



***УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ***

Представьте себя на собеседовании

- **Какие виды собеседований Вы знаете и можете организовать?**
- **Вы можете составить для нас планы адаптации для новых работников?**
- **Вы сможете сформировать кадровый резерв и определить направления его обучения?**
- **Какие предложения Вы можете дать в программу нематериальной мотивации персонала?**
- **Вы готовы разработать документ по корпоративной культуре для нашей организации?**

Управление персоналом включает функции, связанные с персоналом.



- **Подбор, отбор и набор персонала**
- **Адаптация**
- **Оценка и аттестация персонала**
- **Развитие карьеры**
- **Обучение**
- **Мотивация**
- **Планирование потребности в персонале**
- **Развитие корпоративной культуры**
- **Высвобождение персонала**

Подбор, отбор и набор персонала



Профиль должности*

Профиль должности включает в себя необходимые для работника

- Образование**

- Опыт**

- Знания и навыки, соответствующие должности**

- Общие знания и навыки**

- Поведенческие компетенции**

Кто разрабатывает профиль должности

**В составлении профиля должности
принимают участие:**

- непосредственный руководитель**
- менеджер по персоналу**
- представитель данной должности**
- м.б. специалист по корпоративной культуре**
- м.б. сторонний эксперт**

Всего не более 5 человек

Алгоритм создания профиля должности

- **Описание задач, которые решает «должность»**
- **Ранжирование задач по степени значимости**
- **Определение, какими профессиональными компетенциями должен обладать сотрудник**
- **Определение, какие поведенческие черты нужны должности для решения профессиональных задач**

Также профиль должности должен соответствовать содержанию профессионального стандарта

Регламент подбора персонала в организации

Как правило, в компаниях существует некая схема подбора персонала. Но для того, чтобы все сотрудники компании хорошо понимали цели и задачи, а также зоны ответственности специалистов по подбору персонала, стоит разработать документ, описывающий все этапы подбора персонала – **Регламент по подбору и отбору персонала.**

Заявка на подбор персонала*



В заявке указываются данные о вакансии:

а) название подразделения

б) название должности

**в) квалификационные требования
(образование, опыт, квалификация)**

г) необходимые деловые качества

**д) оптимальные сроки заполнения
вакансии**

**е) дополнительные требования к
кандидату (наличие автомобиля, место
жительства и т.д.)**

ж) постоянная или временная ставка

Желательно получить заявку в

**А если заявка сделана
руководителем организации или
структурного подразделения устно?**



Что должен сделать специалист кадровой службы после получения заявки?



После получения заявки специалист кадровой службы

а) анализирует и проверяет информацию из заявки на соответствие должностной или квалификационной инструкции, штатному расписанию, профессиональному стандарту, уточняется размер заработной платы

б) при необходимости уточняет, будут ли внесены изменения в ДИ или КИ, штатное расписание, при необходимости согласовывает с автором заявки квалификационные требования к кандидату, необходимые деловые качества и другие возможные требования

Внутренние и внешние кандидаты. Кто они?



Внутренние кандидаты:

- **Работники организации**
- **Кадровый резерв организации**

Внешние кандидаты:

- **Работники организации, уволенные ранее в связи с сокращением штата**
- **Работники организаций подрядчиков, заказчиков, поставщиков**
- **Люди, не имеющие работы в настоящий момент**
- **Работники организаций города**
- **Студенты профильных учебных заведений**

**У внутренних и внешних источников
привлечения персонала есть
преимущества и недостатки***



Преимущества внутренних кандидатов

- **Низкие затраты (материальные и временные) на привлечение кадров.**
- **Претендента хорошо знают в организации**
- **Претендент хорошо знает организацию**
- **Широкая сеть деловых и личных контактов**
- **Сохранение сложившегося уровня оплаты труда**
- **Быстрая адаптация**

- **Низкая подверженность переманиванию в другую организацию**
- **Повышение мотивации работников в связи с возможностью карьерного роста**
- **Снижение текучести кадров**
- **«Прозрачность кадровой политики»**

Недостатки внутренних кандидатов

- **Ограниченное количество кандидатур**
- **Возникновение соперничества и напряженности в коллективе**
- **Выдвиженец не всегда пользуется авторитетом коллег**
- **Вакансия все равно остается**
- **Кандидат не привнесет достаточно инноваций в деятельность подразделения**

Преимущества замещения вакансий «ИЗВНЕ»

- **Подбор лучших на рынке труда**
- **Внесение инновационных подходов в деятельность организации**
- **Вакансия закрыта**
- **Кандидат может прийти со своей клиентской базой**

Недостатки замещения вакансий «извне»

- **Высокая вероятность ошибки при подборе, так как не очень хорошо известен кандидат**
- **Высокая подверженность переманиванию в другую организацию**
- **Длительный период адаптации**
- **Высокие затраты (материальные и временные) на привлечение кадров**
- **Понижение мотивации работников в связи с невозможностью карьерного роста**

Кому отдавать предпочтение?

