



Подбор персонала как управленческая практика руководителя

Сафонова Ирина, ЭКОПСИ Консалтинг

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

ЭКОПСИ — №1 В СФЕРЕ HR КОНСАЛТИНГА

РАБОТАЕМ НА СТЫКЕ

ЭКОНОМИКИ И **ПСИ**ХОЛОГИИ

500+

проектов в год

120+

консультантов

30+

лет на рынке



Системы работы с персоналом

- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR



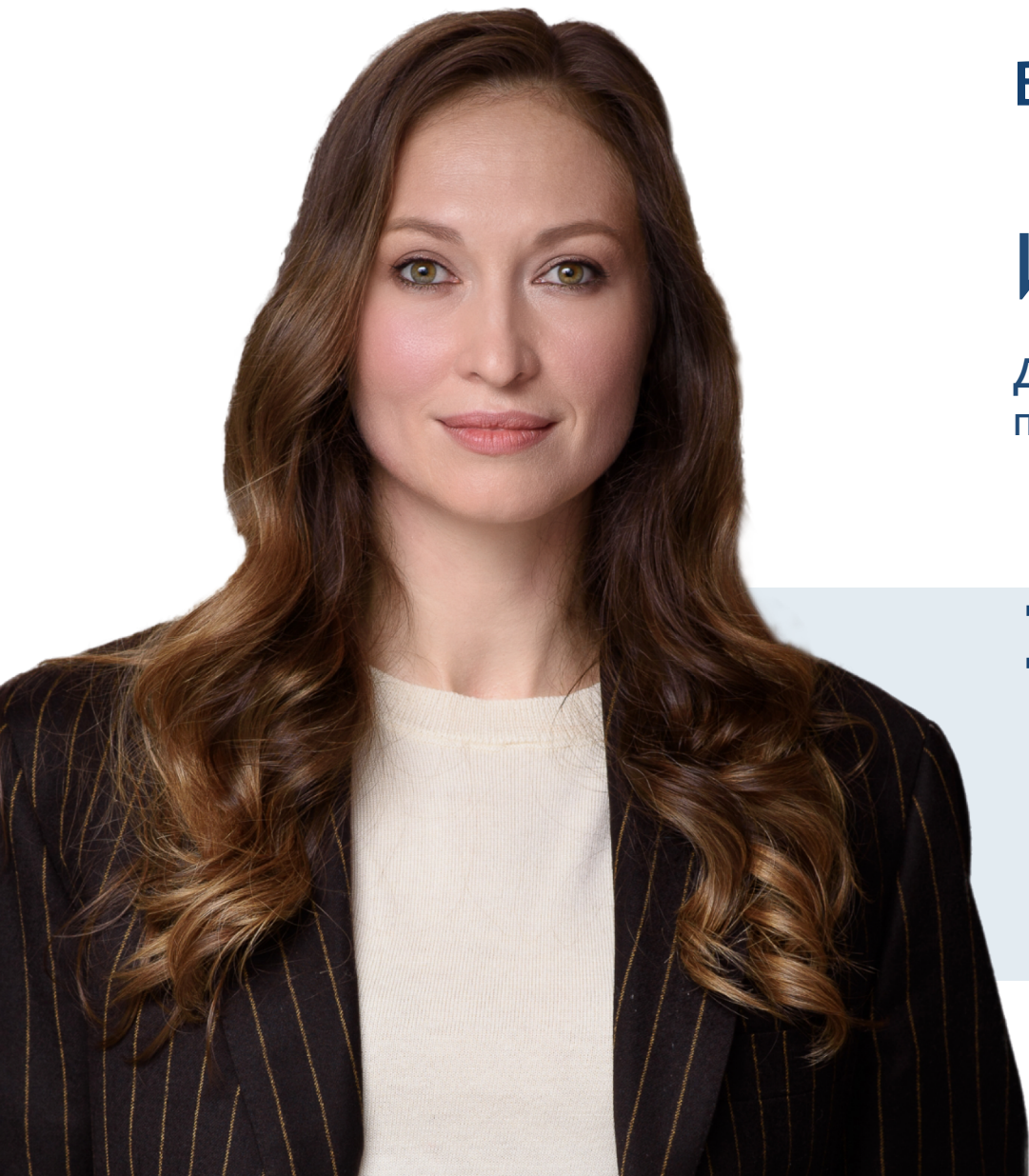
Системы управления организацией

- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии



Люди

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами



ВЕДУЩИЙ ВЕБИНАРА

ИРИНА САФОНОВА

Директор проектов,
практика «Работа с талантами»

- Более 15 лет в обучении и развитии людей
- Основная специализация:
 - Разработка и внедрение практик в области управления талантами: подбор, адаптация и удержание, менторинг, управление карьерой и т.д.
 - Разработка и реализация комплексных программ по развитию руководителей
 - Подготовка и проведение стратегических сессий, оценочных конференций, фасилитация кросс-функциональных совещаний

СОДЕРЖАНИЕ

01	Какие ошибки чаще всего совершаются в процессе подбора?
02	В чем заключается роль руководителя в процессе подбора?
03	Как проверить реальный опыт кандидата во время интервью?





