и курирования отдельной профильной группы по подбору персонала.

9. Информационные ресурсы самой организации, а именно офис компании, корпоративный сайт и фирменная газета, выступают вспомогательным и наиболее экономичным способом привлечения потенциальных сотрудников.

10. Действующий персонал организации и сами потенциальные соискатели-самый бесплатный вариант передачи информации о вакансии внутри предприятия и за её пределами. Для эффективной реализации данного способа необходимо организовывать своевременное информирование всех сотрудников об открывающихся вакансиях, а в анкету для кандидатов включить следующий пункт: «Кого бы Вы могли рекомендовать для трудоустройства в нашей компании?».

7. Трудозатраты на подбор персонала

Специалист по подбору персонала в рамках своей профессиональной деятельности реализует различные виды работ, а именно:

- Согласование и оформление заявки на подбор персонала;
- Размещение информации о вакансии в СМИ;
- Анализ резюме/ анкетных данных соискателей;
- Телефонное взаимодействие с соискателями (консультирование по вакансии, уточнение биографических данных, приглашение на собеседование);
- Проведение интервью: телефонного или очного;
- Подготовка характеристики-заключения;
- Обработка тестовых материалов;
- Работа с документами в электронном и печатном виде (проверка статуса резюме в базе данных, сохранение резюме в базе данных, распечатка резюме, бланков интервью, тестовых материалов, внесение информации в отчет, передача информации заказчику). Главным источником для учета и хранения сведений по подбору персонала выступает база данных, в которой фиксируются все проекты подбора различных категорий персонала, резюме и характеристики на кандидатов, а также отчетная документация. Возможно самостоятельное создание баз данных с использованием стандартных программ Microsoft Office либо приобретение специализированных вариантов для автоматизации рекрутинга 1С: Зарплата и кадры, E-Staff или Expirium. Профильные программные продукты дополнительно позволяют массовое размещение и обновление вакансий на рабочих сайтах одним кликом и осуществлять сбор откликов соискателей с них, а также их мгновенного преобразования в стандартные формы.
- Активный поиск соискателей.

В таблице № 2 представлены средние временные затраты на реализацию каждой из рабочих операций, а также возможное количество выполнения только одной операции в течение всех восьми часов рабочего времени рекрутера и хронометраж реального среднестатистического рабочего дня специалиста по подбору персонала.

Вид деятельности рекрутера	Время	Количество операций в день	Среднее количество операций в день
Согласование и оформление заявки на подбор	30 минут	16 заявок	2 заявки
Размещение инфо о вакансии в СМИ (1 сайт/ 1 газета)	15 минут	32 вакансии	2 вакансии
Анализ 1 резюме	7 минут	69 резюме	10 резюме
Телефонное взаимодействие с соискателями (Совершение/ прием 1 телефонного звонка, консультирование по вакансии, уточнение биографических данных, приглашение на собеседование)	7 минут	69 звонков	10 звонков
Проведение телефонного интервью	20 минут	24 интервью	1 собеседование
Проведение очного интервью	30 минут	16 интервью	2 собеседования
Подготовка характеристики-заключения	15 минут	32 характеристик	2 характеристики

Обработка тестовых материалов	15 минут	32 результата	2 результата
Работа с документами в электронном и печатном виде (проверка статуса в базе данных, сохранение резюме в базе данных, распечатка резюме, бланков интервью, тестовых материалов, внесение инфо в отчет, передача инфо заказчику)	15 минут	32 раза	5 раз
Активный поиск соискателей	10 минут	48 потенциальных резюме	3 резюме

Соответственно, все виды работ по подбору в течение дня с промежуточными результатами должны фиксироваться в отчетной документации для представления руководителю в целях повышения понимания структуры рекрутинга в компании и контроля профессиональной деятельности сотрудников кадровой службы.