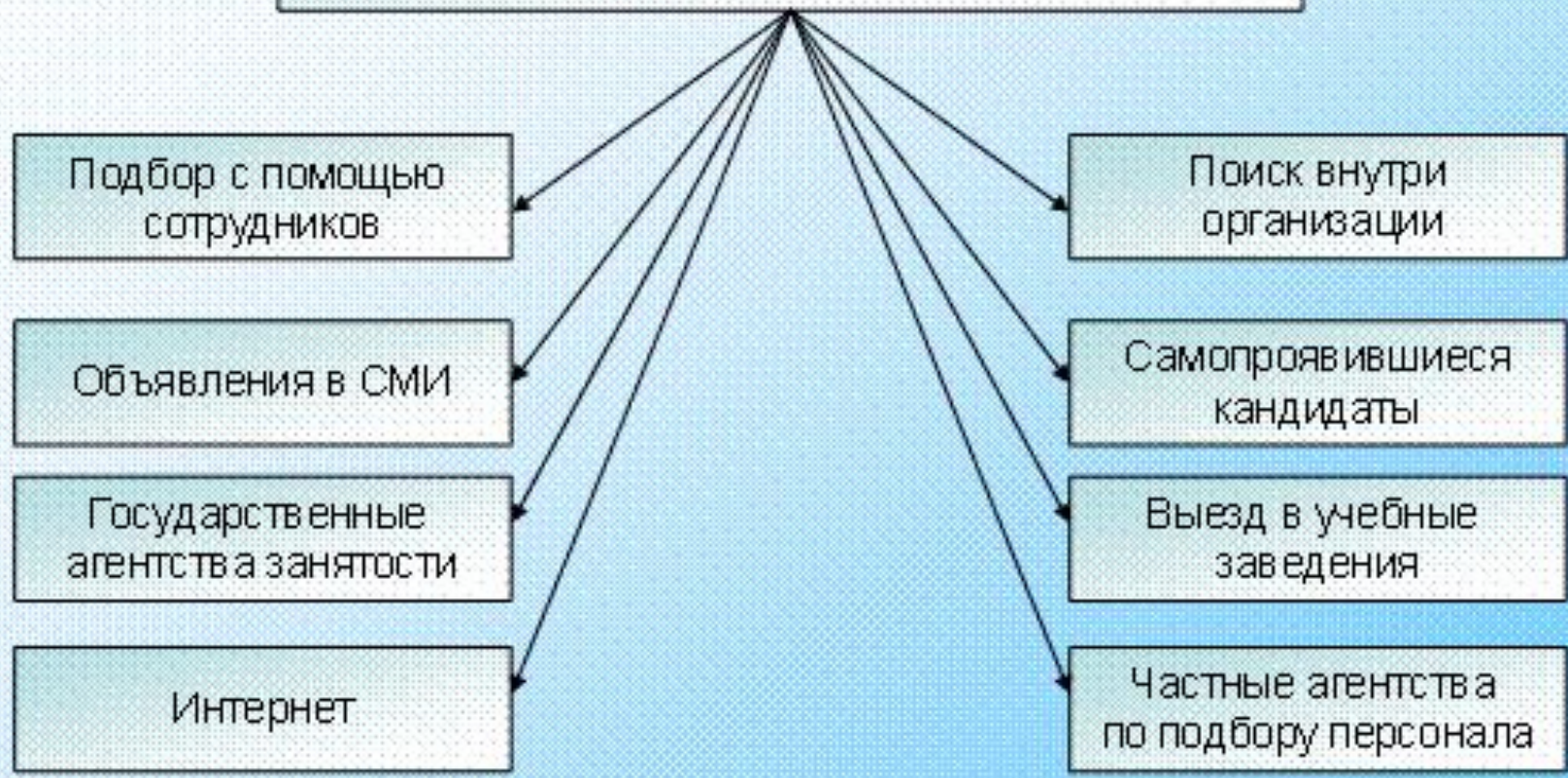


Возможно отдавать предпочтение внутренним кандидатам и молодым специалистам.

Внешние источники подбора кандидатов

- Какие внешние источники подбора кандидатов вы знаете?***
- В чем положительные и отрицательные стороны данных источников?***

Методы привлечения кандидатов



1. Газеты

- + большая аудитория**
- + достаточная информация**
- слишком широкий охват кандидатов**
- информация может запаздывать**

2. Радио и телевидение

- + быстрота**
- + большая аудитория**
- краткость сообщения, отсутствуют детали**
- может обратиться слишком много кандидатов**

3. Интернет

а) можно разместить объявление на нескольких сайтах

б) можно искать кандидатов, изучая резюме на сайтах (50% вакансий скрытые)

+ быстрота

+ большая аудитория

+ полная и подробная информация

+ дешевый способ

- может обратиться слишком много кандидатов

Вывод: целесообразно использовать СМИ при наборе большого количества кандидатов или при их дефиците на

4. Образовательные учреждения

+ выбор учреждения, дающего хорошую подготовку

+ есть рекомендация в виде оценок в дипломе

-отсутствие у кандидатов опыта работы

- несовпадение срока возникновения вакансии со временем окончания учебного заведения студентами

5. Государственная служба занятости

+ бесплатный подбор кандидатов

+ кандидаты могут обучиться за счет службы занятости

- если кандидат долго не работал, у него возникают трудности с адаптацией

6. Частные кадровые агентства

+ предварительно кандидаты уже отобраны, что экономит время

- дороговизна

7. Знакомые и родственники работников предприятия

+ есть рекомендации

- рекомендации могут быть неполными или ложными

8. Самопроявляющиеся кандидаты

+ кандидат заинтересован в работе в данной организации

+ кандидат проявляет и демонстрирует активность и инициативу

Поиск подходящих работников для закрытия вакансий может осуществляться даже в том случае, когда организация формально не имеет вакансий.

