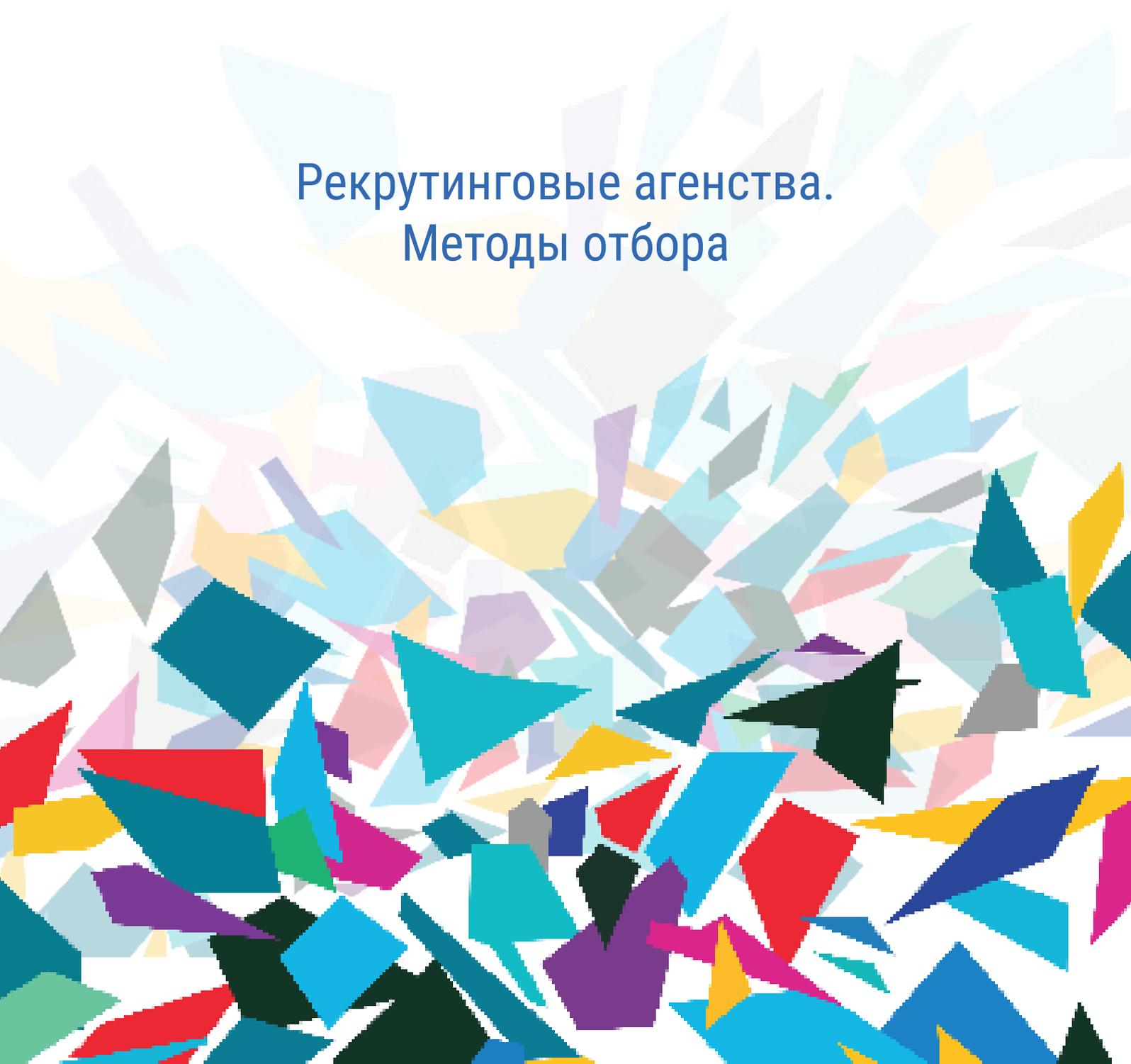




ВВЕДЕНИЕ В HR-МЕНЕДЖМЕНТ

Рекрутинговые агентства.
Методы отбора





В нашей прошлой лекции мы уделили внимание новому тренду в найме – это использование социальных сетей. И в одном из сравнений мы увидели такие противоположные и противоречивые тренды: с одной стороны, использование социальных сетей в найме возрастает, с другой стороны, некоторые компании отказываются от использования услуг рекрутинговых агентств. Давайте сегодня чуть ближе, чуть подробнее поговорим о рекрутинговых агентствах.