Таким образом, при выборе оптимального способа подбора персонала в пользу создания штатной единицы рекрутера в организации, целого отдела по подбору персонала или партнерства с кадровым агентством важно учитывать в том числе масштабы потребности в поиске и качество отбора кандидатов (массовый набор соискателей на рядовые позиции при открытии или расширении бизнеса или разовая замена действующего руководителя отдела).

8. Методы отбора кандидатов

Отбор персонала-следующий этап в процессе подбора персонала, представляющий собой совокупность оценочных мероприятий для принятия решения о приеме соискателя на стажировку либо об отказе в продолжении участия в конкурсе.

Существуют различные методы отбора претендентов на вакантные должности:

1. Анализ биографических данных в резюме/ анкете соискателей является исходным шагом в определении соответствия кандидатов по формальным критериям заявки, таких как пол, возраст, уровень образования и профессиональный опыт.

2. Интервью-беседа представителя работодателя с соискателем с целью получения ответов на интересующие вопросы для понимания, на сколько кандидат и компания подходят друг другу. Для каждой категории персонала существует отдельная схема и состав вопросов, для фиксации ответов на которые эффективно использование специальных бланков.

Варианты собеседований классифицируются по различным основаниям.

По форме проведения выделяют следующие виды интервью:

- Телефонное. Это заочный вариант беседы используется на первичном этапе отбора, оптимальная продолжительность которого составляет 10-20 минут. Специфика данного интервью заключается в отсутствии визуального контакта с собеседником, что создает ряд ограничений для комплексной оценки поведения кандидата. Применение подобного способа собеседования целесообразно при массовом или удаленном подборе персонала, так как позволяет сэкономить временные и финансовые ресурсы, однако количество компетенций для диагностики минимально.

- Очное. Это следующий после телефонного этап собеседования с соискателем, который происходит в личной встрече кандидата и представителя компании на территории работодателя или в нейтральном месте и может длиться от 15 минут до 1,5 часа в зависимости от категории персонала. Наиболее популярный инструмент рекрутинга, который используется при наборе всех категорий персонала, а также на разных уровнях отбора в организации.

- В режиме Skype. Ввиду современного прогрессивного развития IT-технологий данный вид собеседования предполагает использование специализированной программы, обеспечивающей голосовую и видеосвязь через сеть Internet. Особенно эффективна реализация данной методики при дистанционном подборе сотрудников или в отсутствие помещения для проведения очных интервью с кандидатами. Данный вариант максимально приближен к реальной версии собеседования, так как позволяет оценить большее количество компетенций потенциальных претендентов по сравнению с телефонным собеседованием, а в случае записи мероприятия- уточнить информацию при повторном просмотре, а также продемонстрировать видеофрагмент непосредственно будущему руководителю.

В зависимости от количества соискателей-участников интервью бывает:

- Индивидуальное. Представляет собой процедуру общения специалиста по подбору персонала отдельно с каждым новым соискателем, что позволяет установить максимальный контакт с кандидатом и обсудить все вопросы «тет-а-тет» в персональном режиме. Однако в данном случае значительно повышается степень субъективности личного единичного впечатления рекрутера о претендентах.

- Групповое. Подразумевает участие в собеседовании нескольких специалистов по подбору и/ или соискателей одновременно. Такой вид интервью позволяет значительно сэкономить время для оценки соискателей, поскольку за 1,5-2 часа есть возможность сразу «отсмотреть» порядка 8-10 претендентов, а также «пронаблюдать» особенности их поведения в присутствии большого количества незнакомых людей и навыков коммуникации между собой. Дополнительным преимуществом подобной формы собеседования является также концентрация ведущего интервью на самом процессе вместо оценки соискателей, которую реализует специально подготовленный

сотрудник посредством заполнения стандартных бланков наблюдателя.