В настоящее время распространен такой инструмент как **формирование внешнего кадрового резерва организации, состоящего из**

- людей, не работающих в настоящее время**
- бывших работников организации, ушедших на пенсию**
- бывших работников организации, уволенных в связи с сокращением штатов**
- работников других организаций**

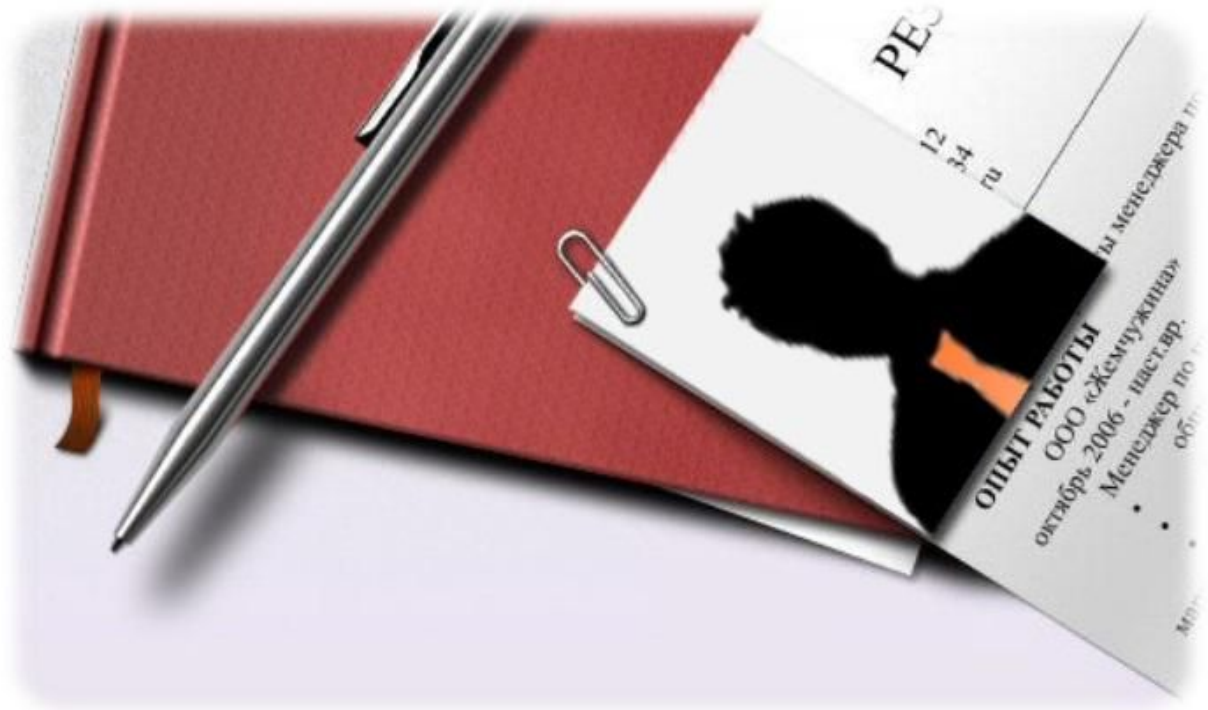
Анкета кандидата

Как вы считаете, почему многие работодатели разрабатывают свои анкеты канди



Анкета кандидата

Анкета может частично дублировать резюме. Но правильно составленная анкета помогает работодателю получить именно те сведения о кандидате, которые его интерес



Анкета кандидата

Кандидата можно оценить уже по тому, как именно он заполняет анкету. Подробно или в общих чертах?

Например, если соискателя попросили ответить на все вопросы, а он ответил лишь на часть, его вполне могут счесть необязательным человеком, игнорирующим просьбы коллег и поручения начальства.

Стандартная анкета кандидата помогает систематизировать базу данных кандидатов.

При рассмотрении руководителем документов кандидатов ему удобно пользоваться стандартной анкетой в целях



IX.