В следующем рисунке вы увидите, что рекрутинговые агентства используются компаниями в трех разных случаях, с тремя разными целями.



Первый вариант – так называемое привлечение рекрутинговых агентств по случаю. Когда мы работаем с временным персоналом или с рядовым персоналом. Открылась вакансия, мы не смогли ее заполнить и обратились к рекрутинговому агентству.

Второй вариант – это отбор по рекламе, когда мы привлекаем рекрутинговое агентство для ведения рекрутинговой компании на открытую вакансию от имени работодателя или на открытые вакансии от имени работодателя.

И третий вариант – это так называемый head-hunting, когда мы с помощью рекрутинговых агентств закрываем очень определенные вакансии и даже не столько вакансии, а сколько работаем с wybranными нами кандидатами. То есть мы стараемся привлечь в нашу организацию выбранных кандидатов.

Таким образом, можно сказать, что для каких-то ситуаций, рекрутинговые агентства остаются для нас очень хорошими помощниками. И в этом смысле, с одной стороны, есть тренд, который показывает, что замещается часть сервиса рекрутинговых агентств, например использованием социальных сетей. А с другой стороны, есть обратный тренд, который говорит о том, что в аутсорс отдается все больше операций, связанных именно с привлечением персонала. Так что место рекрутинговым компаниям в нашем бизнесе остается. Особенно в таких сложных, специфических, комплексных ситуациях, когда мы говорим об отдельно взятых «звездах», которых мы стараемся привлечь или, может быть, по сложным ситуациям с открывающимися вакансиями, по которым разрабатываются специальные рекрутинговые компании.

Завершить разговор о найме мне хочется рисунком, в котором поднимаются вопросы этики.

Вы видите, что здесь обозначено шесть отдельных моментов. Правда, к сожалению, нужно отметить, что эти вопросы больше обсуждаются западными компаниями и западными специалистами в области управления человеческими ресурсами. Но я думаю, что какие-то из этих тезисов близки и нам с вами.

Итак, первый тезис: компания должна публиковать только реально существующие вакансии. То есть не надо объявлять наличие работы, которую компания не собирается предлагать. Это не этично.

Второй тезис: запрашивать у кандидата нужно только необходимую релевантную информацию. «На всякий случай» полезная информация может и быть. Или та, которая когда-то может и пригодится. Собирать такую информацию надо сегодня с особой осторожностью.



Почему? Потому что, во-первых, она, возможно, повлияет на возрастающий субъективизм в

Этика в наборе и отборе кадров

- Публиковать только реальные вакансии
- Запрашивать только необходимую информацию
- Не задавать вопросов-ловушек
- Оценивать соответствие кандидата только исходя из способностей
- Обеспечивать конфиденциальности информации о кандидатах
- Информировать кандидатов о результатах отбор

принятии решений. С другой стороны, обостряются проблемы обеспечения конфиденциальности информации, которую предоставляют нам наши кандидаты. Это тоже наши партнеры. И об этом не надо забывать.

Третий, очень интересный момент: сегодня в среде рекрутеров не принято и считается не этичным задавать вопросы-ловушки. То есть выстраивать концепцию или структуру интервью так, чтобы человек сначала ответил положительно на этот вопрос, а потом через какое-то время отрицательно. И так, чтобы мы поймали его, сказали: «Смотрите, вы сами себе противоречите. И что вы с этим будете делать?». В общем, делать этого не стоит. Почему сегодня это не этично? С одной стороны, это не очень разумно, человек во время интервью испытывает повышенный стресс. И в этой ситуации мы начинаем вести себя не совсем так, как вели бы себя в обычной ситуации. Потому что каждый может ошибиться, не подумав сказать, но потом уже отвертеться от своих слов будет практически невозможно. И ты начинаешь испытывать угрызения совести, в общем-то ни за что, просто за то, что испытал большой стресс во время интервью.

Четвертый тезис: оценивать соответствие кандидата надо только, исходя из способностей. Никакие другие дополнительные характеристики не должны влиять на принятие нами тех или иных кадровых решений.

