

# Подбор и найм персонала



**Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности по изучению рынка рабочей силы, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами, выявлении круга источников и путей обеспечения этих потребностей.**

## Виды деятельности в маркетинге персонала:

- исследование рынка рабочей силы и прогнозирование его конъюнктуры;
- сегментирование рынка рабочей силы применительно к определенной организации или профессии;
- изучение качеств кандидатов и их потребностей;
- формирование взаимосвязи с кадровыми агентствами, обеспечивающими предприятие кадрами;
- анализ кадрового потенциала и уровня его использования;
- формирование рыночных стратегий управления персоналом;
- выявление потенциальных кандидатов в резерв внутри организации,
- определение конкурентоспособности организации на рынке труда.

## Этапы классической схемы маркетинга персонала:

1. формировании трудового коллектива;
2. распределение персонала внутри организации;
3. обмен услугами между сторонами трудовых отношений.

# этапы подбора кандидатов на вакантные должности:

- исследование рынка;
- разработка товара;
- ценообразование;
- продвижение товара

# Исследование рынка

сбор информации об основных профессиональных и возрастных группах;  
о региональном рынке профессий;  
об уровне оплаты труда по категориям



выявление  
характеристи  
к рынка  
труда



сегментация  
рынка труда



анализ  
сегментов,  
интересующих  
организацию

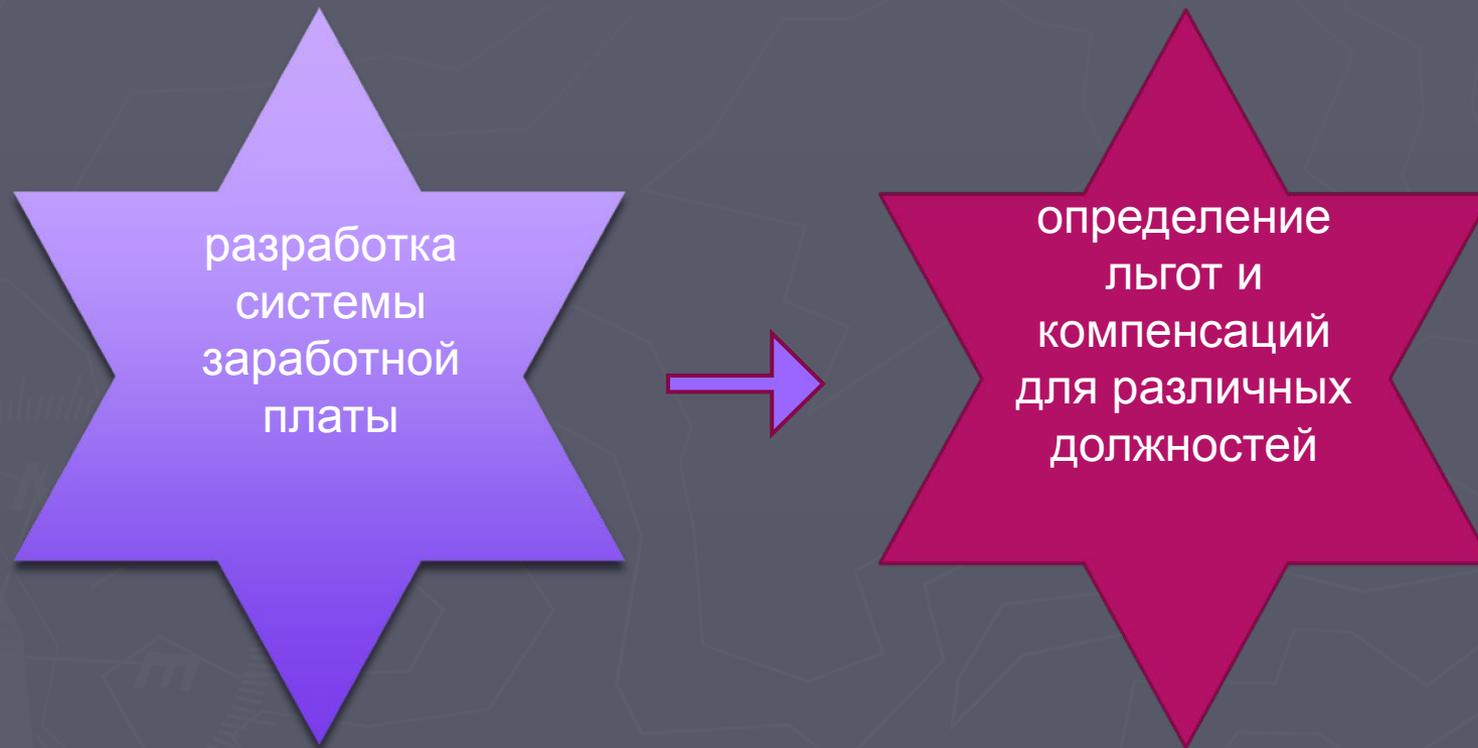
Результаты исследований и определяют специфику мероприятий  
и формируют план организации по привлечению кандидатов

## *Разработка товара в маркетинге на рынке рабочей силы*



обеспечение  
конкурентоспособных  
условий труда

# Ценообразование в процессе подбора персонала



заработная плата может сильно колебаться в зависимости от условий рынка

# Виды маркетинга персонала

```
graph TD; A[Виды маркетинга персонала] --> B[Внешний маркетинг персонала]; A --> C[Внутренний маркетинг персонала];
```

Внешний  
маркетинг  
персонала

Внутренний  
маркетинг  
персонала

- ▶ **Под подбором персонала** следует понимать «латентную функцию организации, осуществляемую участниками управленческого процесса и заключающуюся в стремлении сосредоточить вокруг субъектов управления личностный интеллектуальный и ресурсный потенциал, который будет способствовать созданию благоприятствующей ситуации как для субъекта, производящего подбор, так и для реализуемого им дела»

- ▶ **Подбор персонала** - это система целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией

Успешное функционирование  
любой организации зависит от  
профессиональных качеств работников

подбор персонала  
осуществляется  
непрерывно



отбор персонала по  
времени реализации  
является дискретным

# Внутренние и внешние источники привлечения персонала

Внутренние источники		Внешние источники	
Преимущества	Недостатки	Преимущества	Недостатки
<p>Мотивация персонала за счет более активного карьерного роста.</p> <p>Снижение затрат организации за счет оценки и проверки новых кандидатов.</p> <p>Сокращение затрат на адаптацию.</p> <p>Снижение периода адаптации.</p> <p>Целенаправленное обучение персонала.</p> <p>Улучшение социально-психологического климата.</p> <p>Снижение уровня текучести кадров.</p>	<p>Ограничение возможности выбора кандидатов.</p> <p>Повышение уровня конфликтности за счет соперничества внутри организации.</p> <p>Повышение субъективности при оценке кандидата.</p> <p>Дополнительные затраты на обучение собственных сотрудников.</p>	<p>Широкие возможности выбора</p> <p>Приток «новой крови» в организацию.</p> <p>Снижение уровня конфликтов в организации при карьерном продвижении.</p>	<p>Увеличение затрат на привлечение и оценку новых кандидатов.</p> <p>Снижение уровня мотивации персонала.</p> <p>Ухудшение социально-психологического климата.</p> <p>Увеличение затрат на адаптацию.</p> <p>Увеличение периода адаптации.</p> <p>Большая вероятность ошибок при наборе персонала.</p>

## Главные ошибки в подборе персонала

- Выбрать «неправильного» человека.
- Не выбрать «правильного» человека

## Оценка существующей вакансии включает

Возможность выполнения объема работы, не привлекая новых сотрудников (за счет сверхурочной работы, путем совмещения профессий и т.д.).

Определение наименования должности и ожидаемая загрузка должности.

Положение должности в организационной структуре.

Цели и функции должности.

Квалификационные требования должности.