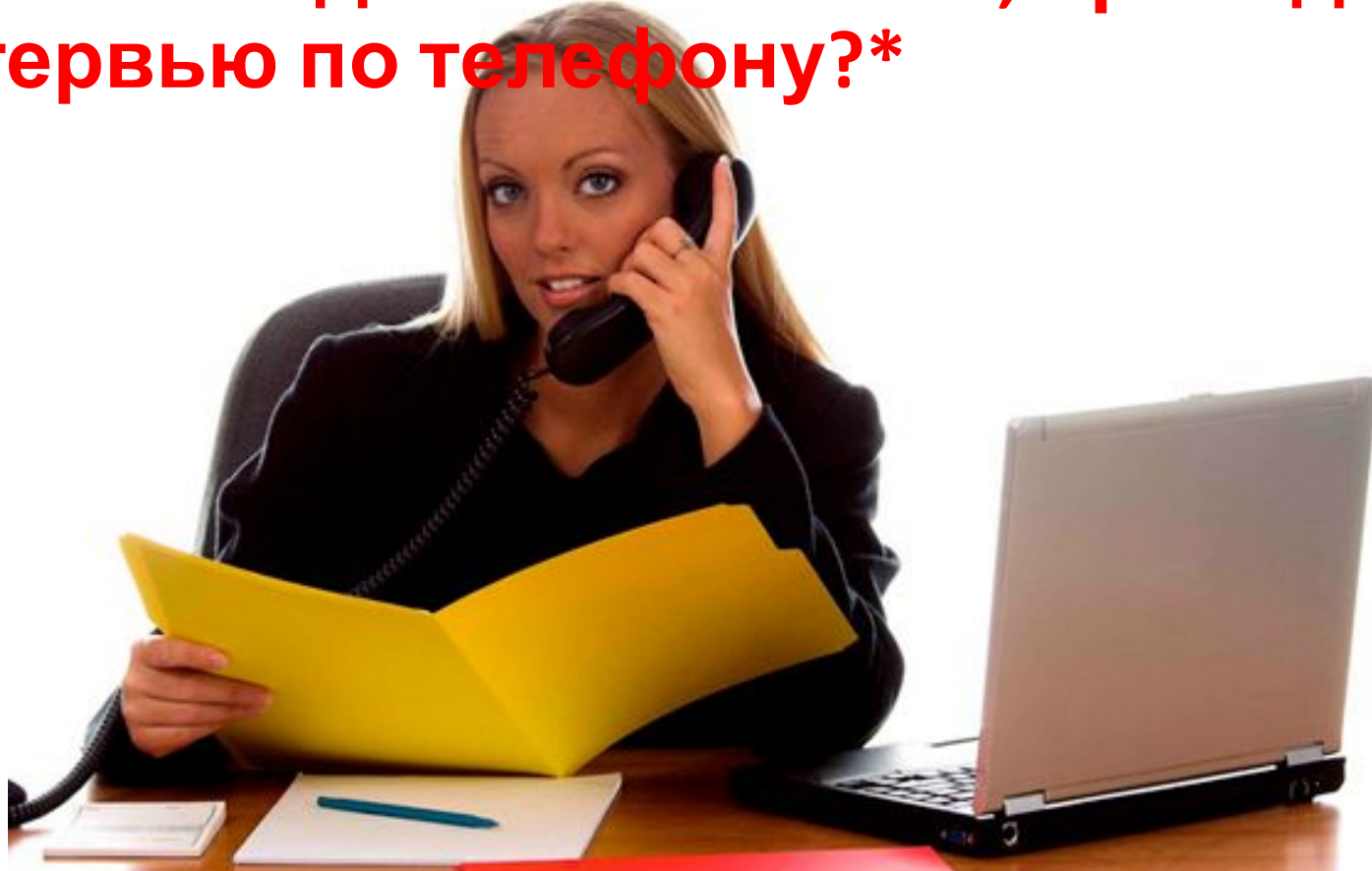
Сбор информации о кандидате в социальных сетях

Каким образом, по-вашему, происходит сбор информации о кандидатах в социальных сетях?

Какая информация о кандидате окажет отрицательное влияние на вопрос о приеме его на работу?

В Перми есть фирма (продукт – GoRecruit), которая профессионально собирает информацию о кандидатах в социальных сетях.

**Какова цель интервью по телефону?
Какую информацию могут получить
работодатель и кандидат во время
интервью по телефону?
Как необходимо вести себя, проводя
интервью по телефону?***



Собеседование по телефону

Во время телефонного интервью работодатель уточняет у кандидата заинтересовавшую его информацию, рассказывает об условиях работы и отвечает на вопросы кандидата.

Это позволяет сэкономить время обеим сторонам, особенно в том случае, если они друг другу не подходят.

Собеседование по телефону

Особое внимание следует уделить речи кандидата: на слишком длинные паузы, слова-паразиты, нечеткую речь.

Желательно, чтобы тон кандидата был спокойным и уверенным, интонации должны убеждать, что кандидат доброжелательный и позитивный человек.

Не перебивайте собеседника, внимательно выслушайте все, что он хочет сказать, и лишь потом отвечайте.

Собеседование по телефону

Хотя бы раз назовите собеседника по имени или по имени и отчеству.

Поблагодарите за интерес и уделенное Вам время.

В случае приглашения на традиционное собеседование уточните детали – где и когда оно состоится, как лучше всего добраться до места встречи.

А если Вы звоните перспективному кандидату на его нынешнюю работу?*

Интервью при личной встрече – необходимый этап отбора кандидата

- **Какие интервью вы проходили при устройстве на работу?**
- **Какие трудности возникли при прохождении интервью?**



ТИПЫ ИНТЕРВЬЮ

(в разных источниках разная терминология)

Индивидуальное интервью

Это наиболее часто встречающийся тип собеседования, включающий одного интервьюера, говорящего отдельно с каждым кандидатом



Коллегиальное интервью

Проводится с одним кандидатом несколькими интервьюерами. Является **более сложным** для кандидата и интервьюеров



Групповое интервью

Проводится одновременно с несколькими соискателями



Серийное интервью

Кандидат проходит **серию** интервью с различными работниками кадрового агентства или сотрудниками предприятия



Стрессовое интервью



Стрессовое интервью

Для кандидата во время собеседования различными способами создается ситуация стресса. Например:

- Интервьюер начинает выпаливать вопросами в кандидата, едва тот переступает порог
- Интервьюер не задает кандидату никаких вопросов, а молча выжидательно смотрит, ожидая, что кандидат будет говорить или делать
- Интервьюер задает вопросы, не отрывая глаз от своего стола или делая одновременно какую-то еще работу