Следующий тезис говорит об обеспечении конфиденциальности. У нас за окном 2018 год. А это повальные компании всех социальных сетей, страничек масс медиа. О том, что со всеми клиентами сегодня заключаются договора, в которых мы подтверждаем, хотим мы, чтобы какая-то информация была публичной или не хотим. Если вдруг мы не хотим, то компания, собирающая информацию, обеспечивает конфиденциальность всей этой информации и делает наши данные закрытыми. Это сегодня все в большей степени касается и бизнеса, и наших взаимоотношений с нашими кандидатами.

И последнее: информирование кандидатов о результатах отбора. Хочу отметить, что из собственной практики я замечаю, что в профессиональном сообществе в отношении этого пункта существует однозначное мнение – не информировать кандидатов о том, чем же в итоге закончилась гонка по открытой вакансии среди кандидатов – не очень хорошо, тем не менее такая практика, к сожалению, сохраняется. Информировать успешных кандидатов. К сожалению, тех, кто не прошел отбор, забывают информировать. И человек вынужден звонить, волноваться долгое время, ждать, испытывать совершенно никчемные изнурительные переживания. Если мы можем облегчить участь кандидатов, конечно, мы должны своевременно сказать об этом. Чтобы человек собрался и пошел дальше искать подходящее место для своей работы.

Мы готовы перейти к следующему этапу. После того, как мы набираем пул успешных кандидатов, перед нами стоит задача отбора кандидата, наиболее успешного подходящего кандидата. И первый рисунок в этом разделе дает нам список методов отбора в найме.

Это достаточно большой список. Он начинается с анкет и биографических данных. Следующей будет самооценка. Очень интересный момент, его не было в учебниках лет 15–20 назад, и он сегодня стал появляться достаточно системно. Интервью – один из самых любимых нашими менеджерами методов отбора кандидатов. Психометрические тесты,



профессиональные тесты – это уже другая история. Центры оценки – там, где используется

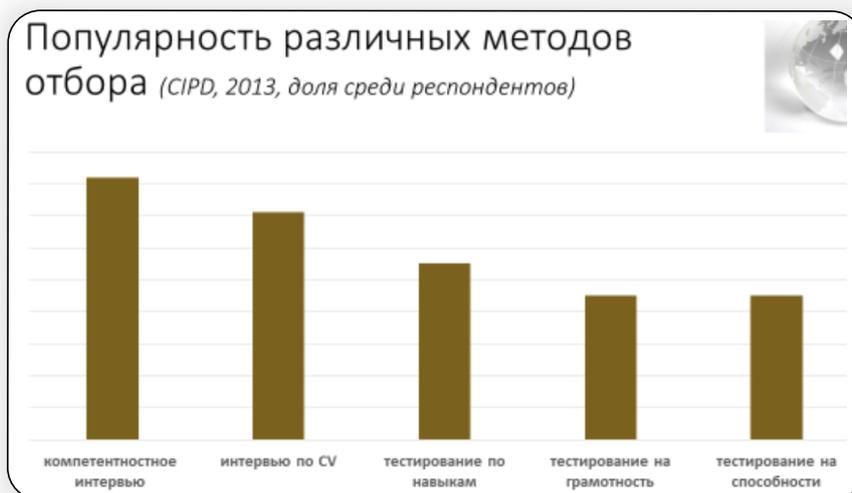


Методы отбора:

- Анкеты и биографические данные
- Самооценка
- **Интервью:** 1-на-1/панельные, структурированные/нет, дистанционные/face-to-face, поведенческие/ ситуационные, стрессовые/ комфортные
- **Психометрические тесты:** на способности, интеллект, обучаемость, направленность на достижения, личностные черты, на уровень грамотности и др.
- **Профессиональные тесты:** на навыки, знания, умения
- **Центры оценки:** комбинация техник, зачастую с элементами групповой работы
- Отзывы работодателей и скрининг прошлого
- Графология
- Медицинские тесты и исследование на наркозависимость

целая комбинация методов и техник отбора, зачастую с элементами групповой работы. Отзывы работодателей и скрининг прошлого – еще один очень важный момент, который в казахстанской практике, к сожалению, не используется эффективно. Хотя, несмотря на всевозможные ограничения, в мировой практике выработали целый ряд успешных механизмов того, как можно повысить эффективность именно этого метода отбора. И мы об этом обязательно поговорим. Графология, в общем, такая необычная «птичка» в наших краях. Необычная, потому что по почерку определять особенности личности у нас не принято. Но во Франции, например, до 60 % организаций официально используют услуги графологов. У них это специалисты, которых привлекают на момент найма кандидатов. И специалисты говорят о том, что чисто эмпирически метод дает удивительно высокий процент попадания в описания кандидатов и прогнозирования их будущей успешности на работе. Медицинские тесты на исследование на наркозависимость для некоторых профессий. Эти тесты тоже используются в качестве методов отбора.

