



РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Разработчик: управление персонала УУНиТ



СОДЕРЖАНИЕ:

Образец профиля должности.....	3
Порядок размещения вакансии на портале hh.ru.....	4
Порядок проведения телефонного интервью.....	5
Порядок проведения личного интервью по компетенциям.....	9
Порядок составления структурированного заключения на кандидатов.....	15
Выбор кандидата и предложение работы.....	16

1. Образец профиля должности:

В связи с созданием ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий» мы приглашаем на работу специалиста по персоналу!

Вашими должностными обязанностями будут:

- ведение кадрового делопроизводства по подразделениям;
- оформление приема, перевода, увольнения работников;
- ведение учета предоставления отпусков работникам, осуществление контроля за составлением и соблюдением графиков очередных отпусков;
- проверка табелей учета рабочего времени;
- подготовка по истечении установленных сроков текущего хранения документов к сдаче на хранение в архив;
- ознакомление работников с приказами, локальными нормативными актами и должностными инструкциями и т.п.

От вас потребуется:

- опыт работы в сфере кадрового делопроизводства – желательно в образовательной организации высшего образования;
- обязательно знание программ «1С: Зарплата и кадры государственного учреждения», Microsoft Word; Microsoft Excel;
- профессиональные и личные качества: профессионализм, исполнительность, грамотность, скорость выполнения задач, стремление к развитию.

Мы предлагаем:

- своевременную заработную плату (оклад 26 690 + премии);
- трудоустройство в соответствии с нормами ТК РФ;
- социальный пакет;
- дружную команду профессионалов, нацеленных на совместное развитие;
- надежного наставника на период адаптации и вхождения в должность;
- возможность трудиться в одном из ведущих университетов Российской Федерации.

Ваши действия:

- отправить отклик;
- дождаться звонка с приглашением на собеседование от сотрудников отдела кадров.

Собеседование состоится после рассмотрения письменных резюме.

2. Порядок размещения вакансии на портале hh.ru

Заполненный профиль необходимо направить в ИСУ, приложив к служебной записке на имя начальника управления персонала с просьбой разместить данную вакансию на hh.ru. Образец служебной записки:

Начальнику управления персонала
Л.А. Койда

Служебная записка

В связи с образованием вакансии прошу Вас разместить приложенный профиль вакансии на сайте hh.ru. Полученные отклики прошу направлять на e-mail: ivanov.i.i@uust.ru.

Начальник отдела

И.И. Иванов

Полученные резюме необходимо отсортировать на категории «А», «Б», «В» по степени соответствия резюме соискателя искомым компетенциям.

Категория «А» - абсолютно подходит.

Категория «Б» - можно рассмотреть.

Категория «В» - точно не подходит.

В первую очередь планируем проводить собеседование с кандидатами категории «А» и далее соответственно.

3. Порядок проведения телефонного интервью:

Телефонное интервью – это первичный процесс отбора кандидатов.

Фактически в рамках собеседования по телефону вы проводите удаленное знакомство с этим человеком, и нужно составить о нем некое первое впечатление. Если оно оказывается негативным, то дальнейшие этапы отбора кандидатов не проводятся.

Время проведения интервью: телефонное интервью рекомендуется ограничивать по времени. Оптимальное время проведения такого собеседования – 5 минут, максимум – 10 минут. Планируйте время, исходя из количества и характера вопросов, которые планируете задать соискателю. Также стоит заранее предупредить соискателя о примерном времени, которое займет собеседование по телефону.

Особенности телефонного интервью – как к нему готовиться?

При телефонном интервью важно понимать, что эмоции и реакцию собеседника вы можете понять только по голосу. Поэтому здесь есть некоторые особенности, которые стоит учитывать.

- Четкая структура. При телефонном разговоре нужна жесткая структура, рекомендуется сразу задать фильтрующие вопросы. Если критически важных навыков у соискателя нет, то продолжать интервью не нужно.
- Этика. Если вы будете говорить в присутствии потенциальных коллег соискателя, лучше сразу подготовить ответы на некоторые вопросы, которые вы не можете обсудить при них. Например, уровень заработной платы. Попросите кандидата назвать требования и прокомментируйте их.
- Мотивация вторична. Интервью по телефону – это первичное собеседование, поэтому не нужно слишком подробно выяснять мотивацию. Если по ключевым параметрам соискатель подходит, пригласите его на личное интервью или беседу по видеосвязи, во время которой можно будет обговорить детали.
- Тактичность. Если кандидат не берет трубку, не нужно ему долго звонить. Пяти гудков достаточно. Лучше написать SMS-сообщение и попросить связаться, когда будет время. Если кандидат ответил, уточните, удобно ли ему говорить, и объясните, сколько времени займет разговор. Если нет, перезвоните в назначенное время.
- Только главное. При звонке сразу же объясните цель, задайте основные вопросы. Если у вас есть сомнения относительно кандидатуры, возьмите паузу, проконсультируйтесь с коллегами, назначьте дополнительное собеседование.