ВРЕМЯ

С 12:00 до 13:00
(по московскому времени)



ВОПРОСЫ

Вопросы ведущему можно задавать в «общем чате» в течение всего вебинара



ТЕХНИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

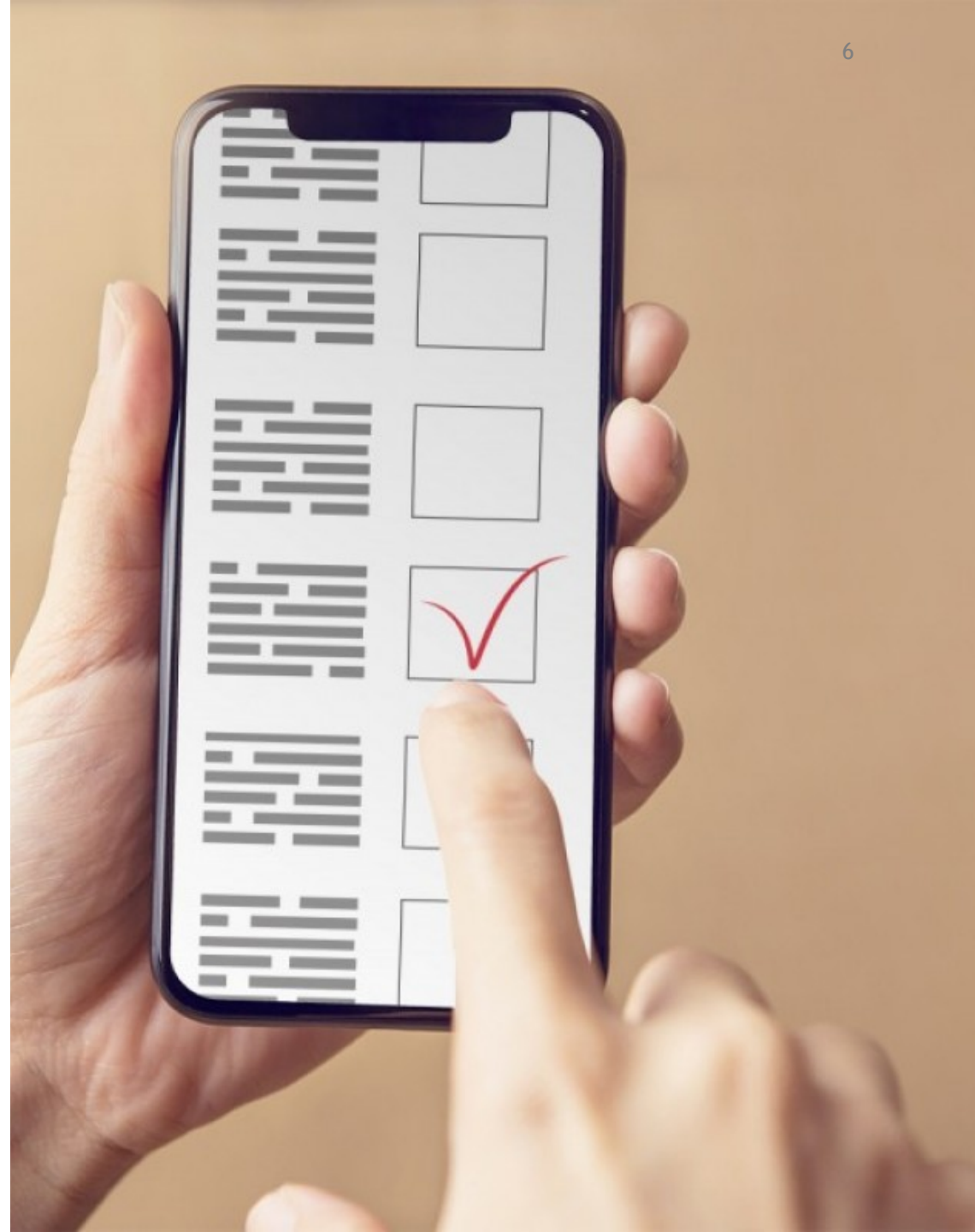
Если есть технические вопросы – пишите в «общий чат»

ОПРОС: ДАВАЙТЕ ЗНАКОМИТЬСЯ

ВЫ

Выберите 1 вариант:

- Директор компании
- Директор по персоналу
- Руководитель/начальник профильного HR-направления (например, руководитель T&D)
- HR-специалист
- Бизнес-руководитель
- Другое (укажите в чате)





01

Какие ошибки чаще всего
совершаются в процессе
подбора

ОШИБКИ ПРИ ПОДБОРЕ

- 1** Неопределенность с источниками персонала:
брать со стороны или выращивать внутри
организации