Исходя из содержания вопросов, различают такие типы интервью:

- **Биографическое.** Представляет собой перечень вопросов, направленных для установления достоверности информации, указанной в резюме, а также получения более подробных сведений об образовании, профессиональном опыте, компетенциях и личностных качествах соискателя.
- **Компетентностное.** Базируется на оценке профессионально значимых для определенной должности компетенций, а именно знаний, умений, навыков и личностных особенностей, необходимых для успешной реализации данной трудовой деятельности. Данная информация содержится в том числе в профиле должности каждой из категорий персонала и зависит от сегмента рынка компании, а также состава профессиональных обязанностей конкретного сотрудника. Данный тип собеседования предусматривает список вопросов, ответы на которые позволяют выявить способ поведения кандидата в типичных рабочих ситуациях прошлого опыта. Самыми распространенными для оценки выступают следующие компетенции: клиентоориентированность, ответственность, умение принимать решения, умение работать в команде и т.д. По итогам такого интервью общее количество баллов набранных кандидатом баллов по каждой из компетенций сравнивается с идеальными значениями в профиле должности.
- **Проективное.** Основано на построении вопросов таким образом, что они предлагают соискателю оценить не себя, а людей в целом или отвлеченное лицо. Поскольку человек склонен переносить свой жизненный опыт и представления на интерпретацию действий других людей, а также вымышленные ситуации. Ключевое преимущество использования данной технологии заключается в снижении вероятности получения социально-желательных или заведомо ложных ответов, которые кандидат озвучивает, чтобы произвести благоприятное впечатление работодателя.
- **Ситуационное.** Данный метод связан с использованием спектра определенных смоделированных ситуаций (case), которые предлагаются для решения претенденту или описания своего поведения в данном случае. Позволяет оценить ключевые профессиональные и личностные компетенции, ценностные ориентации, уровень интеллектуальных способностей и эмоциональной уравновешенности. Каждый из пунктов подобного варианта собеседования начинается с фразы: "Представьте себе, что...". Ключевым преимуществом применения такой технологии является он-лайн диагностика реакций претендента ввиду невозможности заранее подготовить ответы для разбора гипотетических проверочных ситуаций.
- **Стрессовое.** Предполагает создание дискомфорта или негативной ситуации, чтобы вывести соискателя из равновесия, и определить уровень его уверенности в себе, а также способность кандидата выдерживать прессинг со стороны окружающих и сохранять работоспособность в атмосфере эмоциональной напряженности. Используется для тех категорий персонала в сфере взаимодействия с клиентами, которые в своей профессиональной деятельности постоянно будут сталкиваться с конфликтными, спорными ситуациями и повышенным уровнем давления и нестандартности. Примерами такого вида интервью могут быть ведение беседы на повышенных тонах, постоянное перебивание соискателя, задержка времени начала собеседования, отвлечение от собеседования, употребление каверзных или интимных вопросов и др. Главный риск некорректного использования подобного инструмента при подборе персонала - негативное впечатление претендента о компании и снижение заинтересованности в данном варианте трудоустройства.
- **Комплексное.** Данный вариант становится самым оптимальным для применения, являясь обобщением всех предыдущих методик либо содержит элементы каждой из них, что повышает возможности проверки максимального числа параметров различными способами и уровень объективности результата диагностики. Ниже представлена схема структурированного интервью для проведения очного собеседования с соискателями вакантной позиции в сфере продаж автомобилей:
 - 1.** Какое представление Вы имеете о работе (название вакантной должности)? Насколько Вам знакома подобная деятельность?
 - 2.** В чем заключается основной смысл / предназначение деятельности специалиста? Что Вам больше всего нравится в продажах?
 - 3.** Какие качества (личностные и профессиональные) необходимы для успешной/ эффективной работы специалиста? Какие качества из перечисленных у Вас представлены в большей и меньшей степени?
 - 4.** Как Вы определите, что достигли успеха в каком-либо деле? Каковы Ваши профессиональные/ учебные достижения?
 - 5.** Вы в настоящий момент работаете? С чем связано увольнение/ поиски работы в настоящее время?
 - 6.** Ваша предполагаемая работа тесно связана с общением с людьми. Что Вы считаете самым главным в работе с клиентами? Как этого достичь?
 - 7.** Знакома Вам технология продаж? Готовы ли Вы сейчас продемонстрировать свои навыки в сфере продаж? Предлагаю Вам ролевую игру.
 - 8.** Приведите пример спорной/конфликтной ситуации с клиентом/ коллегой/ руководителем.
 - 9.** Представьте себе, что клиент на этапе ведения переговоров (либо находясь в автоцентре при выборе а/м) на Ваше обращение к нему с предложением отказывается.
 - 10.** Case для анализа: «Вы-действующий продавец-консультант автоцентра. Покупатель, желающий приобрести новый а/м, говорит Вам, что видел аналогичную машину за цену на 5% ниже, чем в Вашем салоне, и требует скидку. У Вас есть возможность самостоятельно предоставить скидку в размере 1% или, по согласованию с руководством, увеличить её до 3%. Если Вы предоставляете какую-либо скидку, Ваши комиссионные пропорционально снижаются. Какой вариант выберете Вы?»
 - 11.** Представьте, что у Вас есть 650 000 рублей. Какой автомобиль Вы выберете для покупки и почему?
 - 12.** Опишите свой первый рабочий день в новой организации. Сколько времени Вам нужно на адаптацию? Что нужно, чтобы успешно пройти испытательный срок?
 - 13.** Как Вы думаете, с какими трудностями Вы столкнетесь в самом начале своей работы? Каким образом Вы будете их преодолевать?
 - 14.** Каковы Ваши ожидания от предполагаемой работы и компании в целом? Что для Вас важно в работе?