Как составить вопросы для телефонного интервью?

Работа рекрутером всегда подразумевает постановку вопросов и получение на них ответов. Однако в случае с телефонными собеседованиями правило “чем больше вопросов – тем лучше” не работает. Вы ограничены по времени, и задача в данном случае – предварительно оценить кандидата. Поэтому и вопросы должны быть соответствующими. Вам нужно получить следующую информацию:

базовые данные о соискателе – возраст, место проживания, работает ли он сейчас где-то или находится в поиске, причина поиска работы, финансовые ожидания, прошлый опыт работы, квалификация, дополнительные навыки – например, иностранные языки.

Заранее составьте список вопросов, их может быть около 10. Кроме того, не забывайте, что интервью – это не допрос. Обязательно предложите соискателю задать вопросы относительно вакансии.



Сценарий-скрипт и алгоритм телефонной беседы

Если вы не имеете большого опыта в подборе персонала, лучше всего пользоваться сценарием-скриптом телефонной беседы. Практически все телефонные беседы проходят по единому алгоритму, который не будет существенно отличаться. Пример базовых вопросов диалога приводим ниже.

Поздоровайтесь и представьтесь:

“Здравствуйте. Меня зовут _____. Я представляю Уфимский университет науки и технологий. Я получил ваш отклик на вакансию *наименование вакансии.*”

Объясните цель звонка и продолжительность:

“Я хотел бы провести краткое интервью, займу у вас 10 минут. Удобно ли вам сейчас говорить?”

Выявите потребность:

“Почему вы хотите сменить работу? Почему вы заинтересованы в работе именно в нашей компании?”

Профессиональные вопросы:

“Каков ваш опыт работы? Какие аспекты важны в вашей должности?”

Презентация условий работы в компании:

“Работа на должности ведется удаленно. Нужно быть на связи с 9:00 до 18:00. Вам необходимо выполнять следующие обязанности: _____, _____, _____.”

Обсуждение условий:

“Каковы ваши ожидания по заработной плате? Какие условия работы вы хотели бы видеть? Что нужно для работы?”

Вопросы соискателя:

“Возможно, у вас есть какие-то вопросы относительно работы?”

Прощание.

“Спасибо, что уделите время. Предлагаю Вам очное собеседование 25.05.2023 в 12.00 по адресу: ул. Заки Валиди, 32. С собой нужно взять паспорт. Прозвоните мне в 11.55, я Вас встречу. Хорошего дня!”

Это самый простой скрипт, который вы можете использовать в процессе подбора персонала в телефонном собеседовании. Безусловно, его можно менять и дополнять.



Как по телефону понять, что кандидат не подходит?

Основная задача телефонного интервью – отсеять кандидатов, которые точно не подходят. Но одновременно есть и сложность, ведь вы не видите соискателя и крайне ограничены по времени. Что делать? Существует несколько маркеров, которые позволят отсеять неподходящих людей или, по крайней мере, отнестись к ним с осторожностью.

- Только финансовая мотивация. Если соискатель слишком много говорит о деньгах и заинтересован только в них.
- Отсутствие мотивации вообще. Если человек сам не знает, почему он подал резюме.
- Расхождения. Если в резюме указан один факт или цифра, а кандидат сам себе противоречит.
- Не знает, на какой должности хочет работать.

Кроме того, прислушивайтесь к себе. Если вы чувствуете, что с этим кандидатом что-то не так – проанализируйте всю информацию еще раз, попытайтесь найти причину сомнений.

Если кандидат в ходе телефонного интервью заинтересовал вас, пригласите его на очное собеседование.

4. Порядок проведения личного интервью по компетенциям.

Подготовка:

Перед структурированным интервью по компетенциям изучите компетенции, которые предполагаете оценивать, и составьте вопросы к интервью по компетенциям.

Предлагаем пример структурированного интервью оценки по компетенциям, применимого для кандидатов из любой сферы деятельности.