- **Интервьюер делает ряд телефонных звонков во время собеседования**
 - **Интервьюер может замолчать на 1-2 минуты, глядя в глаза собеседнику, продолжать молчать в ответ на его неловкость и задаваемые им вопросы.**
 - **Интервьюер может заставить кандидата ждать встречи довольно продолжительное время за закрытой дверью**
 - **Интервьюер может выйти из комнаты на несколько минут**
- и тому подобное**

Обязательное условие - в конце провокаций интервьюер должен извиниться перед кандидатом и объяснить, что это была необходимая **деловая игра, позволяющая без предупреждения **определить способность собеседника «держать удар»**, находить **выход в сложной ситуации, преодолевать стресс**, так как реальные условия работы или тип руководителя требуют способности кандидата работать под давлением.**

Интервью с соискателем



**Каким образом должен рекрутер
подготовиться к интервью?***



1. Подготовка к интервью

- Изучение имеющейся информации о кандидате. **Оценка резюме.***
- Изучение требований, предъявляемых к должности (должностной или квалификационной инструкции, заявки от подразделения)
- Определение даты и времени интервью
- Подготовка помещения
- Подготовка списка вопросов
- Подготовка форм для оценки

- Как Вы думаете, с чего должно начаться интервью с кандидатом?
- Какие документы должны лежать на столе перед Вами?
- О чем необходимо спросить кандидата в начале беседы?
- О чем ему необходимо рассказать?

2. Вводная часть

- Знакомство
- Заполнение стандартной формы анкеты предприятия, если не была заполнена ранее. Образцы анкеты есть в интернете.
- Заполнение кандидатом согласия на обработку персональных данных.
- Вопросы об уровне знаний кандидата о предприятии - работодателе
- При необходимости информирование кандидата о предприятии, подразделении, вакансии, условиях труда, заработной плате
- Заверение кандидата о конфиденциальности беседы

- **На какие особенности внешности кандидата Вы обратите внимание?**
- **Вопросы на какие темы Вы зададите кандидату в процессе интервью?**
- **Напишите по 3 «сильных» вопроса для кандидата.***
- **Вопросы на какую тему Вы оставите для потенциального руководителя кандидата?**
- **Есть ли необходимость вести записи и почему?**
- **Чем можно мотивировать кандидата на собеседовании?***

3. Структурированное интервью и ведение записей. Основные темы для собеседования

- **Образование и повышение квалификации**
- **Предыдущий опыт работы**
- **Хобби**
- **Амбиции и мотивация**
- **Семья**
- **Самооценка**
- **Планы на будущее и т.д.**
- **Профессиональные компетенции должен проверить потенциальный руководитель кандидата**

- **Что необходимо сказать в конце собеседования?**
- **Что необходимо уточнить?**



4. Завершение интервью

- Необходимо поблагодарить кандидата
- Уточнить, какие вопросы остались у кандидата
- Уточнить время и способ сообщения результата

Каким образом необходимо довести информацию до кандидата?

Что необходимо сделать после собеседования?

5. Обработка записей, подготовка заключения «Результаты первичной оценки кандидата»

- Заключение «Результаты первичной оценки кандидата» готовятся по стандартной форме, индивидуальной для каждой организации.
- Документы по каждому кандидату хранятся на бумажных носителях или в электронном виде, можно отсканированные. Таким образом формируется база данных кандидатов.

Психологическое тестирование кандидата может проводиться при письменном согласии кандидата, зафиксированном, например, в анкете кандидата.



Психологическое тестирование

Есть программы тестирования кандидатов, когда обработка данных производится автоматически, заключение по результатам тестирования необходимо только распечатать.

В других случаях специалист службы управления персоналом анализирует данные тестирования и готовит заключение.

Иногда к психологическому тестированию кандидатов привлекаются сторонние специалисты

Примеры тестов для психологического тестирования

- **Опросник Кеттелла**
- **Методика трудовой мотивации**
- **Методика диагностики уровня субъективного контроля Дж. Роттера**
- **«Цель-Средство-Результат» А.А. Карманов**
- **Экспресс-диагностика социальных ценностей личности**
- **Методика диагностики склонности к отклоняющемуся поведению**

Если кандидат понравился, относитесь к нему хорошо уже на стадии отбора и представьте его членам коллектива даже до первого дня работы.

Люди, имеющие несколько предложений от работодателей, могут прельститься другим предложением прежде, чем они придут первый раз к вам на работу, а ваше нестандартное внимание поможет сделать выбор в вашу пользу сейчас или спустя какое-либо время.

Какие недостатки интервью как метода отбора кандидатов вы можете назвать?*



Недостатки интервью

- **Субъективизм**
- **Интуитивное принятие решений**
- **Завышение оценки кандидата при необходимости срочного выбора**
- **Переоценка негативной информации**
- **Выбор происходит на ранней стадии интервью**
- **Интервьюер выбирает кандидатов, похожих на него**
- **Интервьюер оказывает влияние на поведение кандидата**
- **Интервьюер влияет на решение кандидата принять или отклонить предложение о работе**

**Кто еще кроме кадровой службы
участвует в процессе отбора персонала?**



Какие документы готовит специалист кадровой службы для следующего этапа отбора кандидатов?