ОШИБКИ ПРИ ПОДБОРЕ

- 1** Неопределенность с источниками персонала: брать со стороны или выращивать внутри организации
- 2** Слишком высокая или слишком низкая планка требований



ОШИБКИ ПРИ ПОДБОРЕ

- 1** Неопределенность с источниками персонала: брать со стороны или выращивать внутри организации
- 2** Слишком высокая или слишком низкая планка требований
- 3** Поиск и выбор без четких критериев для позиции



ОШИБКИ ПРИ ПОДБОРЕ

- 1** Неопределенность с источниками персонала: брать со стороны или выращивать внутри организации
- 2** Слишком высокая или слишком низкая планка требований
- 3** Поиск и выбор без четких критериев для позиции
- 4** Промедление или поспешность в кадровых решениях



ОШИБКИ ПРИ ПОДБОРЕ

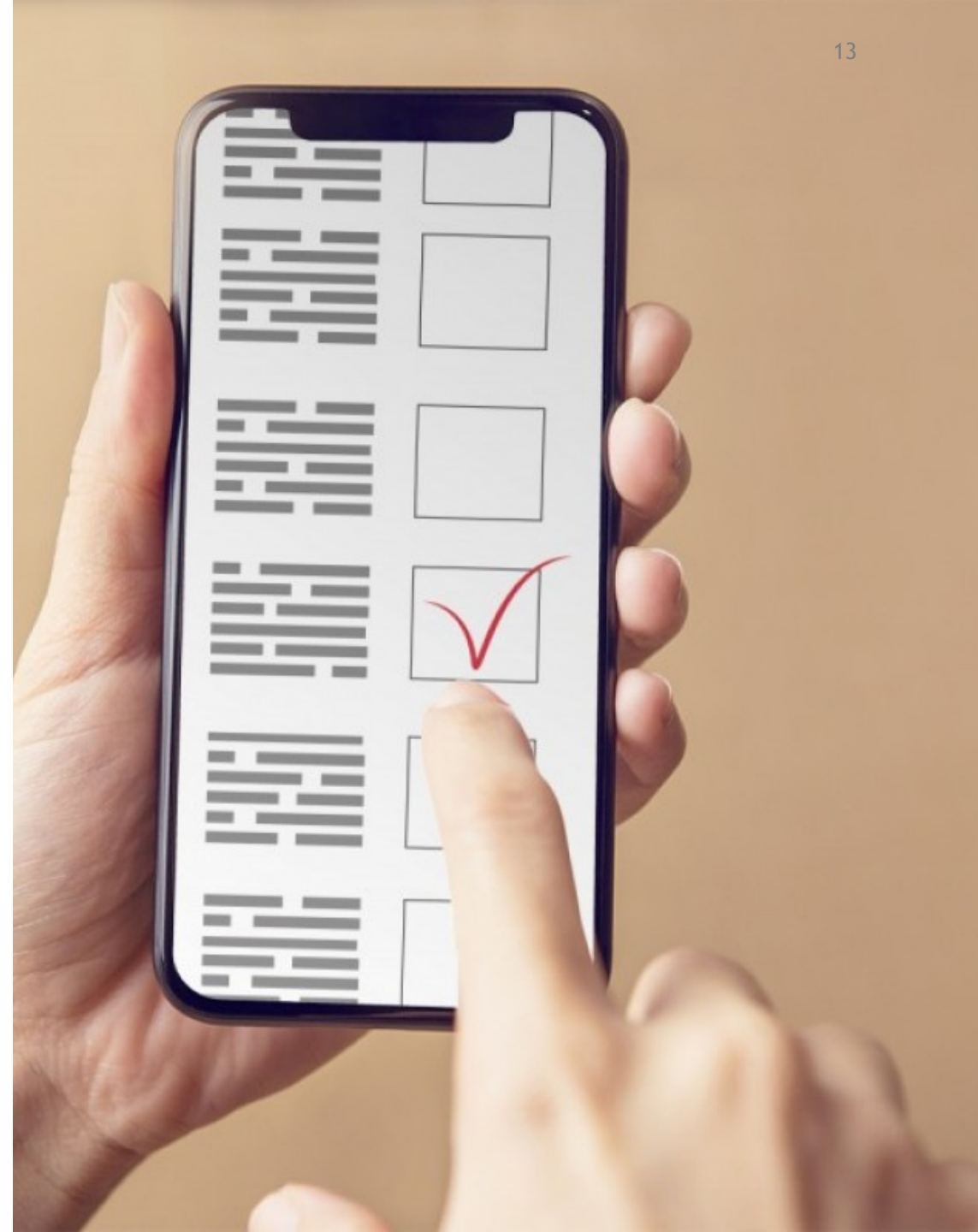
- 1** Неопределенность с источниками персонала: брать со стороны или выращивать внутри организации
- 2** Слишком высокая или слишком низкая планка требований
- 3** Поиск и выбор без четких критериев для позиции
- 4** Промедление или поспешность в кадровых решениях
- 5** Выбор без использования технологии структурированного интервью



ОПРОС: С КАКИМИ ОШИБКАМИ ПРИ ПОДБОРЕ ВЫ СТАЛКИВАЕТЕСЬ ЧАЩЕ ВСЕГО?