Вопросы по оценке компетенции «Аналитическое мышление и планирование»

- 1) Какие цели Вы ставите для себя на ближайший год? Насколько эти цели сложны для Вас? Какие трудности Вы можете предвидеть? Что может помешать реализации Ваших планов?
- 2) Приведите пример, когда Вы не полностью справились с поставленной задачей. В чем причина произошедшего?
- 3) Расскажите о тех решениях, которые Вы принимаете в ежедневной практике? Приведите пример решения, которое Вы принимали не так давно. Насколько самостоятельно Вы приняли это решение? С кем Вы обсуждали это решение?
- 4) Приведите пример Вашего решения, которое оказалось неверным. Каковы были последствия? В чем Вы видите причину того, что Вы приняли неверное решение? Изменили бы Вы что-нибудь в своих действиях, если бы оказались в подобной ситуации снова?
- 5) Приведите пример ситуации, когда Вам удалось успешно выполнить какую-либо сложную или срочную работу вопреки имеющимся помехам (недостаток времени, информации, невыполнение задач другими сотрудниками). За счет чего Вы добились успеха? Что помогло Вам в решении возникших проблем?
- 6) Были ли в Вашей деятельности ситуации неуспеха (недостижения целей)? Приведите пример подобной ситуации. Как вы действовали? Что предпринимали? Что Вам помешало? В чем была причина неуспеха?
- 7) В чем состоят факторы успеха Вашей деятельности?

Вопросы по оценке компетенции «Ориентация на результат»

- 1) Опишите ситуацию, когда Вам не удалось достичь поставленной цели в профессиональной деятельности? В чем причины неуспеха?
- 2) За счет каких собственных качеств Вы, как правило, достигаете намеченной цели?
- 3) Что Вас может «выбить из колеи», когда Вы работаете над реализацией цели? Пример?
- 4) Что может Вам помочь и ускорить работу над достижением поставленной цели в работе? В личной жизни?
- 5) На что Вы можете пойти при достижении личной цели?

Вопросы по оценке компетенции «Лояльность к организации»

- 1) Опишите идеального работодателя?
- 2) Как Вы будете поступать, если Ваши цели будут противоречить целям компании?
- 3) Что Вы привносите в нашу компанию? Что компания даёт Вам?
- 4) Расскажите, какие профессиональные мотивы движут Вами?
- 5) Что Вы будете делать, если посчитаете, что компания Вас обманывает или манипулирует?
- 6) Как поступите, если Вам сделает предложение о работе наш конкурент на более выгодных условиях?
- 7) Опишите ситуации, когда Вы задумывались о смене места работы?

Вопросы по оценке компетенции «Стрессоустойчивость»

- 1) Что Вас может вывести из уравновешенного состояния? Приведите пример последнего Вашего стресса на работе?
- 2) Как Вы возвращаете себя к устойчивому состоянию? Почему именно это Вам помогает?
- 3) Почему, на Ваш взгляд, люди курят или употребляют алкоголь, находясь в стрессовой ситуации?
- 4) Что Вы будете делать, если видите, что близкий Вам человек находится в эмоциональном напряжении?
- 5) Сегодня на оценке Вы испытывали стресс?

Вопросы по оценке компетенции «Личная активность и креативность»

- 1) Расскажите, при какой системе управления Вам наиболее комфортно работать?
- 2) Считаете ли себя ленивым человеком? Обоснуйте свой ответ конкретными примерами из жизни.
- 3) На Ваш взгляд, в Вашей профессии творческий подход к делу обязателен? Обоснуйте свой ответ.
- 4) Какое у Вас хобби? Почему именно оно?
- 5) Перечислите 2-3 последние инициативы, которые Вы проявили на своей работе?
- 6) Какие «рационализаторские» предложения Вы выдвигали на своей работе?

Вопросы по оценке компетенции «Коммуникабельность»

- 1) Расскажите на конкретном примере о том, как Вы готовитесь к важным встречам. Что Вы делаете для того, чтобы доходчиво донести свои идеи до собеседников/клиентов?
- 2) Приходилось ли Вам отстаивать свои идеи перед руководством, коллегами? Как Вы это делали? Приведите пример.
- 3) Сталкивались ли Вы когда-либо с ситуациями недопонимания со стороны коллег, руководства. Приведите пример. В чем, на Ваш взгляд, была причина того, что Вас недопоняли? Как Вы действовали? Чем разрешилась ситуация?
- 4) Кого бы Вы назвали «трудным» в общении человеком? Приведите пример (без имен). Опишите какой-нибудь случай взаимодействия с этим человеком. Что было для Вас особенно сложным? Какова была Ваша цель, цель Вашего собеседника? Как Вы поняли, что у него такие интересы? Чем все закончилось?
- 5) Какого рода аргументы, на Ваш взгляд, оказывают наибольшее воздействие на собеседника/клиента? Приведите пример ситуации, когда «аргументы не действовали»? Что Вы делали? Чем завершилась ситуация?
- 6) В каких ситуациях общения Вы чувствуете себя неуверенно, испытываете дискомфорт?