Компенсационный пакет для данной должности

# Обработка вакансии сопровождается:

- 1) разработкой требований к кандидату на вакансию;
- 2) подготовкой информации о вакансии;
- 3) включением вакансии в штатное расписание;
- 4) подготовкой изменений в планы работы, бюджет организации;
- 5) разработкой методов отбора кандидатов

# Методы привлечения кандидатов

- Поиск внутри организации
- Подбор с помощью сотрудников
- Объявления в средствах массовой информации
- Отбор сотрудников через агентства по подбору персонала
- Самопроявившиеся кандидаты
- Отбор в учебных заведениях
- Государственная служба занятости

# Технологии подбора персонала

Скрининг

Подбор персонала –  
одна из важных  
системных задач HR-  
отдела

Exclusive search  
(эксклюзивный  
поиск, прямой)  
Head hunting

Рекрутинг –  
массовый  
подбор

Preliminary  
(прелиминаринг)

# Массовый рекрутинг

подбор персонала распространенных профессий

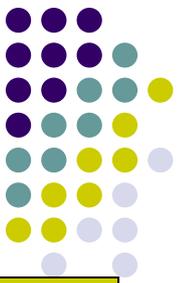
поиск и подбор персонала линейного уровня, среднего и низшего звена  
(рядовые исполнители, торговые агенты, секретари)

подготовка описания вакансии и размещение этого описания там, где его смогут увидеть потенциальные кандидаты

Информация на сайте компании, а также сайтах, специализирующиеся на поиске работы

Упор на специалистов, находящихся в процессе поиска работы

# Exclusive search (эксклюзивный поиск, прямой)



**прямой целенаправленный поиск и подбор персонала высшего управленческого звена и редких специалистов**

**начальники отделов, руководители подразделений, директор**

**Поиск как среди свободных специалистов, так и еще работающих**

**Поиск людей, оказывающих ключевое воздействие на бизнес компании**

**активный поиск потенциальных кандидатов**

# Headhunting – разновидность прямого поиска

- «Охота» за конкретным специалистом и его "переманивание" в компанию.
- Поиск руководителей высшего звена, а также ключевых и редких сотрудников - как по специальности, так и по уровню профессионализма.
- Технология поиска усложняется предварительным сбором информации о специалисте и тщательной подготовкой "вербовки".
- Длительная дорогостоящая и ответственная процедура(средний срок - до полугода)

Head hunting применяется и в том случае, если заказчик не знает конкретного специалиста и "охотник" должен его сам найти путем тщательного анализа конкурирующих компаний и сбора сведений о ключевых сотрудниках этих организаций.

# Preliminaring (прелиминаринг)

- привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов)
- наиболее перспективный метод формирования трудового коллектива.
- трудоемкий метод с точки зрения общей организации управления персоналом в компании , т. к. мы получаем не готового специалиста со сложившимися опытом и навыками, а новичка, которого необходимо обучать и контролировать.
- хороший способ подыскать лояльных молодых сотрудников, которые обновят устоявшийся коллектив

# Скрининг – быстрый отбор соискателей исключительно по формальным признакам

---

1. Анализ заявки, рынка актуальных вакансий и соотношения предъявляемых к кандидату требований и предлагаемых условий труда.
2. Прямой поиск и первичный отбор кандидатов. Анализ резюме путем проведения собеседования по телефону. В ходе собеседования выясняется соответствие специалистов требованиям работодателя.
3. Предоставление заказчику (компании или внутреннему клиенту) пакета актуальных резюме, прошедших первичный отбор.

## Скрининг

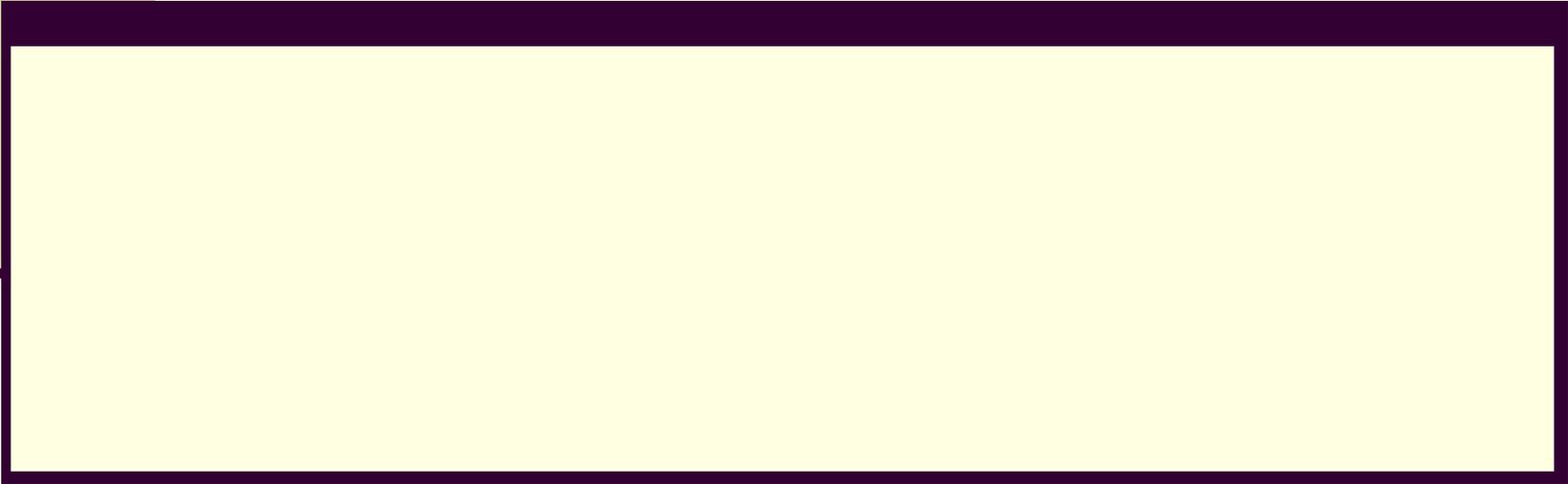
Подбор персонала младшего звена (секретари, менеджеры по продажам, бухгалтеры, продавцы – консультанты, водители)

Средние сроки проведения скрининга составляют от 1 до 10 дней.

Мотивация, личностные качества и другие психологические особенности кандидатов при скрининге не исследуются. Этим методом обычно проводится



# **Технология отбора и найма кандидатов**



---

**Отбор кандидатов** – это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы

**Найм** – это сложная процедура привлечения персонала на вакантные должности, предполагающая поиск нужных кандидатов, определение их пригодности (или непригодности) через систему отбора, заключение контракта или принятие решения об отказе.

# *Методы отбора лучших кандидатов*

---

- **Сбор данных о претендентах**
- **Интервью**
- **Краткое телефонное интервью**
- **Собеседование**
- **Групповое собеседование**
- **Ассесмент-центр**
- **Тестирование**
- **Профессиональные опросники**
- **Проверка компетенций**

□ **Цель отбора при найме** – оценка соответствия профессиональной и личностной пригодности кандидата требованиям вакантной должности, осуществляемая в возможно короткие сроки с использованием наиболее точных, экономически, юридически и этически оправданных средств и методов.

при построении процедуры оценки кандидатов при найме должны приниматься во внимание факторы **внешнего** окружения:

□ **законодательство**, регламентирующее вопросы защищенности граждан от дискриминации при найме на работу;

□ **влияние рынков труда**, поскольку процессы отбора различаются из-за их емкости и характеристик.

☞ При большом количестве претендентов организация-работодатель устанавливает повышенные требования к ним. Шанс принятия неверного решения уменьшается пропорционально величине кандидатов с высокой квалификацией.

☞ Повышенные требования, в свою очередь, уменьшают число потенциальных претендентов и, следовательно, сокращают расходы организации на процедуру отбора.

☞ Недостаток работников требуемых профессий на рынке означает небольшое число претендентов на вакантные места и влечет заниженные требования к квалификации (компетенциям).

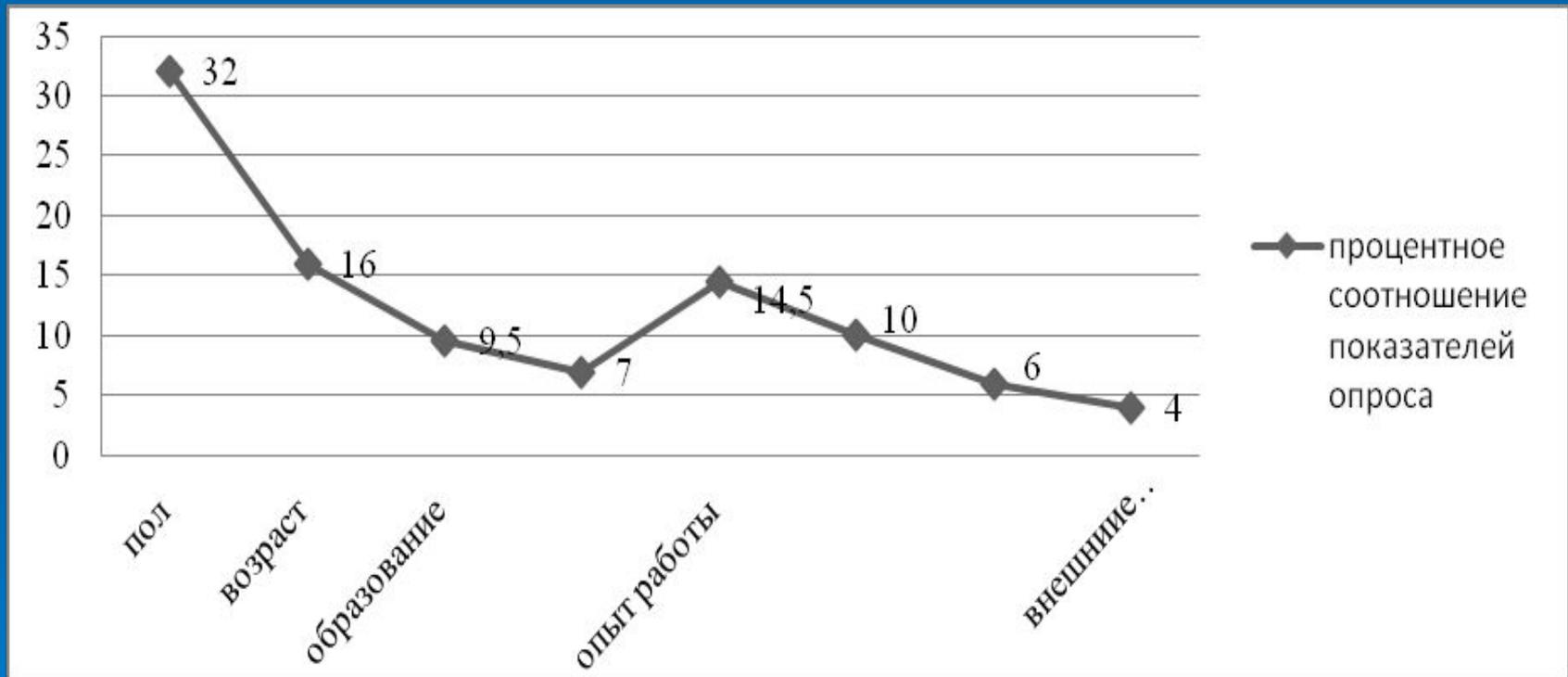
□ **демографические факторы**;