Выберите 1 вариант:

- Неопределенность с источниками персонала: брать со стороны или выращивать внутри организации
- Слишком высокая или слишком низкая планка требований
- Поиск и выбор без четких критериев для позиции
- Промедление или поспешность в кадровых решениях
- Выбор без использования технологии структурированного интервью
- Другое (укажите в чате)





02

В чем заключается роль
руководителя в процессе
подбора

ЭТАПЫ ПОДБОРА И РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ



ЭТАПЫ ПОДБОРА И РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ



ЭТАПЫ ПОДБОРА И РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ



ЭТАПЫ ПОДБОРА И РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ



ЭТАПЫ ПОДБОРА И РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

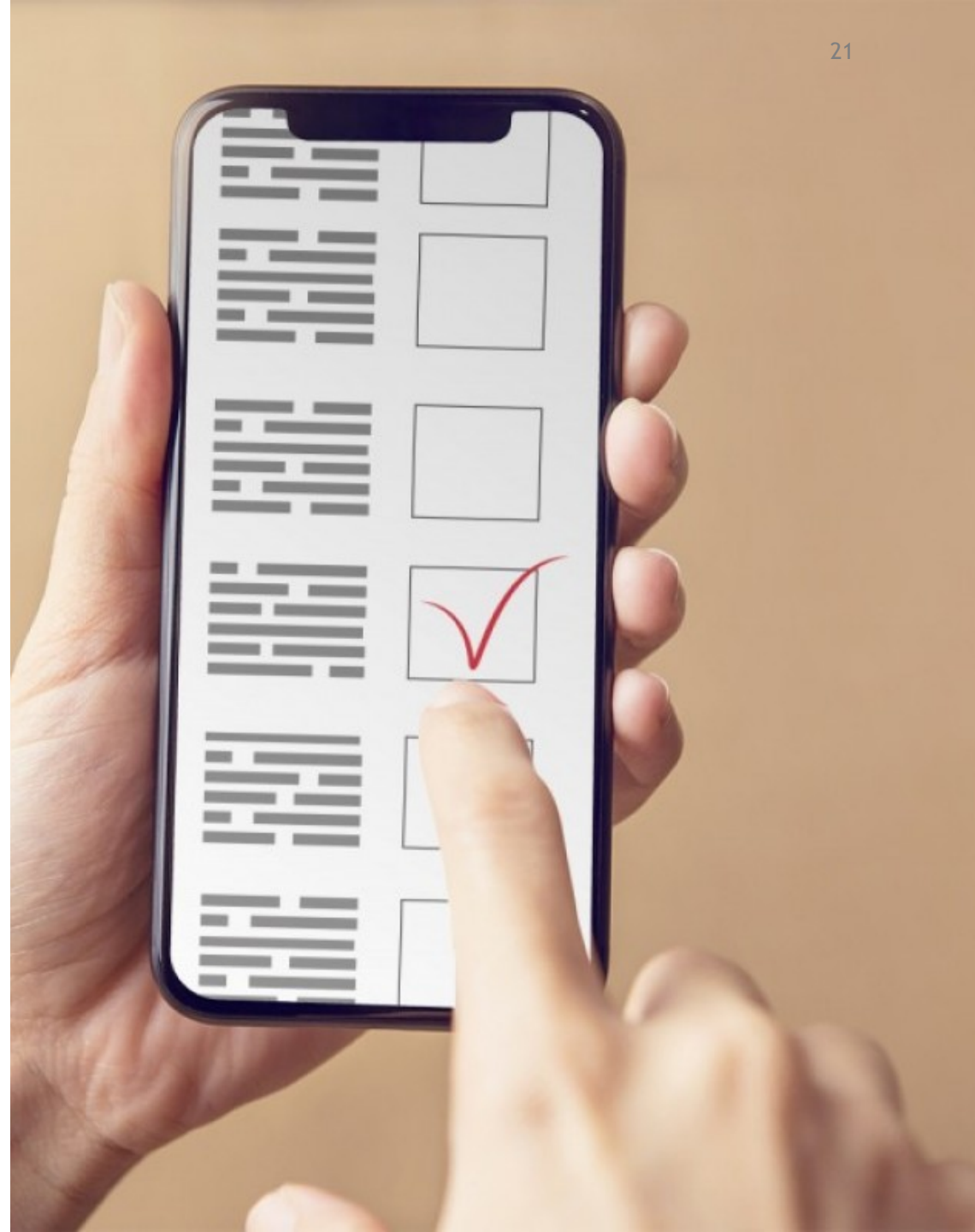


ЭТАПЫ ПОДБОРА И РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ



ОПРОС: В КАКИЕ ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПОДБОРА ВОВЛЕЧЕНЫ РУКОВОДИТЕЛИ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ?