Косвенный замер: во время интервью необходимо обратить внимание, насколько оцениваемый внимателен к Вашим вопросам. Дослушивает ли он вопросы, перебивает ли и т.д.

Вопросы по оценке компетенции «Управление конфликтом»

- 1) Вы считаете себя конфликтным человеком? Почему?
- 2) Приведите пример Вашего последнего конфликта на работе? Что Вы предпринимали, чтобы выйти из него?
- 3) На Ваш взгляд, что Вам необходимо иметь (личностные качества), чтобы выйти из конфликта победителем? (Данный вопрос - ловушка, т.к. идеальный способ выхода из конфликта – это тактика «победитель-победитель»)
- 4) Что, как правило, является источником большинства межличностных конфликтов?
- 5) Вы считаете себя эгоистом? Обоснуйте свой ответ реальными примерами из Вашей жизни?

Вопросы по оценке компетенции «Умение работать в команде»

- 1) Кого Вы можете назвать своей командой? Что Вы, как член команды, делаете для того, чтобы работа команды была эффективной? Приведите пример.
- 2) Приведите пример того, как Вы работали над решением общей командной задачи. Как было организовано взаимодействие? Какие функции в команде Вы выполняли? Какие сложности возникали в процессе совместной работы? Какие действия Вы предпринимали для их разрешения? Каков был результат?
- 3) Бывает ли так, что Ваши интересы вступают в противоречие с интересами Вашей команды? Опишите такую ситуацию. Какова была Ваша цель? Как Вы действовали? Каким образом разрешилась ситуация?
- 4) Бывает ли так, что коллеги обращаются к Вам за помощью? Как Вы поступаете? Приведите пример. Как это отражается на Вашей собственной деятельности?
- 5) Что для Вас «командный дух» и что Вы предпринимаете для его поддержания и укрепления в своей команде? Расскажите на примере конкретных действий.
- 6) Бывало ли так, что к Вам обращались за помощью в урегулировании конфликта, спорного вопроса Ваши коллеги? Приведите пример такой ситуации. Что Вы предприняли? Чем разрешилась ситуация? За счет чего удалось найти выход, решение?

Вопросы по оценке компетенции «Лидерство»

- 1) Считаете ли Вы себя лидером при командной работе? Почему? Приведите пример из сегодняшних упражнений?
- 2) За счет каких качеств Вы добиваетесь лидерской позиции?
- 3) Какие качества Вам необходимо развивать, чтобы стать лидером?
- 4) Приведите пример из Вашей профессиональной деятельности, когда Вы были в роли лидера?
- 5) Что Вы делаете, чтобы играть роль лидера?

Вопросы по оценке компетенции «Управление исполнением»

- 1) Опишите конкретную профессиональную ситуацию, когда Вы делегировали своему подчиненному определенное задание?
- 2) Каков алгоритм правильного поручения своему подчиненному?
- 3) Расскажите, как правильно организовать контроль выполнения поручения своим подчиненным?
- 4) Как правильно и эффективно мотивировать своего подчиненного на выполнение определенного задания? Какие профессиональные мотивы преобладают у Ваших подчиненных и у Вас лично?
- 5) Расскажите, какие способы нематериальной мотивации подчиненных Вы знаете и используете в своей профессиональной деятельности?

Вопросы по оценке компетенции «Принятие решений и умение брать ответственность»

- 1) Что для Вас означает термин «управленческая ответственность»?
- 2) Приведите конкретный пример из Вашей жизни, когда Вы несли ответственность за принятое Вами управленческое решение?
- 3) Приведите пример из Вашей жизни, когда Вы несли управленческую ответственность за неправильные действия своих подчиненных?
- 4) Приведите конкретный пример из Вашей жизни, когда Вам трудно и сложно давалось принятие управленческого решения?
- 5) Расскажите, какие личностные качества помогают принимать эффективные управленческие решения и нести в дальнейшем за это персональную ответственность? Какие качества из перечисленных свойственны Вам лично, а какие нет?

Вопросы по оценке компетенции «Наставничество»

- 1) Приведите конкретный пример из Вашей профессиональной деятельности, когда Вы осуществляли наставничество?
- 2) Какова связь, на Ваш взгляд, между процедурами наставничества и адаптации?
- 3) Расскажите, каким образом построить/модернизировать систему наставничества в компании?
- 4) Какими личностными качествами должен обладать эффективный наставник?
- 5) Какие из перечисленных Вами качеств свойственны Вам, а какие нет?