□ **социокультурные особенности государства**;

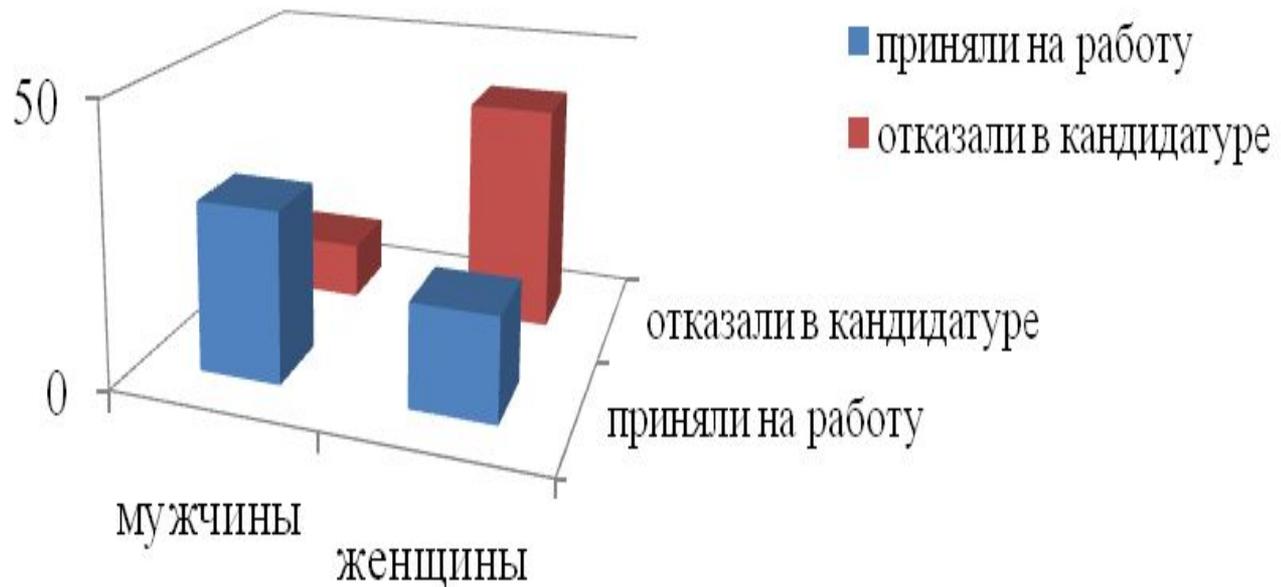
# Причинами дискриминации могут быть:

- предубеждения против дискриминируемой группы людей со стороны нанимателей, потребителей (клиентов) или коллег по работе;
- личное предубеждение руководителя против неугодного или неудобного сотрудника;
- статистическая дискриминация, при которой об индивидуальных трудовых качествах работника судят по средним значениям той группы, к которой он принадлежит;
- низкий потенциал трудовой мобильности людей, приводящий к ухудшению экономических и психологических условий их труда.

# Основные виды дискриминирующих факторов при приеме на работу



# Отказ в кандидатуре по гендерному признаку



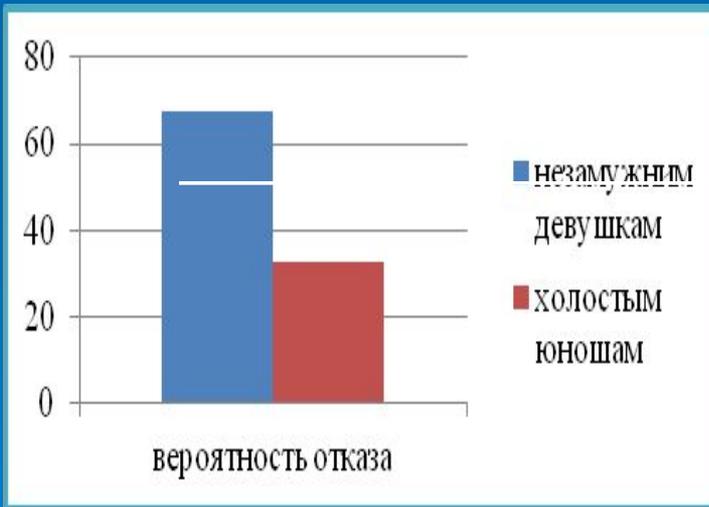
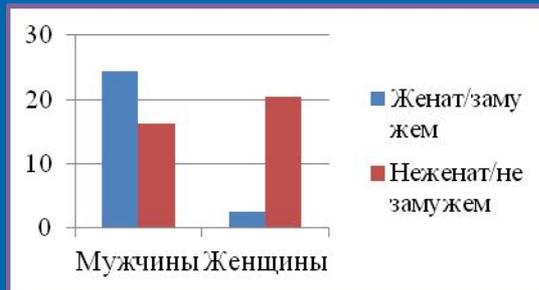
# Количество отказов в зависимости от возрастной категории работников (эйджизм)



- Существует абсолютно биполярные точки зрения: кандидат слишком молод и неопытен, или старше необходимого возрастного порога для работодателя.
- По нижней возрастной границе 37% отказов опрошенных, а по верхней возрастной границе 46% отказов

## Семейное

### Семейное положение работников



**Вероятность отказа кандидату  
(мнение респондентов)**

В целях борьбы с дискриминацией при приеме на работу  
В России недавно были одобрены поправки в трудовое законодательство. Работодателю запрещается указывать в требованиях к соискателю пол, возраст, национальность и другие параметры, которые нельзя отнести к профессиональным качествам сотрудника. Нарушения караются денежными штрафами (ст.3 ТК РФ)

# Работодатели выбирают кандидатов с опытом и стали обращать меньше внимания на возраст соискателей

---

- Демографическая яма 1990-х годов заставляют компании смотреть в сторону более опытных и возрастных кандидатов. (Особенно сильно тенденция заметна в Москве: за последние два года доля вакансий с опытом работы 3–6 лет увеличилась на hh.ru на 6%).
- Работодатели охотнее рассматривают кандидатов на административные и сервисные должности, персональных ассистентов старше 35 и даже 40 лет (у которых уже выросли дети, определены личные и карьерные амбиции). В отдельных сферах, например в колл-центрах, отдают предпочтение работникам после 40 лет: они реже меняют работу, более лояльны по отношению к компании.
- Наметилась тенденция в сторону расширения возрастного диапазона работников есть.
- По прогнозу Минэкономразвития, за 2016–2019 годы количество трудоспособного населения в России сократится на 3,6 миллиона человек.

# Несмотря на высокую конкуренцию, компаниям сложно найти хорошего специалиста

---

- После кризиса 2014–2015 годов конкуренция среди соискателей выросла в 1,2–2 раза.
- На рынке труда и стало больше людей, но число специалистов, которые интересны работодателям, осталось на докризисном уровне.
- Работа рекрутеров и менеджеров по персоналу усложнилась: нужно просмотреть больше кандидатов, чтобы найти подходящего
- Компании больше не переманивают заоблачными зарплатами, а кандидаты неохотно меняют место работы и долго думают, прежде чем сделать решительный шаг
- Если раньше качественным считался лучший кандидат, на поиск которого компания могла потратить 5 или 6 месяцев, сегодня им будет просто хороший кандидат, найденный своевременно

# Компании надеются на внутренний найм

---

- Несмотря на сокращение затрат на персонал, в компаниях выросла ценность отдельно взятого сотрудника.
- С учетом сложностей подбора, сегодня многие работодатели готовы обучать лучших и лояльных работников для того, чтобы продвигать их внутри компании
- В 2016 г. на открытые вакансии из десяти сотрудников «с улицы» претендовал один штатный
- В 2017 г. каждая пятая вакансия закрывается за счет действующего персонала

# внутренние факторы отбора

(формируются в границах конкретного предприятия)

□ *цели, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы.*

(Чем конкретнее организационная цель, тем легче определить потребности в рабочей силе, необходимой для ее выполнения).