Напишите в чат



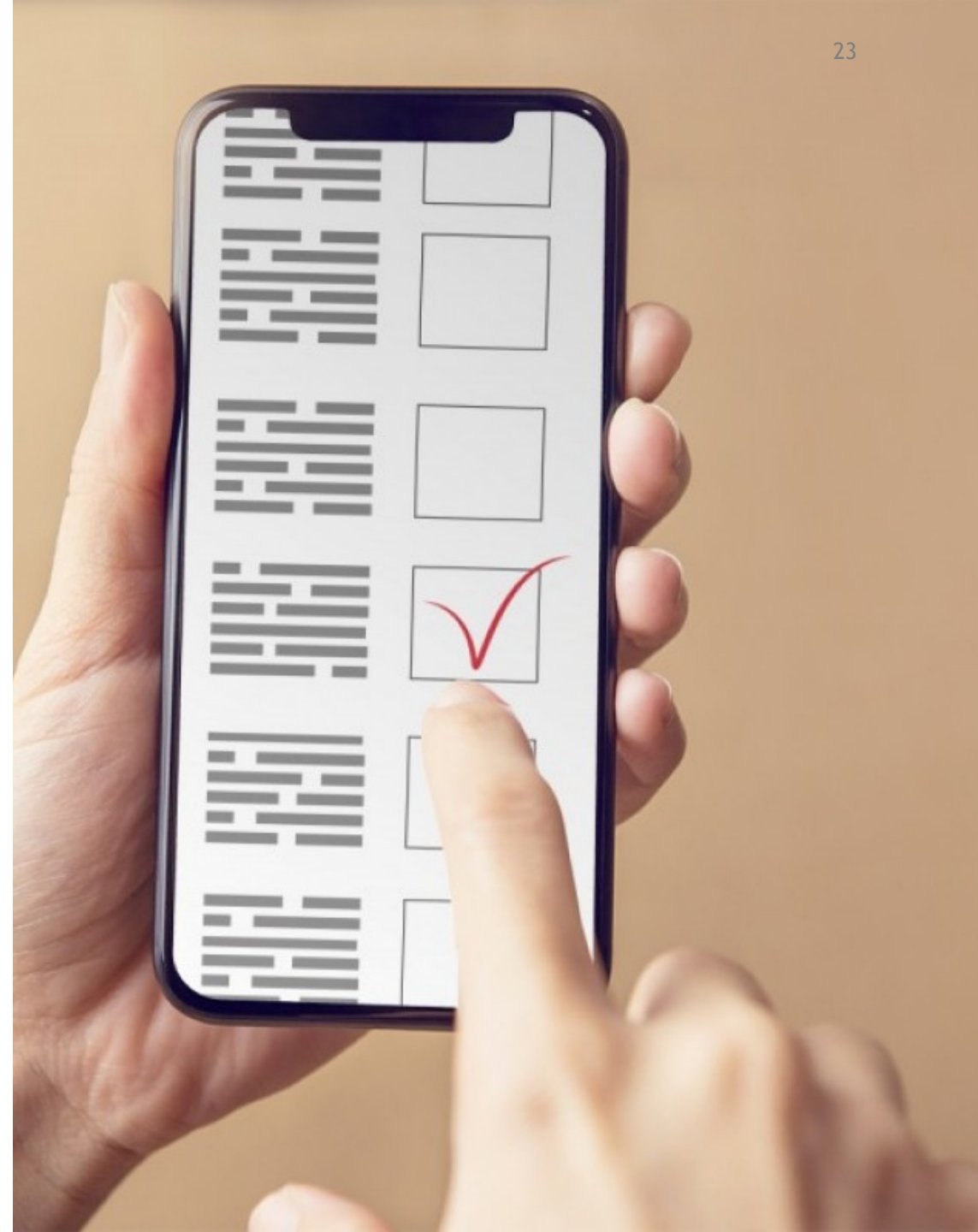


03

Как проверить реальный опыт кандидата во время интервью

**ОПРОС:
КАКУЮ ЦЕЛЬ ВЫ ДЛЯ СЕБЯ СТАВИТЕ,
КОГДА ПРОВОДИТЕ ИНТЕРВЬЮ?**

Напишите в чат



«Покупаю» кандидата

Убедиться в соответствии профессионального опыта и компетенций кандидата на позицию (способности решать задачи требуемого масштаба и длительности)

«Продаю» вакансию

Предоставить кандидатам достаточную информацию для принятия решения о работе в компании («продать» себя как руководителя, компанию и вакансию, сформировать правильные ожидания)

ПОЛЕЗНЫЕ ВОПРОСЫ

БИОГРАФИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Вопросы, помогающие интервьюеру увидеть закономерности в карьерном пути кандидата, как негативные, так и позитивные. Помимо этого биографические вопросы позволяют лучше понять мотивацию кандидата, определить, что для него важно при выборе конкретного места работы.