Специалист кадровой службы направляет автору заявки копии документов кандидата, в их числе могут быть:

- а) список кандидатов, соответствующих критериям отбора**
- б) заполненные бланки анкеты кандидата и резюме на внешних кандидатов**
- в) заполненную типовую форму на внутренних кандидатов (это может быть справка-объективка, т.е. форма Т2)**
- г) м.б. заключения «Результаты первичной оценки кандидата» на каждого кандидата**
- д) результаты последней оценки (или**

Каковы действия руководителя подразделения – автора заявки?



Руководитель подразделения- автор заявки:

а) изучает и анализирует данные о кандидатах

б) проводит собеседование с каждым кандидатом с целью выявления профессионально важных и личностных качеств

в) определяет кандидатуру для замещения вакантной должности

г) согласовывает кандидатуру с вышестоящим руководителем

д) при необходимости организовывает встречу кандидата с вышестоящим руководителем для принятия окончательного решения

е) сообщает в службу управления персоналом результат отбора

Следовательно, кто принимает решение о приеме работника?

В случае, если ни один из кандидатов не подошел,

руководитель подразделения сообщает об этом в службу управления персоналом.

Действия повторяются, начиная с уточнения заявки или подбора новых кандидатов.

Формирование базы данных

Специалист кадровой службы систематизирует и организует хранение информации о процедуре отбора кандидатов по каждой заявке. Таким образом формируется база данных о кандидатах.



**В случае, если подразделение
расположено отдаленно
территориально, то подбор кандидатов
осуществляет руководитель
подразделения совместно со
специалистом службы управления
персоналом.**

**Данная функция службы управления
персоналом может быть
регламентирована «Положением о
подборе и отборе персонала».**

Набор персонала – объявляется при условии, что организации в короткий срок необходимо сформировать персонал со стандартными профессиональными характеристиками при условии, что на рынке труда существует достаточное количество кандидатов.

При наборе персонала у организации одна задача – как можно скорее заполнить вакансии. Набор может осуществляться только на те рабочие места, которые не требуют специальной подготовки и особой квалификации

Что бы вы включили в «золотые правила» интервьюера?*



Золотые правила интервьюера

- **Заранее подготовить достаточное количество вариантов вопросов для интервью**
- **Создать благоприятную обстановку в начале беседы**
- **Проявлять вежливость, подчеркнутое внимание к собеседнику**
- **Больше слушать, чем говорить (правило 80:20)**
- **Не давать подсказок**
- **Подстраиваться под стиль и манеру беседы собеседника (темп и громкость речи, его мимика и жесты и т.д.)**

Золотые правила интервьюера

- **Положение тела сидящего интервьюера должно быть развернуто непосредственно к кандидату**
- **Необходимо использовать открытые вопросы, на которые невозможно ответить «да» или «нет», например, «Расскажите мне о....».**
- **Необходимо включать в диалог одобрительные слова «Да», «Понимаю», «Очень интересно». Можно переспрашивать и уточнять, чтобы в точности понять информацию, представленную кандидатом.**

Золотые правила интервьюера

- **Расстояние между людьми при проведении собеседования д.б. 1-1,5 м. Меньшее создает дискомфорт, более полутора метров делает разговор излишне формальным.**
- **Выражение лица должно показывать заинтересованность в том, что говорит кандидат. Следует избегать выражения скуки, раздражения или недоверия.**
- **Помнить, что юмор – выход из любой ситуации**

Каковы, на ваш взгляд, причины отказа в приеме на работу по результатам собеседования?*



Причины отклонения претендентов на работу по результатам собеседования

- **Жалкий внешний вид**
- **Манеры всезнайки**
- **Неумение изъясняться: слабый голос, плохая дикция, ошибки в речи**
- **Недостаток искренности и уравновешенности**
- **Отсутствие интереса и энтузиазма**
- **Невозможность работы помимо обусловленного графика**
- **Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро**

- **Недостаточная вежливость**
- **Презрительные отзывы о предыдущих работодателях**
- **Выраженное нежелание учиться**
- **Нежелание смотреть в глаза интервьюеру**
- **Желание получить работу на короткое время**
- **Нехватка знаний по специальности**
- **Отсутствие интереса к компании – работодателю**
- **Подчеркивание того, с кем имеет знакомство**

Как отказать кандидату и при этом не обидеть его?*



Отказать и не обидеть

- **Своевременная обратная связь**
- **Доброжелательное поведение**
- **Для хорошего впечатления о компании достаточно просто ответственно относиться к каждому соискателю.**

Какова единственная официальная причина отказа в приеме на работу, на которую вы можете сослаться?

Что необходимо сделать, чтобы не проиграть дело в суде, куда может обратиться не принятый на работу кандидат?

При оценке руководителем уровня знаний, умений, навыков «трудного» кандидата оценку рекомендуется документировать.

- **В соответствии с ТК РФ по письменному требованию лица, которому отказано в заключении трудового договора, работодатель обязан сообщить причину отказа в письменной форме в срок не позднее чем в течение семи рабочих дней со дня предъявления такого требования.**
- **Исходя из норм трудового законодательства у работодателя отсутствует обязанность уведомлять всех кандидатов на вакантную должность о результатах собеседования без их запроса такой**

Люди в форме буквы «Т»

**Работодатели предпочитают
работников в форме буквы «Т»**

**О каких кандидатах идет речь, в чем
особенность данных людей?**

Люди в форме буквы «Т»

В настоящее время востребованными на рынке труда являются люди в форме буквы **Т**

Люди, обладающие широким набором знаний, умений, навыков и компетенций.