□ *специфика предприятия* (государственное, частное, относящееся к крупному или малому бизнесу).

□ *технологическая изменчивость предприятия.*

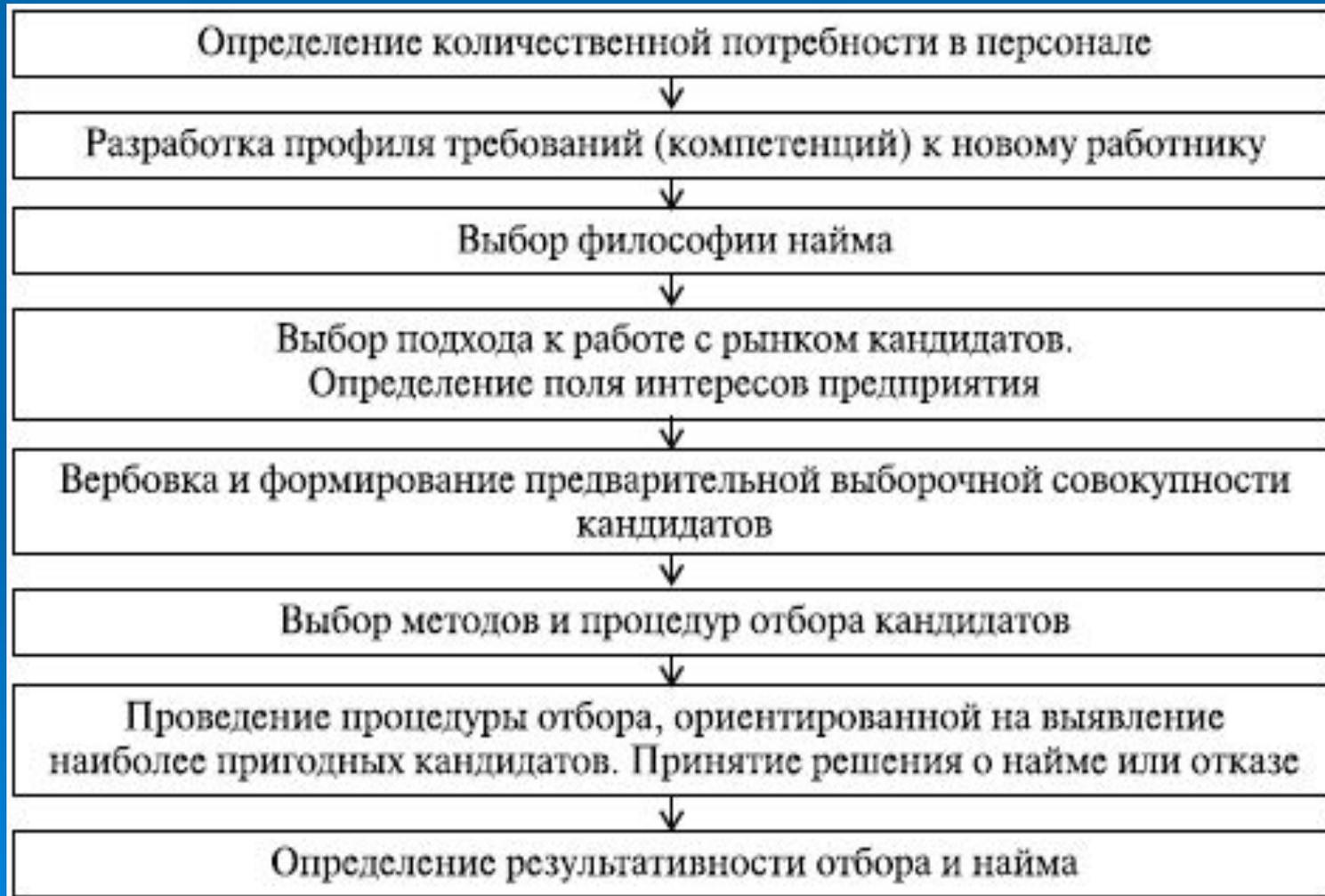
□ *внутриорганизационная динамика персонала* (увольнения по собственному желанию, выходы на пенсию, декретный отпуск)

□ *HR-бренд*

В зависимости от внешних и внутренних факторов происходят:

- формирование концепции найма и философии отбора кандидатов;
- определение эффективных и действенных процедур отбора;
- построение стратегии легальной защищенности.

# Основные этапы организации отбора персонала



# Тенденция 2016-2017 гг.- рост количество этапов отбора при найме

---

- **Срок поиска работы вырос в 1,5 раза**
- В начале 2014 года специалист готовился к поиску работы, который длится до трёх месяцев.
- В 2017 году специалисты называют нормальным срок в 4–6 месяцев.
- Время закрытия вакансии выросло и у работодателей. Из-за большого количества кандидатов компаниям сложнее сделать выбор

# Разработка профиля требований к будущему работнику и профиля его компетенций

осуществляется на основе анализа вакантного места работы и его описания с принятием во внимание следующих критериев отбора :

- профессиональные критерии (образование и опыт);
- физические критерии;
- психические критерии (способность концентрироваться, надежность и др.);
- социально-психологические критерии (требования к социальному взаимодействию на рабочем месте и в семье).

**Под портретом компетенций** понимается документально оформленный набор профессиональных знаний, навыков, умений, личных и других качеств, которыми должен обладать исполнитель задач и функций на конкретном рабочем месте (в должности).

# Виды индивидуальных компетенций

- **Профессиональные компетенции** – это знания, которые работник получил и может предоставить в распоряжение предприятия.
- **Методические компетенции** – это все технологии, которые способствуют использованию знания, полученного через профессиональную компетенцию.
- **Социальные компетенции** – все ценностно-необходимые, не обусловленные работой выражения мнений по отношению к другим работникам.
- **Личностные компетенции** - «элементы эмоциональной интеллигентности» (или самокомпетенции) охватывают такие составляющие, как саморефлексия, самоконтроль, мотивация и эмпатия.
- **Физические компетенции**, например сопротивляемость стрессам, выносливость.

Существуют также классификации, подразделяющие компетенции на актуальные и перспективные.

Помимо горизонталей компетенций разрабатываются также их вертикали: основные компетенции; расширенные компетенции; фундаментальные (глубокие) компетенции; экспертные компетенции

# У крупненная классификация КОМПЕТЕНЦИЙ (для управленческих работников)

<i>№ п/п</i>	<i>Группа компетенций</i>	<i>Характеристика</i>
<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>
1	Руководящие компетенции	Стратегическое предвидение, умение вести переговоры и принимать решения; навыки разрешения конфликтов; формирование трудового процесса; способность к делегированию полномочий в соответствии с уровнем развития персонала, обеспечивающего решение конкретной задачи
2	Интеркультурные компетенции	Способность к адаптации к чужой культуре, эмпатия, гибкость, владение иностранными языками, интеркультурное мышление, способность к коммуникациям, страноведческие компетенции
3	Коммуникационные компетенции	Знание особенностей переговорного процесса на различных уровнях, умение вести переговоры, владение иностранным языком, коммуникационные способности, способность к разрешению конфликтов, навыки невербального общения, способность к риторике, выступлениям с докладами, сообщениями, презентациями
4	Методические компетенции	Формирование трудового процесса, владение информационными технологиями, навыки формирования концепций, маркетинговые компетенции, компетенции модератора, компетенции в разработке проектов, показателей качества, навыки подготовки докладов и презентаций
5	Социальные компетенции	Способность приспосабливаться к чужим и новым условиям, процедурам и культурам; характерологические компетенции; эмпатия, умение вести переговоры в соответствии с иерархическими и функциональными уровнями управления; способность распознавания и разрешения конфликтов; способность к кооперации, владение «языком тела», способность к групповой и командной работе
6	Компетенции «самоменеджмента»	Характерологическая компетентность, компетенции в построении карьеры, конфликтоустойчивость и способность к разрешению конфликтов, навыки саморефлексии, владение менеджментом времени

Учетный лист компетенций работника

Дата \_\_\_\_\_

Составлено \_\_\_\_\_

Для сотрудника/проектной группы \_\_\_\_\_

<i>Компетенции сотрудников</i>	<i>Принимается во внимание при разработке компетенций</i>	<i>Относится к актуальной ключевой компетенции</i>	<i>Относится к перспективной ключевой компетенции</i>	<i>Краткое обоснование</i>
Формирование рабочего места	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Характерологические компетенции	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Способность к делегированию полномочий	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Владение иностранным языком	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Концептуальное мышление	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Менеджмент времени	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...				

# Выбор философии найма кандидатов

## 1. Найм для соответствия или поиск «новой крови».

Что важнее: чтобы новый работник внес некое «кардинальное разнообразие» в уже функционирующую команду или просто хорошо «вписался» в нее, при этом не разрушая и не нарушая традиционных направлений.

Философия «соответствия» - «Не чини то, что не поломалось». Подход действителен для стабильных организаций.

Предпочтение «новой крови» отдается в случае очевидной необходимости изменений на предприятии.