Например:

- Какие цели перед вами стояли на прошлой должности? Какие задачи стояли перед вами в рамках функционала?
- Чего вы достигли на этой должности? Чего из запланированного не удалось достичь?
- Сколько у вас было людей в подчинении? Или: каким бюджетом вы управляли?
- Почему вы оттуда ушли?

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Действия кандидата в конкретных ситуациях в прошлом. Основные вопросы интервью при подборе, позволяющие оценить соответствие кандидата требованиям вакансии.

Метод STAR* (Situation, Task, Actions, Result):

- **S** - вопросы о ситуации, то есть проблеме или задаче, которую решал кандидат
- **T** - вопросы о требуемом результате, то есть о цели, которую преследовал кандидат в этой ситуации
- **A** - вопросы про действия, которые совершил кандидат, чтобы преодолеть препятствия и получить результат
- **R** - вопросы о достигнутом результате

*разработан компанией DDI

ПОЛЕЗНЫЕ ВОПРОСЫ

БИОГРАФИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Вопросы, помогающие интервьюеру увидеть закономерности в карьерном пути кандидата, как негативные, так и позитивные. Помимо этого биографические вопросы позволяют лучше понять мотивацию кандидата, определить, что для него важно при выборе конкретного места работы.

Например:

- Какие цели перед вами стояли на прошлой должности? Какие задачи стояли перед вами в рамках функционала?
- Чего вы достигли на этой должности? Чего из запланированного не удалось достичь?
- Сколько у вас было людей в подчинении? Или: каким бюджетом вы управляли?
- Почему вы оттуда ушли?

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Действия кандидата в конкретных ситуациях в прошлом. Основные вопросы интервью при подборе, позволяющие оценить соответствие кандидата требованиям вакансии.

Метод STAR* (Situation, Task, Actions, Result):

- **S** - вопросы о ситуации, то есть проблеме или задаче, которую решал кандидат
- **T** - вопросы о требуемом результате, то есть о цели, которую преследовал кандидат в этой ситуации
- **A** - вопросы про действия, которые совершил кандидат, чтобы преодолеть препятствия и получить результат
- **R** - вопросы о достигнутом результате