Вертикальная черта в букве **Т символизирует глубину знаний и опыта в одной деятельности.**

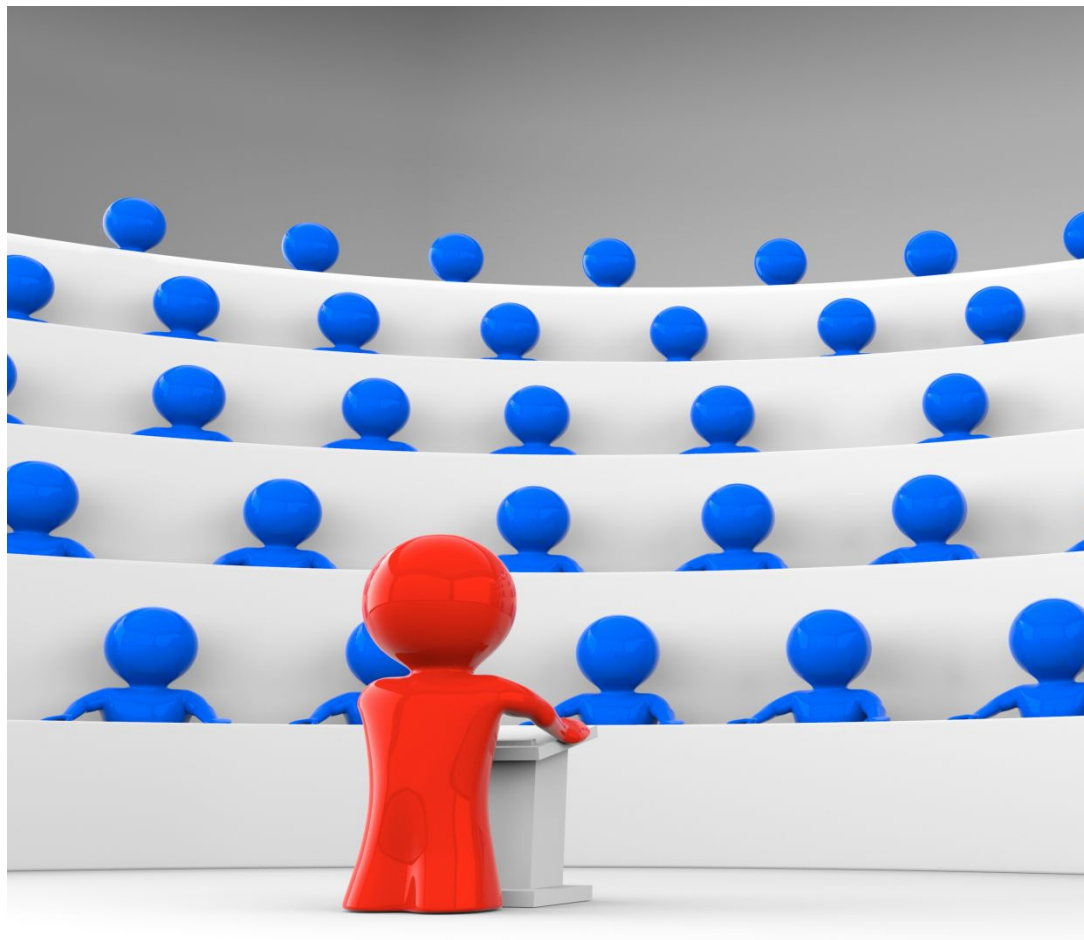
Горизонтальная черта — обозначает способность использовать в работе знания, умения, навыки из других сфер.