## 2. «Текущая работа или долгосрочная карьера».

К производственным рабочим в большей степени уместен подход с позиций «сиюминутных требований».

К менеджерам и специалистам – уместен подход «приспособляемости к изменениям» (полифункциональности).

Для эффективного функционирования предприятия необходимо набирать работников обоих типов, одни из которых будут задействованы на выполнении рамочных, не требующих «разнообразия функций» заданий, а другие – привлекаться к работам, требующим наличия способности к маневрированию.

## 3. Дилемма «подготовленные или подготавливаемые».

С экономической точки зрения в целях снижения расходов на обучение и подготовку – оправдано нанимать уже подготовленных работников. Однако нередко работодатели принимают неподготовленных, или подготавливаемых работников.

Наниматели с недоверием относятся к подготовке персонала где-то вне предприятия – это не формирует у работников навыков к изменениям,

**вербовка кандидатов** - налаживание

организацией

контакта с теми, кто представляет для

нее интерес

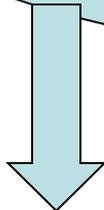
в качестве потенциальных

сотрудников,

с целью побудить их подать

заявление о приеме на работу в

организацию



**Опосредованная вербовка** -

непрерывно осуществляемая

деятельность по формированию

на рынке труда

положительного имиджа организации

**Непосредственная вербовка**

устранение имеющейся

в данный момент нехватки

персонала

(информация о конкретных

свободных должностях,

связанных с ними

требованиях и мотивациях)

**Непосредственная вербовка должна быть определена по времени и предполагает принятие управленческих решений по следующим вопросам:**

- выявление целевых адресных групп,
- разработка вербовочной информации
- выбор каналов привлечения кандидатов

## *Целевыми группами* считается контингент, которому адресуются мероприятия по вербовке кандидатов

- Целевая группа определяются на основе сегментирования рынка труда исходя из характеристик вакантной должности и предъявляемых требований к потенциальному ее носителю.
- От четкости определения целевых групп (менеджеры с опытом работы; молодежь с определенным уровнем профессионального образования или без него; женщины и т. п.) зависят степень допускаемых ошибок и, соответственно, уровень расходов предприятия на привлечение кандидатов.
- Точность определения целевых групп влияет также на степень эффективности вербовочной информации и каналов ее распространения.

## Вербовочная информация сосредоточена в вербовочной рекламе

(должна соответствовать особенностям и потребностям целевых групп)

### Основные элементы вербовочной информации:

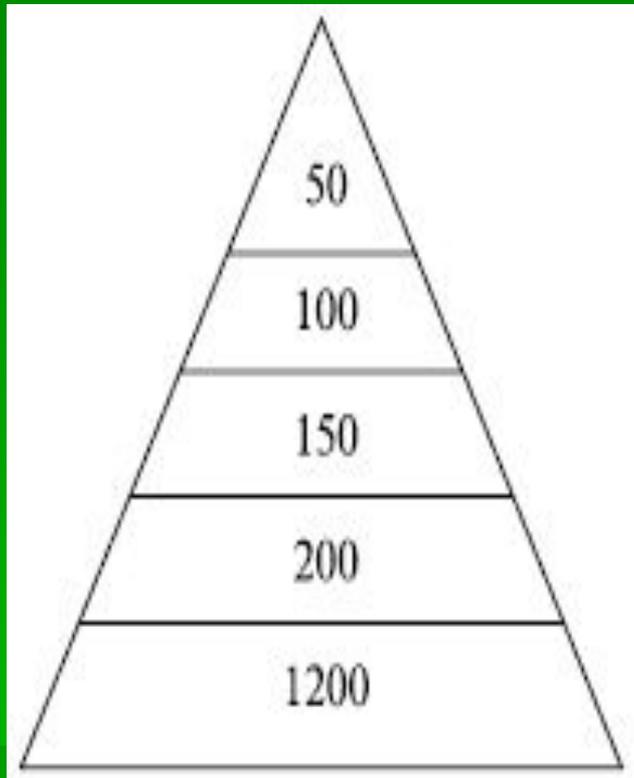
- **специфика организации** (наименование фирмы, ее размер, место размещения, номенклатура продукции и т. п.);
- **характеристика должности** (причины распространения организацией вербовочной информации, описание круга задач, места в иерархической структуре, возможности карьерного роста и др.);
- **основной профиль требований к кандидату** (набор необходимых профессиональных, межличностно-коммуникационных и управленческих способностей, другие знания, опыт, в некоторых случаях особенности биографии);
- **система стимулов и мотиваций**, предоставляемых организацией (оплата труда, социальные услуги и льготы, рабочее время, регламентация сверхурочных, регулирование отпусков, гибкое рабочее время, психологический климат в организации);
- **особенности отборочной процедуры кандидатов** (методы отбора, пакет требуемых документов, необходимость и структура резюме, время проведения собеседования и др.).

**Вербовка и формирование  
предварительной  
выборочной совокупности  
кандидатов**

**Предварительная  
выборочная  
совокупность – список претендентов на вакантные должности которые по формальным признакам могут быть допущены для участия в конкурсе на их замещение**

**Число необходимых претендентов на определенное количество вакансий определяется с помощью пирамиды продуктивности вербовки - отношение числа кандидатов, которых организация должна заинтересовать этой работой, к требуемому числу новых служащих.**

# Пирамида продуктивности вербовки



Заинтересованных – 1200  
Приглашение на собеседование – 200  
Интервью – 150  
Приглашение на работу 100  
Нанято 50

- Для построения пирамиды необходима информация об аналогичных кампаниях в прошлом.
- Во-первых, отношение между теми, кому сделано предложение, и теми, кто будет нанят (например, 2: 1).
- Во-вторых, отношение между кандидатами, которые будут приглашены на собеседование, и теми, кому сделают предложение (3: 2).
- В-третьих, отношение между приглашенными на собеседование кандидатами и пришедшими на него (4: 3).
- В-четвертых, отношение между найденными и приглашенными кандидатами (6: 1).

# Определение соответствия кандидата



# Определение соответствия кандидата

- профессионализм
- поведение кандидата:
  1. *выразительность поведения* (мимика, жестикация, манера разговора);
  2. *рабочее поведение* (организаторские способности, умение вести переговоры, способность к руководству);
  3. *социальное поведение* (коммуникабельность, способность включиться в рабочую группу, умение приспособливаться).

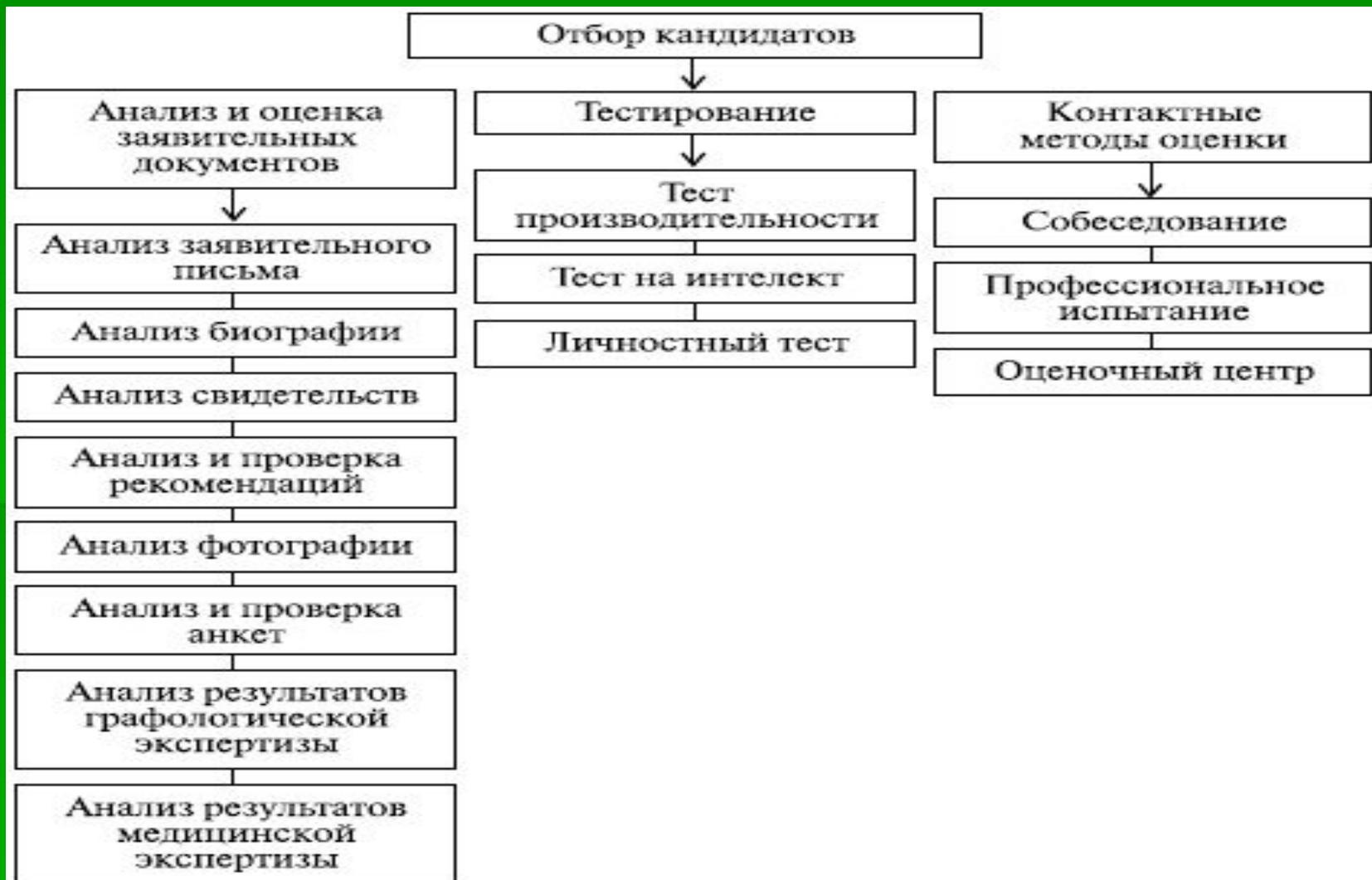
Для осуществления этой процедуры используется ступенчатая система отбора с применением на каждой из них различных методов.