В следующем рисунке на графике вы видите, что популярность различных методов отбора разная. И здесь приводятся данные CIPD за 2013 год.



Цифра, которую вы видите по шкале слева, это процент от респондентов, участвовавших в опросе. То есть наиболее популярным методом отбора в 2013 году, по данным CIPD, в Европе оказалось компетентностное интервью. Компетентностное интервью – этот термин



в русскоязычной литературе мы встречаем не так часто. Наиболее близким по значению компетентностному интервью является ситуационное интервью. Интервью, во время которого кандидату задаются гипотетические вопросы. Как бы он себя повел в той или иной ситуации? Для контраста иногда используются поведенческие интервью, в которых мы задаем вопросы, направленные на прошлый опыт кандидата. «А были ли у вас конфликтные ситуации с коллегами? И как вы в этих ситуациях себя вели? Какие уроки вы извлекали из этих ситуаций?». В поведенческих интервью мы обращаемся к прошлому опыту. В ситуационных мы задаем гипотетические вопросы. «Представьте себе ситуацию, в которой клиент крайне недоволен сложившейся обстановкой и ведет себя вызывающе, нарушает права одного из ваших сотрудников. Что бы вы в этой ситуации предприняли?». Вот это уже вопрос из ситуационного интервью, которое по смыслу наиболее близко к компетентностному.

Как показал опрос, это наиболее популярный тип интервью в отборе кандидатов. Следующим по популярности идет интервью по CV. Это вопросы, которые направлены на уточнение информации, предоставленной в резюме кандидатом. Третьим по популярности называют тестирование по навыкам. Четвертым – тестирование на грамотность. И в пятерку наиболее популярных методов вошло тестирование на способности.

А теперь вопрос к вам. В каких целях можно использовать интервью? Я вам предложила шесть вариантов ответа, прочитайте внимательно эти варианты ответа, подумайте.

Вопрос: в каких целях можно использовать интервью?

1. Для оценки некоторых личностных качеств
2. Для оценки межличностных и коммуникативных навыков
3. Для оценки интеллекта и манеры поведения
4. Для уточнения и проверки информации, представленной в CV
5. Для обсуждения с кандидатом условий работы и оплаты
6. Чтобы дать возможность кандидатам задать интересующие их вопросы

Если вы положительно ответили по каждому из шести предположений, то вы оказались абсолютно правы. Давайте пройдемся отдельно по каждому из предложенных вариантов.

Интервью, действительно, используется для оценки некоторых личностных качеств. Особое внимание хочу уделить слову «некоторое». Потому что зачастую у моих коллег возникает иллюзия, что во время интервью в очень короткое время при наличии небольшого количества информации мы можем сделать вывод обо всей личности человека, который пришел к нам на интервью. Конечно, сделать это катастрофически тяжело, практически невозможно. Поэтому нужно понимать, что некоторые качества на интервью можно раскрыть, а некоторые качества, если человек не захочет вам продемонстрировать, он, скорее всего, вам не продемонстрирует. Есть еще же один момент – о некоторых своих качествах человек и сам не очень четко имеет представление. Потому что человека можно представить в виде айсберга. А это значит, что есть надводная, очевидная часть, а есть подводная часть айсберга. И эта подводная часть не очень понятна не только другим людям, которые наблюдают за человеком со стороны, но иногда не очень хорошо осознается и самим человеком. Поэтому создавать иллюзии, что вы способны без специальных технологий или специальной высокой квалификации вдруг распознать весь айсберг, наблюдая со стороны, наверное, неправильно.

Второе предположение, что интервью может использоваться для оценки межличностных и



коммуникативных навыков. Вот это, действительно, верно. Особенно если мы во время интервью встречаемся с кандидатом впервые и не являемся для интервьюируемого комфортными людьми. Здесь мы увидим, насколько человек открыт, насколько богат его словарный запас, насколько гибкая у него речь и так далее. То есть многие параметры коммуникабельности человека во время интервью оценить можно.