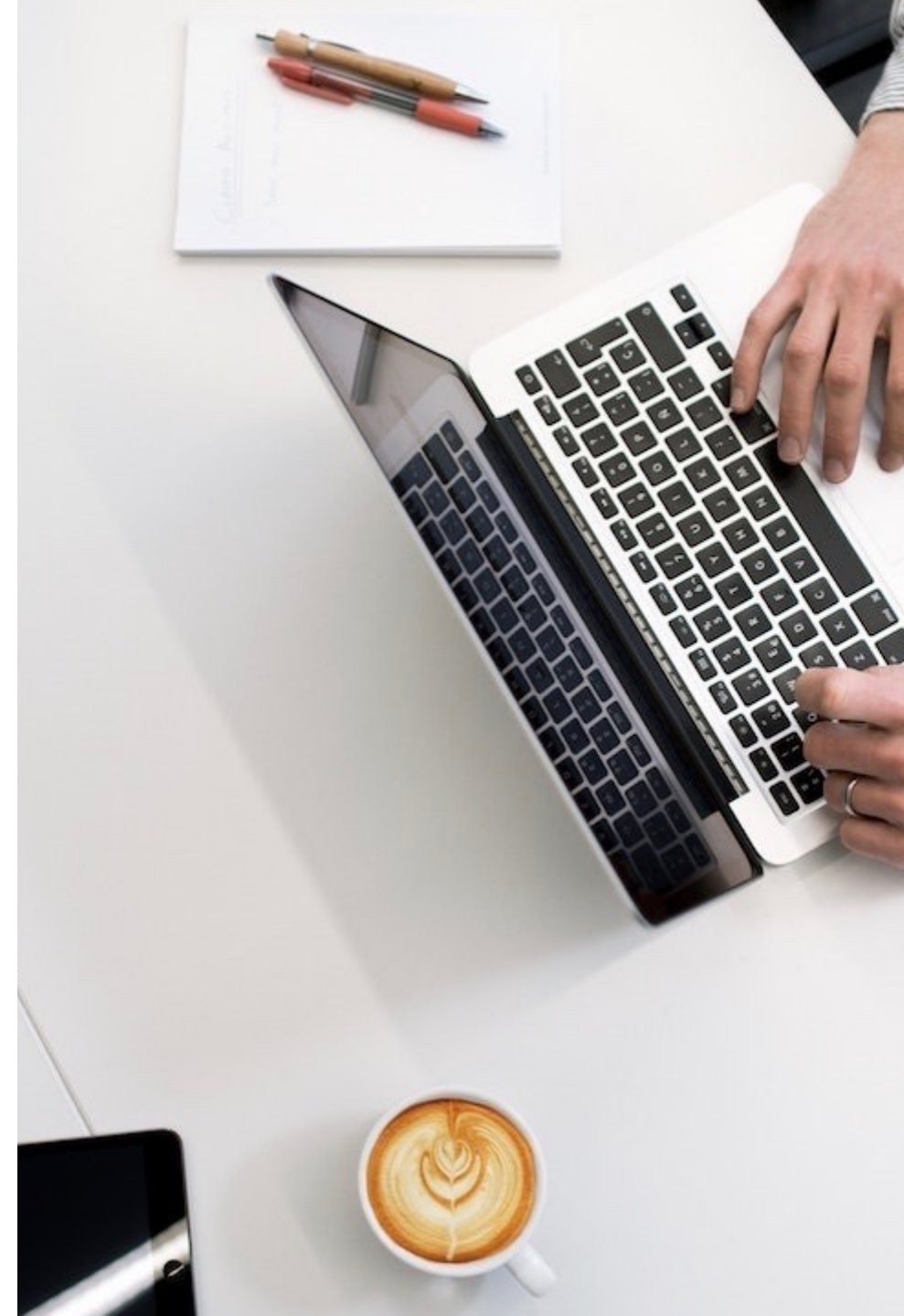
*разработан компанией DDI

ОЦЕНОЧНЫЕ МИНИ-ЗАДАНИЯ

Практические задания, когда кандидат решает конкретную проблему или задачу в присутствии интервьюера или с его участием.

ЗАЧЕМ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЗАДАНИЯ

- Все больше кандидатов тренируются отвечать на STAR и биографические вопросы, проходят подготовку, коучинг. Если вы много проводите интервью, не исключено, что вас лично изучили и коучат прямо под ваш стиль и вопросы. Хорошее задание намного сложнее обмануть, чем вопрос интервью
- Вопросы интервью позволяют определить опыт кандидата, а задания - увидеть проявление знания/навыка/компетенции в действии



ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА СОСТАВЛЕНИЯ ОЦЕНОЧНОГО МИНИ-ЗАДАНИЯ

1. Это не большой бизнес-кейс, а **активность на 5-15 минут** (время интервью ограничено!)
2. Лучшие задания такого типа **повторяют реальные сложные задачи или проблемы, не имеющие однозначного решения** (то есть - требующие применения той или иной компетенции, критерия)
3. Такое задание **делается под один критерий**. Хотя проявляться может больше чем один критерий
4. В теле задания нет наводки на правильный ответ, подсказки. Задание **НЕ должно решаться при помощи здравого смысла и простой логики**

АРХЕТИПЫ ЗАДАНИЙ

ПРОБЛЕМА

Дать общее описание экспертной или управленческой проблемы, не имеющей очевидного решения. Кандидат должен:

1. Задать правильные вопросы на уточнение
2. Структурировать анализ
3. Предложить решение (критерии мышления)

ПИСЬМО

Дать email-обращение, предложить написать ответ. Запрос должен быть не тривиальный, а содержащий необходимость думать, взвешивать и принимать решение. (одновременно - критерии мышления и письменной коммуникации, при специфическом запросе - знания)

ЖАЛОБА/ПРЕТЕНЗИЯ

Дать содержание жалобы (в ролевой или письмом), где ясно, что интервьюируемый сделал не так, виноват. Но содержится ловушка (клиент или коллега тоже не безупречен, или политика компании такая). Предложить ответить. (критерий - принятие ответственности, или желание избежать ее)

ПРОДУКТ

Вот вам продукт в виде описания, презентации, или натурального образца. Как его можно улучшить? (критерий - профессиональные знания, и отчасти маркетинговое мышление)

МИНИ-РОЛЕВАЯ ИГРА

Дать короткую вводную - кто вы, кто интервьюируемый, какая у него задача. Сыграть заповку. Выслушать реакцию 1, посопротивляться. Выслушать реакцию 2. (критерии устной коммуникации и взаимодействия)

ВЫБОР

Дать несколько вариантов на выбор. Например, инвестиционные идеи. И попросить обосновать, почему одну выбрал, а не другую. Можно давать выбор на выгоды, на риски, или и то и другое вместе (критерии мышления и расстановки приоритетов)

РАБОТА С ДОКУМЕНТОМ

Дать профессионально-специфичный документ. Отчет или подобное. Предложить с ним сделать следующий шаг - сделать вывод, или предложить решение. Или - предложить улучшить этот документ, указать, что в нем нужно доработать. (критерий - профессиональные знания, и отчасти письменная коммуникация)

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЗАПРОС

К вам обратились с таким-то запросом. Отреагируйте - письменно или в ролевой игре. (критерий - смесь навыков консультирования, и профессиональных знаний)

АНОНС: МЫ ЗАПУСКАЕМ ОТКРЫТОЕ ОБУЧЕНИЕ ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ НАНИМАЮЩИХ МЕНЕДЖЕРОВ!