# Методы оценки кандидатов при найме

По признаку «степень контактирования кандидата и работодателя во время отбора» методы оценки классифицируют в три группы:

- **бесконтактные** - предварительное знакомство с кандидатами работодатель осуществляет чаще всего заочно – изучая присланные ими *заявительные документы*
- **полуконтактные** - тестирование кандидатов: встреча сотрудника отдела кадров и претендента происходит, но носит формальный характер, и результат отбора определяют не факты и впечатления, полученные при живом общении, а содержание заполненных бланков
- **контактные** - «интервью», «установочная беседа», «представительский разговор», «заявительная беседа», «собеседование»

# Методы оценки кандидатов при найме



# *заявление о приеме*

Идеальное заявление по форме, построению и способу формулировок является серьезным деловым письмом и одновременно — сжатым «проектом продажи собственного дела» нанимаемого

- 1) внешний вид, или оформление;
- 2) содержание;
- 3) точность;
- 4) стиль.

# *Стиль заявления*

Стиль письма исследуется по двум направлениям:

- **Динамический стиль** – знак одухотворенности и решительности кандидата. Динамический стиль можно распознать по живому и ясному воспроизведению мыслей
- **Статический стиль** - знак большей упорядоченности и проявления однопорядкового мышления. Статический стиль можно распознать по более формальному и деловому повествованию

В каждом из направлений выделяют «чрезмерно динамический» и «чрезмерно статический» стили.

# Составляющие анализа внешнего вида заявления

<i>Составляющие внешнего вида</i>	<i>Комментарии</i>
Способ выполнения заявления	Стандартное требование — машинописное заявление или написанное от руки. Ксерокопии, выполненные на компьютере экземпляры отклоняются. Причина: «тот, кто экономит свои затраты на таком важном шаге, как найм, тем более «экономит» на ежедневной работе»
Длина изложения письма на бумаге	Заданная размерность заявления — около одной-полутора страниц стандартного формата — исходит из того, что хороший кандидат приводит весомые факты, которые в длинных толкованиях не нуждаются
Вид, формат бумаги и цвет чернил	Необычный формат бумаги, непривычное ее качество и редко употребляемый цвет чернил могут указывать на склонность кандидата к эффектам или такую степень наивности, которая не позволяет ему предположить негативную реакцию менеджера по персоналу на заявление такого рода
Эстетическое оформление заявления	Чистота и аккуратность письма, его пространственное расположение на бумаге
Структура заявления	Ясное и логичное «расчленение» излагаемого на функциональные составляющие. «Шаблонность» воспроизведения мыслей свойственно людям с несвободным, «занормированным» мышлением, в целом пригодным для занятия средних и низких должностей

# Составляющие анализа заявления (резюме, автобиографии) по оценочной шкале Рюдигера

**Автобиография**, или описание жизни в хронологическом порядке, является документом, наиболее пригодным для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата.

<i>Стиль</i>	<i>Характерные признаки текста</i>	<i>Оценка кандидата</i>
Обороты речи (выражения, экспрессия)	Преобладает глагольный стиль	Бодрый, с непринужденным поведением
	Преобладает активный (деятельный) стиль	Энергичный
	Преобладает пассивный стиль	Действующий выжидаяюще, присматривающийся
	Преобладает субстантивный (с существительными) стиль	Дистанцированный до чопорности, неповоротливый, жеманный, вычурный
Построение предложения	Преобладает простое построение предложения	Скромный, простой, прямой
	Преобладает «нагроможденное» построение предложения	Нерасторопный, обстоятельный, странный, заносчивый
Сочетание предложений	Свободное	Подвижный, интеллигентный
	Жесткое	Неумелый, плохо приспособившийся, со слабой интуицией
Запас слов	Большой	Разносторонний
	Малый	Нерасторопный, односторонний, неподвижный

# Схема анализа резюме (биографии)

<i>Анализ</i>	<i>Объекты исследования</i>
Хронологического порядка	а) Смена рабочего места. Частота смен, возраст кандидата, профессия кандидата, отрасли, смена с понижением или повышением; б) Пробелы в биографии
Должности	Должностные повышения и понижения. Профессиональная ломка (смена профессии). Смена сферы труда
Фирмы и отрасли	Отраслевые знания. Конкурирующие предприятия. Большое или малое предпринимательство
Непрерывности	Смена множества различных профессий. Осмысленное построение профессионального развития

От претендента в большинстве случаев требуется табличная форма автобиографии, что объясняется наглядностью и возможностью наиболее хорошо обработать и оценить

данные

**Европейская версия табличной формы**  
традиционное хронологическое представление событий, начиная от рождения до последнего рабочего места

Р  
Е  
З  
Ю  
М  
Е

**Американская версия табличной формы**  
– события, начиная с сегодняшнего статуса, далее спускаются по наклонной в прошлое

# Основные формы резюме

<i>Вид резюме</i>	<i>Особенности</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
1	2	3	4
Хронологическое	Имеет традиционную структуру, в которой основную часть составляет информация об опыте работы, описываемой в деталях	Вариант удачен для поиска работы в той же сфере, в которой кандидат был занят. Форма удобна для анализа в «консервативных областях». Она делает более легким понимание того, какую работу и как выполнял кандидат на прошлых рабочих местах	Вариант редко подходит для тех, кто хочет изменить направление своей деятельности. Также в таком резюме сложно определить, что кандидат делает лучше всего
Функциональное	Свидетельствует об основных навыках и достижениях кандидата с самого начала построения карьеры	Наиболее эффективный и рекомендуемый тип резюме. Проясняет для работодателя, чем может быть для него полезен претендент. Для кандидата такая форма является помощью при поиске работы в новой сфере, поскольку предполагает описание ключевых навыков и достижений на предыдущих местах работы, что способствует доказательству успешной работы и на новом. Такая форма резюме в наибольшей степени подходит для тех, кто владеет широким диапазоном навыков в своей профессии; для военных и домохозяек, решивших начать работать, а также для студентов	Часто из такого резюме трудно узнать, чем конкретно занимался кандидат на каждом из этапов своей деятельности

# Основные формы резюме

1	2	3	4
Смешанное	Соединяет элементы хронологического и функционального резюме. Может быть длиннее хронологического из-за того, что перед перечислением предыдущих мест работы кандидат указывает свои навыки и достижения. Также это может быть стандартное функциональное резюме с достижениями, перечисленными под названием предыдущих рабочих мест	Объединяет в себе все плюсы обоих видов резюме	Может быть очень объемным

# значимые документы для найма

**Свидетельство** (удостоверение) – определяет качественные показатели других заявительных бумаг в деле кандидата.

Службы персонала ожидают от кандидата представления двух видов документов:

- 1) **образовательных свидетельств** (аттестаты, сертификаты, дипломы и т. п.);
- 2) **трудовых свидетельств** (трудовая книжка) - должны дать информацию о занятости кандидата на других предприятиях .

## *Соотношение достижений в школе и лично-профессиональных качеств кандидата*

<i>Достижения в определенной сфере знаний</i>	<i>Личностно-профессиональные качества</i>
Математика, химия, физика	Способность концентрироваться, абстрагироваться, чувство счета
История, язык, обществоведение	Умение управлять волей, упорство
Спорт, физкультура, игры	Активность, оптимизм, способность приступить к делу с чувством радости
Труд	Приспособляемость
Дисциплины искусства	Чувственность
Музыка, черчение, рисование	Умение фантазировать, работать продуктивно

# Свидетельства *послешкольного* образования

- Профессиональные курсы
- Аттестаты средних профессиональных учебных заведений, вузов
- Анализируются на выявление степени соответствия выбранного трудового пути задаткам к нему в школе, учитываются место получения образования, статус и престижность образовательного учреждения.
- Образовательное свидетельство требуется для представления с «сигнатурным листом» (ведомость с оценками), по которому выясняются успехи нанимающегося в «фазе обучения».
- Статус диплома (по выдавшему их учебному заведению) может служить основанием при найме для более высокого вознаграждения его владельца.