15. Какое представление Вы имеете о компании? Почему на данном этапе Вашей жизни Вы как вариант рассматриваете данную профессию и работу в автоцентре?

16. Представьте себе, что Вас ругает непосредственный руководитель? Как Вы думаете, за что? Опишите Ваше поведение в данной ситуации, если Вы не согласны с ним.

17. Как Вы думаете, почему из всех претендентов выберут именно Вас?

3. Ролевые или деловые игры представляют собой имитацию стандартной рабочей ситуации с целью оценки поведения соискателя и демонстрации им профессионально значимых качеств и умений. Чаще всего направлены на определение уровня клиентоориентированности, навыков взаимодействия с потребителями и владения технологией продаж.

4. Тестирование-процедура диагностики психофизиологических, личностных характеристик претендента, а также его знаний, умений и навыков. В зависимости от предмета оценки существуют профессиональное, психологическое, мотивационное, интеллектуальное виды тестирования. Каждое из них уместно для реализации на определенном из этапов отбора соискателей (профессиональное и мотивационное-на самом входе потенциального сотрудника в новую для него организацию, а психологическое-уже на этапе стажировки в компании) с использованием валидных и простых в обработке инструментов.

5. Узкопрофильное анкетирование, специализированные письменные задания, а также анализ образцов профессиональной документации служат для уточнения уровня квалификации соискателя, его должностной компетентности.

6. Выполнение рабочей операции кандидатом в реальных условиях позволяет определить скорость и качество того или иного профессионального навыка, в частности разнесение банковской выписки по счетам в программе 1С для бухгалтера, оформление договора аренды для риелтора или размещение информации о вакансии в сети Internet-для рекрутера.

7. Анализ рекомендаций с прошлых мест работы соискателя и его результаты становятся ещё одним фактором для принятия финального решения относительно конкретного кандидата. Однако при использовании данного способа проверки сведений кандидата важно учитывать субъективность источников информации.

Таким образом, для максимально адекватного положительного или отрицательного решения о кандидатуре каждого из соискателей лучше использовать не один, а комплекс диагностических методов выбора потенциальных претендентов.