Вопросы по оценке компетенции «Обучаемость и саморазвитие»

- 1) Расскажите, какие Ваши профессиональные качества и личностные характеристики развиты сильно? Приведите конкретные примеры? Почему у Вас развиты именно эти качества? Что для этого Вы делаете?
- 2) Расскажите, какие качества у Вас развиты недостаточно? Приведите конкретные примеры?
- 3) Что читали вы в последнее время? Почему именно эту литературу?
- 4) Планируете ли Вы повышать свою квалификацию? Чему именно планируете обучаться?
- 5) Если бы у Вас была возможность, то какое высшее образование Вы бы сейчас получили? Почему?
- 6) Кем себя видите через 3 года и 7 лет? Почему?

В процессе интервью используется метод накопления информации — «плюсы» или «минусы» — для оценки кандидата по рассматриваемой компетенции. Фиксировать сведения целесообразно в форме свободного конспекта беседы. В дальнейшем он будет использован при подготовке структурированного заключения по компетенциям.

Перечень вопросов по компетенциям используется интервьюером в ходе собеседования с тем, чтобы не упустить ни один пункт для проведения оценки. Если Вы считаете, что по такой-то компетенции получили достаточно сведений, то сделайте соответствующую отметку в перечне и продолжайте интервью по другим компетенциям.

Если в ходе беседы выясняется, что кандидат по одной или нескольким компетенциям явно не соответствует требованиям должности, то при отсутствии других целей собеседования работу с ним можно прекращать.



5. Порядок составления структурированного заключения на кандидатов

По завершении собеседования приступаем к составлению структурированного заключения.

Фактически структурированное заключение представляет собой перечень компетенций, в котором даются количественные оценки соответствия кандидата требованиям должности по каждому пункту. Рекомендую использовать следующую шкалу оценок:

- 1 балл** — явное несоответствие требованиям должности. Компетенция выражена настолько слабо, что недостаток не может быть реально компенсирован сильной выраженностью других компетенций или доступным для компании обучением;
- 2 балла** — некоторое несоответствие требованиям должности, которое может быть компенсировано в работе за счет высоких показателей по другим компетенциям;
- 3 балла** — полное соответствие требованиям должности;
- 4 балла** — качества кандидата по данной компетенции выше, чем необходимо;
- 5 баллов** — на редкость сильный кандидат — «звёздочка».

Если по какой-то компетенции соискатель получает «единицу», то он, строго говоря, не должен рассматриваться как рекомендуемый на должность.

Оценка «5» теоретически возможна, но встречается крайне редко. «Четверка», полученная по ряду компетенций, вызывает резонный вопрос: «Не перерос ли кандидат данную должность?». Придется внимательно проанализировать мотивы соискателя и оценить, что сможет удержать его в рассматриваемой должности достаточно долго и создать заинтересованность в работе.

Большинство оценок «правильного» кандидата — 3 балла (с допустимым присутствием «двоек» или «четверок»).

6. Выбор кандидата и предложение работы

По результатам проведения интервью по компетенциям осуществляем выбор кандидата и делаем ему предложение работы согласно образцу:

Уважаемый Иван Иванович!

Благодарим Вас за интерес, проявленный к Уфимскому университету науки и технологий, и настоящим письмом подтверждаем свое намерение заключить с Вами трудовой договор на неопределенный срок.

Должность: специалист по персоналу.

Место трудоустройства: г. Уфа

Оклад: 25 000 (двадцать пять тысяч) рублей в месяц (после налогообложения).

Премияльное вознаграждение: по результатам работы

График работы: 40-часовая рабочая неделя, с понедельника по четверг с 09-00 до 18-00, пятница с 9-00 до 16-45.

Перерыв на обед с 13-00 до 13-45. Выходные дни: суббота и воскресенье.

Ежегодный отпуск: 28 календарных дней. Право на отпуск наступает спустя 6 (шесть) месяцев с начала непрерывной работы у работодателя.

Испытательный срок: 3 месяца.

Подчинение: начальнику отдела по учету кадров.

Прочие условия работы будут оговорены в Вашем трудовом договоре.

Мы будем рады видеть Вас в нашем университете и надеемся на долгое и плодотворное сотрудничество!

Дата начала работы: " _____ " мая 2023г.

Проректор по организационному развитию

И.Р. Кызыргулов