# Содержательная структура трудовых свидетельств

<i>По У. Штоппу</i>	<i>По П. Штейнбуху</i>	<i>По П. Рюдигеру</i>	<i>По рекомендациям авторов «Практического персонал-менеджмента»</i>
<p>Продолжительность деятельности. Содержание деятельности. Достижения и манера поведения. Основание ухода</p>	<p>Продолжительность деятельности. Содержание деятельности. Достижение и ведение дел. Основание увольнения. Срочность увольнения</p>	<p>Время занятости. Точное описание деятельности. Оценка показанных достижений (по количеству, качеству и готовности к действию). Оценка поведения (по отношению к начальству, сотрудникам и коллегам). Основание увольнения</p>	<p>Продолжительность деятельности. Содержание деятельности. Комплексность и объем заданий. Соотношение исполнительной и руководящей работы. Полнота доверия и полномочий. Основательность позиционных характеристик, а также типа и величины фирмы. Динамика в опыте кандидата. Личностные сведения Основания прекращения трудовых отношений. Срок прекращения трудовых отношений. Заключительная формулировка</p>

## *Формулирование работодателем «меры удовлетворенности работником» в трудовом свидетельстве*

<i>Текст свидетельства</i>	<i>Оценка</i>
... всегда/постоянно наивысшая удовлетворенность	Очень большие достижения
... всегда/постоянно полная удовлетворенность	Большие достижения
... полная удовлетворенность	Удовлетворительные достижения
... удовлетворенность	Достаточные достижения
... удовлетворенность в общем и целом	Недостаточные достижения
... пытался выполнять задание	Крайне недостаточные достижения

# «Профили успешности» в автобиографических анкетах

<i>Профили успешности</i>		
<i>по Шанцу</i>	<i>по Хенце</i>	<i>по авторам книги «Практический персонал-менеджмент»</i>
1. Школа: <ul style="list-style-type: none"><li>• успехи по отдельным предметам</li><li>• отмеченная активность</li></ul>	1. Возраст	1. Происхождение
2. Мотивы выбора профессии	2. Возраст при поступлении на работу	2. Семейное положение
3. Поведение в свободное время и интересы	3. Родительский дом и детство	3. Воспитание
4. Семья	4. Школа	4. Жилищные условия
5. Социальная активность	5. Активность во время обучения в школе	5. Здоровье
6. Автопортрет	6. Основания выбора профессии	6. Образование
	7. Профессиональный рост	7. Выбор профессии
	8. Мотивы для востребованной деятельности	8. Профессиональный опыт
	9. Активность и интересы	9. Интересы в свободное время
	10. Семья	10. Членство в партиях, объединениях
	11. Самооценка и установки	

Практическая целесообразность метода анкетирования более выражена для *предварительного* отбора внешних кандидатов.  
Анкетирование является промежуточным этапом

# Частота применения графологической экспертизы для внешнего отбора кандидатов, %

	<i>ФРГ</i>	<i>Франция</i>	<i>Испания</i>	<i>Бенилюкс</i>	<i>Англия</i>
Необученные рабочие	0	10	0	0	0
Квалифицированные рабочие	0	18	5	0	0
Служащие без выполнения руководящих функций	0	29	19	0	0
Обучающиеся на предприятии	1	56	18	14	6
Руководители, в том числе					
нижнего уровня	2	74	20	13	6
среднего уровня	7	100	16	18	6
высшего уровня	11	94	15	27	0

# Макеты составляющих для оценки фотографии

<i>Обобщенная версия</i>	<i>Детальная версия</i>
Вид фотографии нанимаемого (маленькая, большая, черно-белая, цветная)	Культура, жизненная установка и самооценка кандидата (галстук или «бабочка», строгая или неряшливая одежда, форма очков)
Изготовление (фотографом, фотоаппаратом)	Эстетичность (завязан ли узел галстука аккуратно или небрежно. Есть категории людей, которые этим деталям уделяют мало внимания и им безразлично, говорит ли их вид и способ одеваться о корректности и вкусе)
Дата фотографии (старая, новая, актуальная)	Чувство цветовой гаммы (на цветной фотографии)
Одежда нанимаемого (ухаженная, неухоженная, старомодная, модная, неряшливая, исключительная)	Чувство высокомерия, гордости, прямооты (поза, поворот головы кандидата на фотографии)
Особенности во внешности нанимаемого (очки, борода, прическа)	Желание показаться оригинальным или экстравагантным (большой формат фотографии, фотография в «полный рост» или «с собакой у камина», или по мотивам «курортных воспоминаний» и др.)
	Возраст, успехи, поражения (у пожилых людей жизнь запечатлена в чертах лица: деформация рта, взгляд могут говорить об успехах или разочарованиях, жизненном опыте. Успешный кандидат выглядит иначе, чем тот, которого преследовали неудачи)
	Небрежность, хитрость (прислана любая фотография, «попавшаяся под руку»; устаревшая, на которой кандидат выглядит моложе, чем в настоящее время — с желанием «примолодиться»)

# Преимущества тестирования

- во-первых, способность выявить те или иные реакции личности, а затем измерить их в «стандартных условиях» и «объективно»,
- во-вторых, возможность сравнить выявленные качества с качествами других испытуемых, т. е. на научной основе и справедливо для предприятия и претендента провести селекцию пригодности.

## Тестирование должно отвечать следующим основным требованиям:

- тестируемая личность должна иметь возможность продемонстрировать свое типичное поведение;
- метод должен быть выверенным, испытанным и надежным;
- результаты должны быть действительными и в будущем.

# Наиболее укрупненная классификация тестов

- **проекционные**, предназначенные для получения общего представления о личности (например, тест на интерпретацию контуров нарисованных деревьев);
- **психометрические** (психологические), необходимые для выявления отдельных качеств испытуемого и его способности действовать в экстремальных ситуациях.

# Классификация тестов по Г. Шанцу

Представление работающего индивида в виде двух характерологических компонент – его способностей (возможностей) и личностных качеств:

- тесты *способностей*, подразделяемые на тесты производительности и интеллектуальные тесты;
- *личностные* тесты.

# Критерии качества тестов

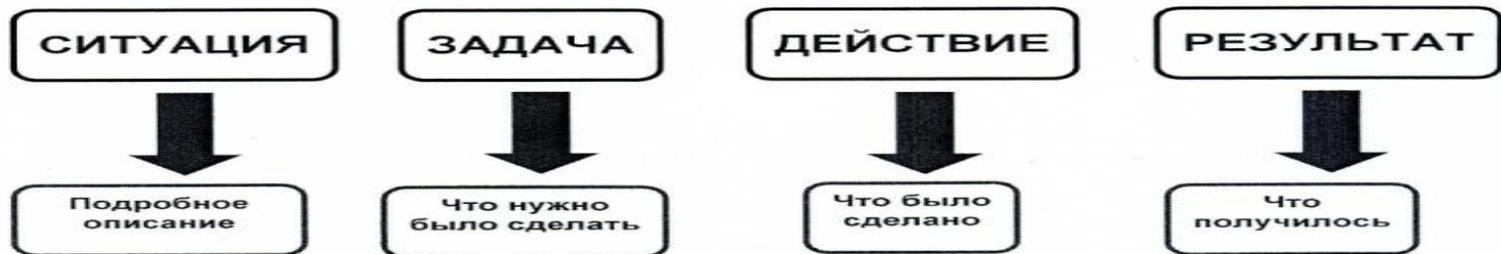
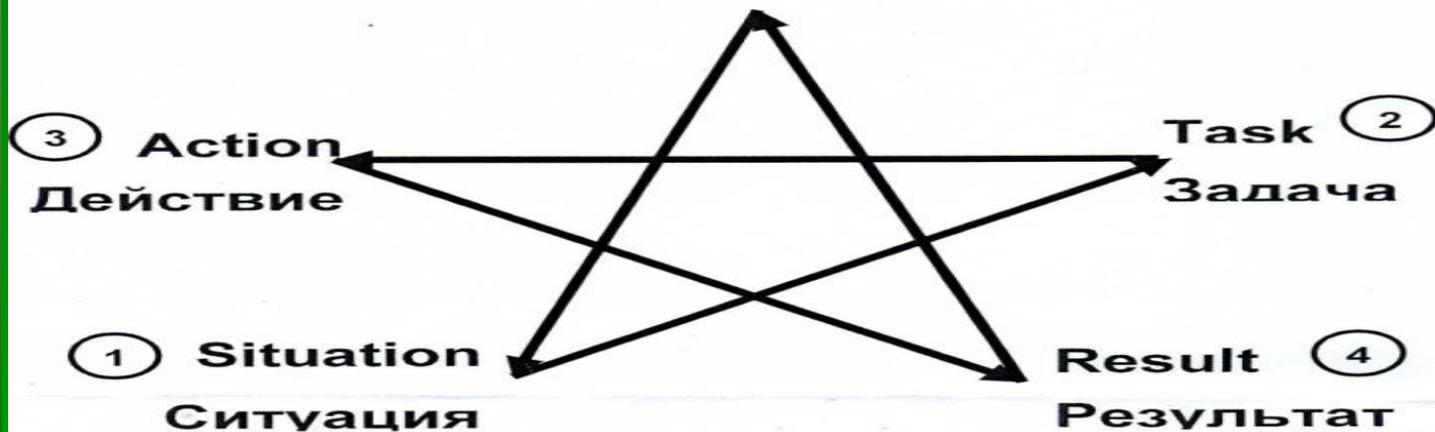
- **Объективность** – степень независимости результатов теста от проверяющего. Различают три аспекта объективности: проведения, подведения итогов и интерпретации.
- **Надежность**, или независимость от случая, – степень стабильности измерений отличительной черты при повторном тестировании. Одним из важных аспектов достоверного тестирования является методика эмпирического определения достоверности. Наиболее часто используют четыре метода: повторное тестирование, параллельное тестирование, раздвоение теста и консистентный анализ.
- **Валидность**, или действительность теста, – гарантия, что он в самом деле измеряет то, что подлежит измерению или что должно быть измерено.
- **Нормируемость, сравнимость, целесообразность** (измеряемые качества или способ поведения должны иметь практический интерес и не должны так же хорошо исследоваться другими тестами),
- **Экономичность** (для проведения теста требуется мало времени; используется мало материалов; тест прост в обращении; тест может проводиться как групповой; предполагается быстрое и удобное вынесение оценки).
- **Практичность**. В производственной практике в оценку практичности включаются затраты на разработку или выбор метода, стоимость его реализации, в том числе затраты времени для оценки компетенции экспертов, их обучения; организационные расходы, затраты на информирование и убеждение (если это необходимо) других сотрудников предприятия.