9. Сбор и анализ статистики как способ максимальной эффективности процесса подбора персонала

До сих пор мы рассматривали ситуацию, когда при размещении соответствующей информации о вакансии во внешней среде у нас имеется достаточное количество откликов, из которых можно сделать выбор. А что делать, если откликов нет, либо очень мало? В таком случае необходимо исследовать статистику.

Статистика по подбору персонала – совокупность информационных сведений о количестве обращений и качестве откликов-резюме и анкетных данных соискателей по конкретному запросу на подбор, а также данных о рейтинге вакансии на рынке труда и о результатах активного поиска претендентов для трудоустройства.

Статистика должна формироваться и храниться по каждой заявке на подбор и своевременно предоставляться руководителю для оперативной коррекции требований к соискателям или условий работы. Ниже представлены варианты статистики-аналитики по подбору персонала в ситуации малого количества откликов:

Результаты активного поиска соискателей позиции «юрисконсульт» компании «Василёк»:

На сайтах, посвященных работе, проанализировано 35 резюме, из которых:

- 10-отказ по итогам рассмотрения резюме (о/р в должности юрисконсульта в коммерческой организации менее 5 лет),
- 8-отказ соискателей (ожидания по оплате труда выше 27 000 рублей),
- 4-отказ по итогам рассмотрения резюме (возраст старше 43 лет),
- 4-отказ соискателей (рассмотрение управленческих позиций),
- 4-отказ соискателя (месторасположение работы),
- 5-пол-мужской.

Данная информация позволяет сделать вывод о том, что большая часть кандидатов не соответствует требованиям заявки, а также не заинтересована в таком уровне оплаты труда. Поэтому рекомендациями по повышению привлекательности вакансии на рынке труда может выступать увеличение оплаты труда для специалиста данной квалификации, а для расширения зоны поиска потенциальных кандидатов – снижение ряда требований к полу, возрасту и продолжительности профессионального опыта.

В случае мониторинга рынка труда с целью определения статуса предложения работодателя о трудоустройстве результаты «продавец-консультант» компании «Ромашка» по продаже бытовой техники выглядят следующим образом:

Из 10-и аналогичных вакансий, представленных на Internet-ресурсах, посвященных работе, другая система оплаты труда и средний уровень оплаты у 3 компаний выше заявленной компанией «Ромашка» (оклад-7 000 рублей+%, средний уровень дохода- 13 000- 15 000 рублей).

Наименование компании	З/п (форма оплаты)
Солнышко	От 20 000 рублей (сдельная)
Радуга	От 15 000 рублей (оклад)+%
Гвоздика	15 000- 16 000 рублей (%)

Следовательно, при выборе аналогичных по содержанию вакансий соискатели предпочтут компании с более высоким уровнем оплаты труда. Поэтому рекомендацией в данном случае будет выступать увеличение окладной части или изменение системы оплаты труда для привлечения лучших претендентов. Таким образом, исследуя статистику, компания может четко понимать, какие условия нужно предложить соискателям для того, чтобы выбрать необходимый персонал.

10. Особенности принятия соискателя на стажировку, в штат, испытательный срок и т.д.

Строго говоря, процесс подбора заканчивается в тот момент, когда непосредственный руководитель принимает решение о приеме соискателя на работу. Однако работодатель стремится предохранить себя от приема неподходящего сотрудника и реализует разнообразные по срокам и оплатам стажировки. В рамках данного пособия мы не обсуждаем варианты, противоречащие ТК РФ. Кроме того, ситуация, когда соискателя не принимают

Список литературы:

1. И.Н.Морозова Эффективный сотрудник: технологии подбора персонала
2. С.Иванова Оценка компетенций методом интервью
3. С. Иванова Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала
4. С.Иванова Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час?
5. Н. Берн Руководство по подбору персонала на постоянную работу
6. Т.Терентьева, А. Исмаева Подбор персонала: практические инструменты и приемы