- В этом курсе мы учим, как подбирать сильных сотрудников, оценивать их опыт, принимать обоснованные решения о подборе и создавать эффективные команды
- Курс будет полезен:
 - Нанимающим менеджерам, которые формируют команды и хотят подбирать сильных сотрудников
 - Руководителям нанимающих менеджеров
 - HR BP, которые заинтересованы в обучении бизнес-руководителей
- Если вам это интересно, приглашаем заполнить форму предварительной записи на курс по ссылке в чате



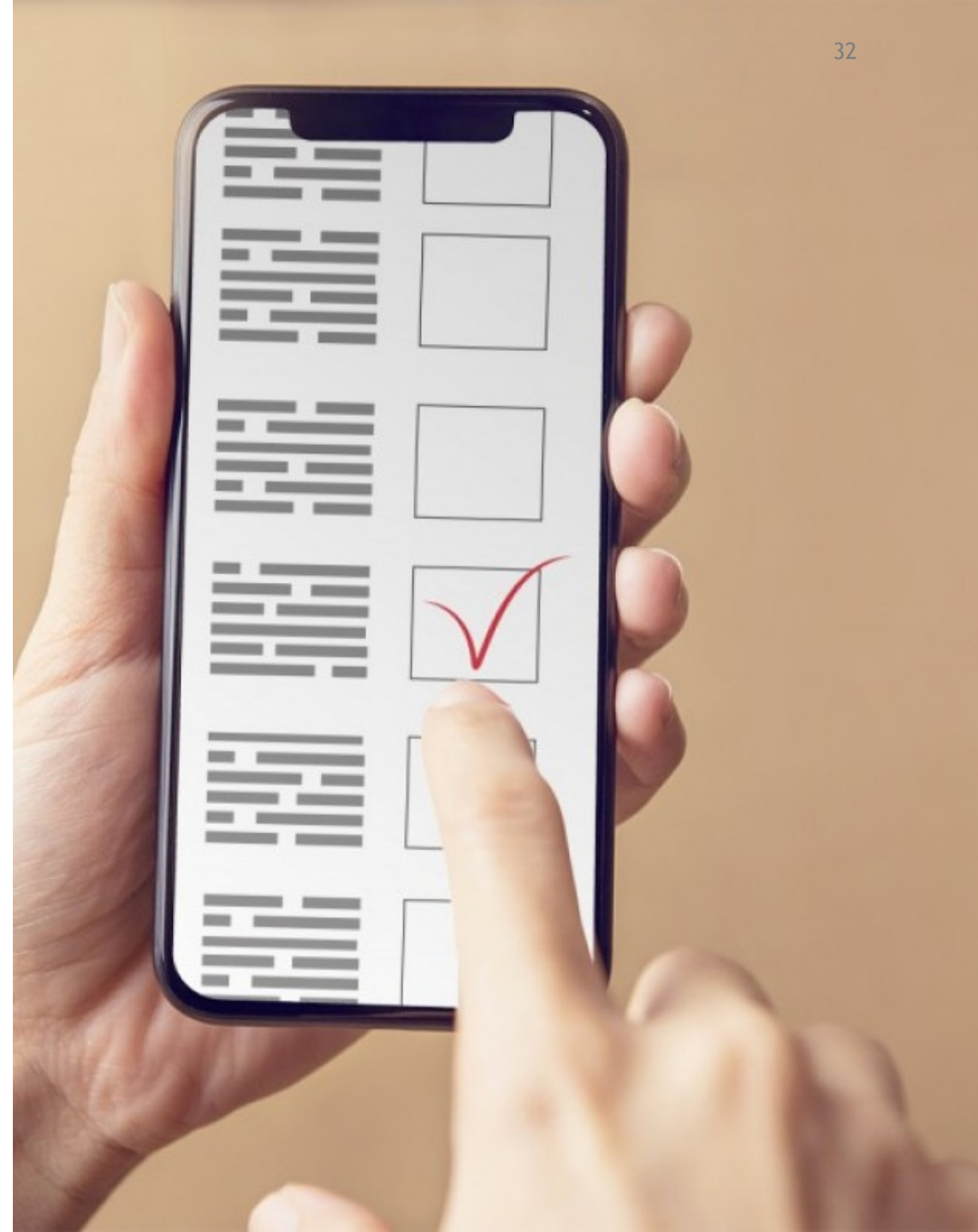
ВОПРОСЫ



ОПРОС: ПО КАКОЙ ТЕМЕ ВЫ ГОТОВЫ ПРОДОЛЖИТЬ ОБЩЕНИЕ?

Выберите:

- Диагностика текущего процесса подбора
- Выстраивание процесса подбора с нуля
- Разработка и проведение программы профессионального развития для команды подбора
- Обучение нанимающих руководителей в области проведения структурированного интервью
- Другое (укажите в чате)





Спасибо за внимание!

Сафонова Ирина, ЭКОПСИ Консалтинг