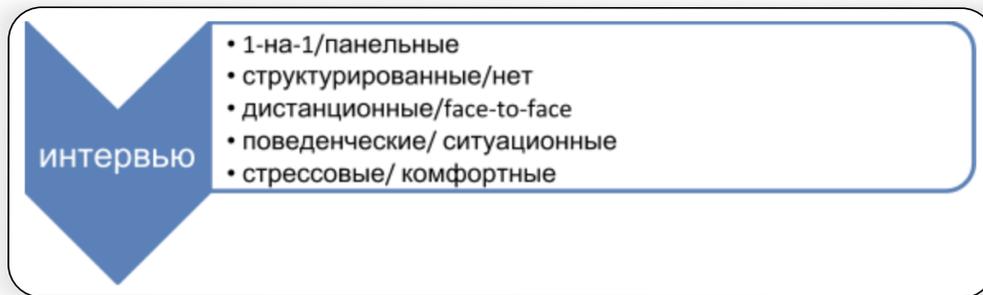
Третье предположение звучит следующим образом: интервью используется для оценки интеллекта и манеры поведения. Да, действительно, манера поведения читается. Если мы предполагаем, что во время интервью человек испытывает еще и определенный уровень стресса, то он тогда перестает себя тщательным образом контролировать. Мы увидим в этом поведении естественное проявление, привычное для этого человека. С другой стороны, если мы подберем правильные вопросы, то сможем сделать выводы относительно его интеллекта. Особенно, понимая, что эти вопросы человек заранее не знал и не имел возможности к ним подготовиться. Мы увидим его прямую, живую, быструю реакцию на сложные ситуации, которые мы предлагаем ему разобрать.

Интервью может использоваться для уточнений, проверки информации, представленной в CV. Конечно, и здесь мы должны понимать, что человек может сам заблуждаться, помещая какую-то информацию в собственное резюме. Многие люди пишут: я очень коммуникабельный, хороший командный игрок. Но это его субъективное мнение. Если человек не очень адекватно себя оценивает, не сравнивал свои коммуникативные способности со способностями других людей, то он может заблуждаться. Но это может быть очень искреннее его заблуждение. Наша задача – убедиться, что стандарты этого человека совпадают со стандартами нашей организации и с нашими собственными ожиданиями. Это с одной стороны. С другой стороны, может быть, какая-то информация, представленная в CV, приукрашена. Иногда это делают сами кандидаты, а иногда им подсказывают сделать это эксперты, которые помогают им составить красивое резюме. И наша задача – проверить, насколько точная информация размещена в резюме кандидата.

Пятая предпосылка. Мы с вами уже обсуждали, что интервью – это замечательный повод, когда можно не только задать вопросы кандидату и ближе с ним познакомиться, но есть прекрасная возможность помочь кандидату лучше узнать организацию и работу. Поэтому, конечно, нужно использовать интервью для обсуждения с кандидатом условий работы и оплаты. Здесь ведь можно еще и поторговаться, изменить его мотивацию и показать ему возможности, почему нужно прийти работать в нашу компанию. Даже если мы не можем, например, увеличить уровень оклада, но при этом мы можем предложить ему премиальные, хороший социальный пакет или какую-то интересную работу. Все то, что могло бы компенсировать ему уровень оплаты ниже ожидавшегося.

И последняя цель, с которой используется интервью, это предоставление возможности кандидатам задать интересующие их вопросы, чтобы потом не было разочарований. Потеря уже принятого на работу человека, который проработал у нас два или три месяца, это, конечно, более существенная потеря для организации. Потому что мы в него уже инвестировали время не только организации, но и наших коллег. Конечно, нам хочется этих ситуаций избежать.

На рисунке, в котором представлялись методы отбора персонала, вы могли увидеть некоторые варианты интервью. Так называемую типологию интервью. Давайте вернемся еще раз именно к этому моменту.