Данную особенность своей личности необходимо уметь продемонстрировать

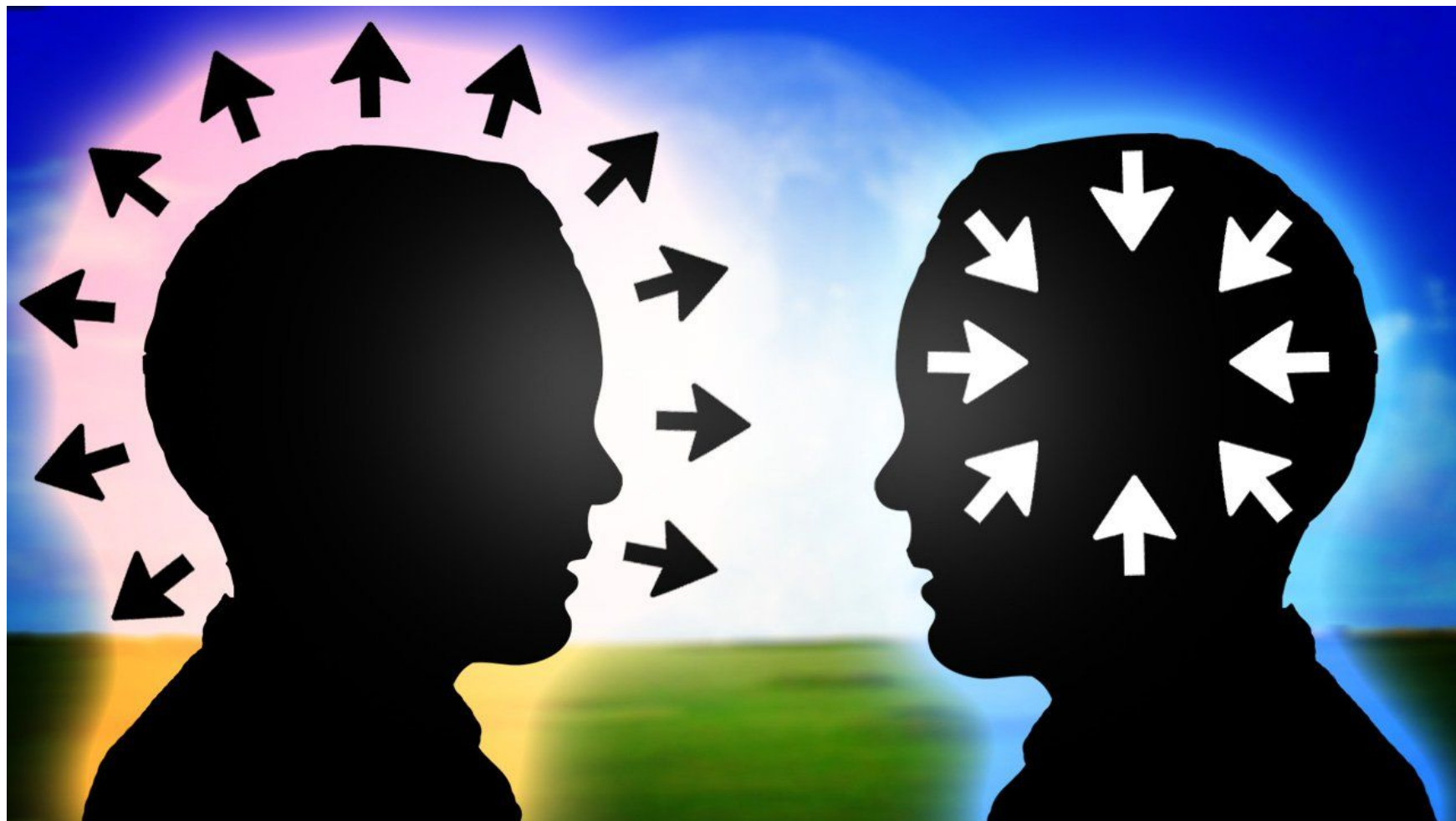
**Рекомендуется посмотреть
проведение интервью при приеме на
работу. Телеканал «Успех», передача
«Кадры решают», ведущий Владимир
Якуба.**

**Данную информацию также можно
найти в интернете, набрав «видео
«Кадры решают».**

Психологические особенности кандидатов, на которые стоит обратить внимание



Кто такие экстраверты и интроверты? Чем они отличаются?



Экстраверты

Экстраверсия – направленность во вне, восприимчивость к внешним воздействиям, ориентация на внешнее.

Экстраверты общительны, легко вступают в контакт. Предпочитают активную деятельность, дающую возможность общаться.

Интроверты

Интроверты не особо общительны, сосредоточены на своем внутреннем мире. Проявляют избирательность в общении.

У них приоритет своей точки зрения по сравнению с внешними оценками.

Во время общения могут внешне не проявлять заинтересованности, не участвовать в беседе, но слушать будут внимательно, информацию усвоят хорошо, могут запомнить большой объем из сказанного.

Метапрограммы – это тип мышления и восприятия действительности, поведенческие привычки и убеждения



Внешняя референция (оценка)

- Ориентируется на мнение окружающих
- Старается оценить информацию объективно
- Легко поддается чужому влиянию
- Можно переубедить
- Не создаст трудностей в общении


Внутренняя референция (оценка)

- Ориентируется на собственное мнение
- Жестко отстаивает свою точку зрения
- Не приемлет другое мнение
- Переубедить сложно или невозможно
- В возникшем споре не уступит, чем создаст сложности в

Детальный

- Фокусирует внимание на деталях
- Может захотеть узнать мельчайшие детали того, о чем говорится в беседе
- Все как под микроскопом
- Задает много вопросов, пока не поймет все досконально

Глобальный

- Воспринимает общий обзор обсуждаемой темы
 - Фокусирует внимание на глобальной информации
 - Информацию не уточняет
 - Задает мало вопросов, даже если не понял конкретные детали сообщения
- 

Проактивный

- Важно что-то делать, чтобы что-то происходило, чтобы дела шли
- Иницирует действия
- Может кидаться что-то делать, не ощущая необходимости понимать
- Качество работы может быть невысоким

Рефлексивный

- Ориентирован на поиск ошибок или негатива
- Успешен в контролирующих видах работ
- Склонен многократно все перепроверять
- Избегает риска
- Важен анализ, понимание, знание
- Стремление выполнить работу на

Внимание на процесс

- Любит стабильность, спокойствие
- Любую работу делает тщательно, получая удовольствие от ее выполнения
- Может медленно идти к цели
- Строго соблюдает процедуры, технологии.

Внимание на результат

- Любит работу, имеющую реальный видимый результат
- Задания выполняет быстро, но не всегда качественно
- Быстро разрешает конфликтные ситуации
- Может не соблюдать технологии процессы
- Всегда доделывает →

Внимание на себя

- мысли только о себе
- действия исключительно в своих интересах
- на первом месте личное благополучие
- ЭГОИСТ
- о других не думает, не волнуется, не заботится

Внимание на других

- для него на первом месте другие, их чувства, интересы
- человек ставит интересы, потребности и желания других людей выше своих собственных
- будет делать для других все возможное даже в ущерб себе.