Интервью могут быть разных вариантов, разных дизайнов, разных типов. «Один на один» или панельное – это первая типология. Структурированное интервью или нет. Что здесь подразумевается? В структурированном интервью мы задаем всем кандидатам одинаковые, заранее подготовленные вопросы, облегчая работу на момент анализа ответов. Легче сравнивать разные ответы на одинаковые вопросы для того, чтобы сделать выводы о компетентности, о готовности того или иного кандидата. Сравнить разные ответы на разные вопросы гораздо сложнее. Здесь требуется более высокий уровень мастерства интервьюера или аналитика. Третьей типологией сегодня является дистанционное или face-to-face интервью. Эта типология стала очень актуальной в последние пять-десять лет. Потому что из-за необходимости экономии ресурсов огромную популярность набирают так называемые скайп-интервью (дистанционные, через Интернет или как-то опосредованные техническими средствами). В этом есть свои нюансы, потому что во время скайп-интервью вы не видите полностью интервьюируемого кандидата. И кандидат тоже не видит полностью, что происходит в аудитории. Из-за недостатка информации человек может испытывать дополнительный стресс. Или может быть, у вас не хватает всей информации, чтобы полноценно оценить реакцию вашего кандидата на ту или иную ситуацию. Я уже говорила вам о поведенческих и ситуационных интервью. Поведенческие интервью – это когда задаются вопросы, адресованные к прошлому опыту кандидата. Ситуационные – когда задаются гипотетические вопросы. Стрессовые и комфортные интервью – еще одна разновидность интервью.

В следующем рисунке я задаю вам вопрос. Какие интервью более точно предсказывают успех кандидата на работе? Цель методов отбора как раз в этом и заключается – сделать на момент отбора предположение, насколько кандидат подходит или не подходит для данной работы. Какие-то интервью дают более точные прогнозы, какие-то – менее точные. Какие из предложенных типов дают более точные прогнозы?

Типология	Более высокая достоверность
- Структурированное	
- Не структурированное	
- Один на один	
- Панельное	
- Ситуационное	
- Поведенческое	
- Обычное	
- Шоковое (<i>strength based interview</i>)	

Давайте сверим наши ответы. То, что рекомендуют эксперты, и то, что предположили вы, отвечая на мой вопрос.

Если сравнивать структурированные и неструктурированные интервью, более высокую степень достоверности прогнозов дают именно структурированные интервью. В чем



преимущество структурированных интервью? В том, что результаты этих интервью легче анализировать. И нет таких высоких требований к профессионализму аналитиков и людей, принимающих кадровые решения.

Если говорить об интервью «один на один» или панельных, когда в интервью чувствуют сразу несколько интервьюеров, нужно сказать, что из-за того, что стресса в разговоре один на один гораздо меньше, человек ведет себя более естественно. И поэтому прогнозы интервью «один на один» более точные.

Сравнивая ситуационное и поведенческое интервью, специалисты чаще говорят о том, что поведенческое интервью более точное. Единственная сложность в том, что не всегда в прошлом кандидата есть ситуации, которые можно однозначно перенести на будущие рабочие ситуации. То есть, провести прямую параллель между прошлой и будущей работой человека становится все сложнее в этом динамично изменяющемся мире. Поэтому компании сегодня переходят на ситуационные интервью. Проверяя не то, как человек ведет себя в рабочей ситуации, а то, насколько он готов вообще с такой ситуацией столкнуться в своей работе.

И последнее – это шоковое или обычное интервью. Если вы помните наш разговор об этических аспектах набора, то как раз вопросы по шоковым интервью не задаются с целью вывести человека на чистую воду. Это то, как мы раньше рассматривали шоковое интервью. Посмотреть, какой ты настоящий, не такой, каким хочешь нам казаться. Нет такой цели сейчас. Для чего используется шоковое интервью? Для чего задаются высокие темпы поступления вопросов? Для того чтобы человек перестал себя контролировать и показал в ответе, на какие вопросы он ведет себя естественно более эффективно. То есть шоковые интервью и шоковые ситуации помогают нам раскрыть нашу природу, нашу предрасположенность. Вот на эти категории вопросов человек ответил очень быстро, не задумываясь, значит, это его стихия. Значит, он в такой рабочей ситуации будет вести себя естественно и эффективно. Более успешно, чем в других ситуациях. Для того чтобы выявить наклонности и создаются шоковые ситуации. Ни в коем случае не для того, чтобы проверить, обманываете ли вы или не обманываете. Тем не менее обычные (не шоковые) интервью дают более точные прогнозы об успехе человека на будущей работе. И это нужно учитывать.