# Основные группы тестов, используемых при отборе кандидатов в России:

1. Тесты на умственные способности:
  - тесты на умственное развитие (память, скорость речи, словарный запас)
  - тесты способностей (мышление, умение работать с текстом, цифрами)
2. Тесты на двигательные и физические возможности
3. Оценка личности и интересов (экстравертность, эмоциональная устойчивость, сознательность, позитивность, способность к обучению)
4. Тесты на достижения (знания в конкретной области)
5. Рабочие задания для отбора персонала

# Техника проведения интервью «STAR»

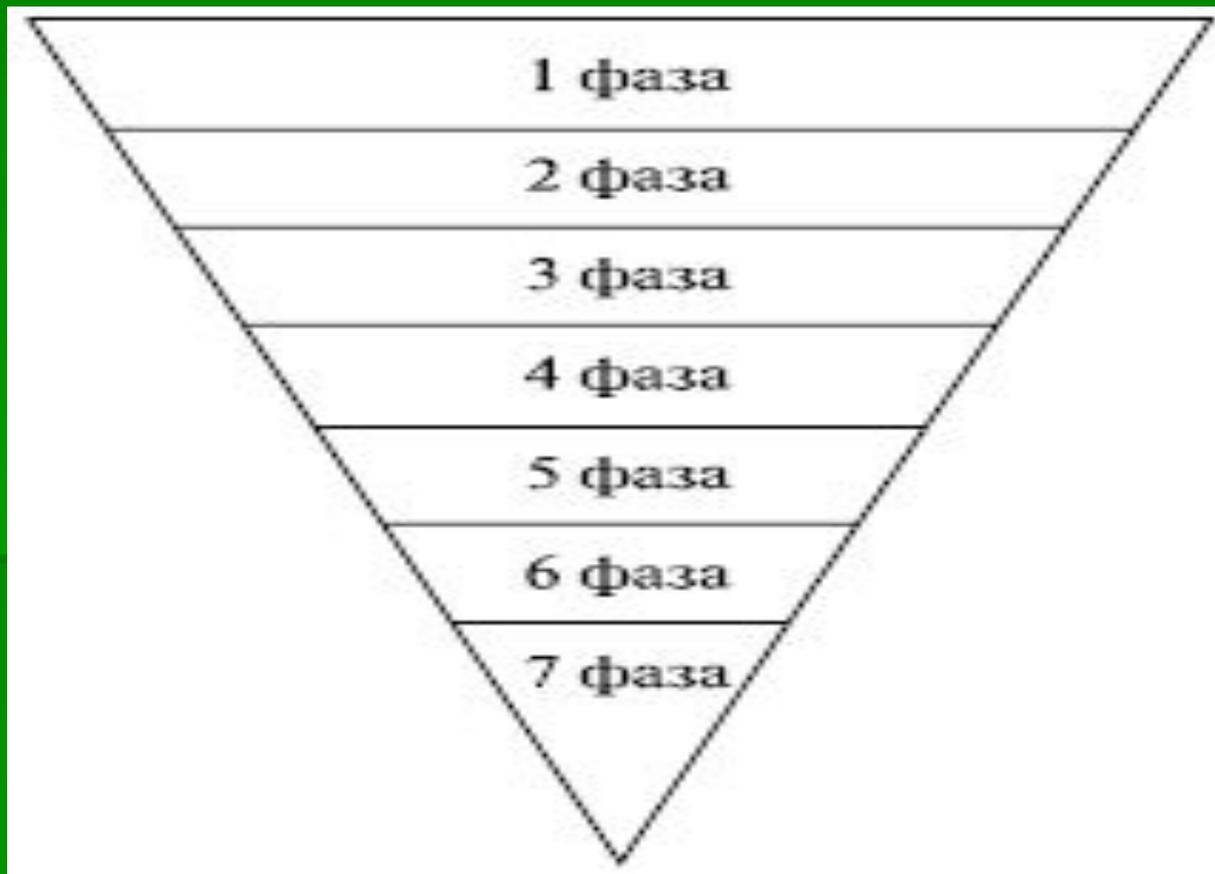
## ТЕХНИКА S.T.A.R.



# Иерархия и содержание фаз собеседования

<i>Фазы</i>	<i>Содержание разговора</i>	<i>Преимущественные функции</i>
I. Контактная фаза	Приветствие, взаимное представление, обоснование приглашения. Допускаются вопросы об уровне знаний кандидата о предприятии для выяснения интенсивности его интересов. Заверение кандидата в конфиденциальности беседы	Снижение барьеров и порога страха
II. 1. Основная фаза	Выяснение личного, семейного и социального фона кандидата (например, вопросы о происхождении и занятиях в свободное время)	Проверяется, подходит ли кандидат к предполагаемой рабочей группе по своим способностям к контактированию и интеграции. Определение степени мобильности и гибкости
III. 2. Основная фаза	Выявление образовательного пути кандидата, включая повышение квалификации и стажировки	Получение опорных точек о готовности претендентов к образованию и стремлении к своему развитию
IV. 3. Основная фаза	Выяснение профессионального развития и профквалификации. Вопросы по профессии, профессиональным планам; выяснение критической оценки прежнего поля деятельности, уточнение основания для желания сменить место работы	Заключение о кандидате относительно инициативности, самооценки, способности к самокритике, оснований для частоты смены должностей. Проверка письменной информации
V. 4. Основная фаза	Информирование кандидата о предприятии (организации), отделе, рабочей группе, должности и ответы на вопросы кандидата	Избежание неправильных или искаженных представлений со стороны кандидата о месте работы
VI. 5. Основная фаза	Переговоры о контракте	Прояснение различных аспектов трудового договора: величины дохода, социальных гарантий, а также возможности развития, роста и повышения квалификации
VII. 6. Основная фаза	Заключение разговора: резюме о результатах собеседования, определение срока принятия решения	Мотивация для времени раздумий

# *Изображение интервью в виде конуса*



# Эффективность интерпретации оценок кандидатов

- 39 % информации от пометок, осуществляемых в ходе разговора составляли записи, сделанные по памяти сразу после беседы,
- 30 % – после временного промежутка в два дня
- 23 % – после семидневного интервала.
- Из записей, сделанных по памяти,
- почти 50 % всех важных моментов оказались упущенными;
- 25 % высказываний опрашиваемого были неверно интерпретированы.



# Определение результативности отбора и найма

Эффективность процедуры оценки можно проанализировать с помощью так называемого коэффициента отбора:

$$\text{Коэффициент отбора} = \frac{\text{Число отобранных желающих}}{\text{Число желающих, из которых осуществляется выбор}} .$$

- При коэффициенте отбора, близком к 1: 1, процесс отбора сокращается по времени и значительно упрощается, поскольку количество желающих невелико.
- При соотношении 1: 2 вероятность найма более пригодных работников увеличивается, при этом усложняется отборочный процесс.

Величина коэффициента отбора изменяется в зависимости от категорий нанимаемых работников:

- менеджеры – около 1: 2,
- квалифицированные рабочие – около 1: 1,
- профессионально-технические работники – 1: 1,
- клерки – около 1: 2,
- чернорабочие – почти 1: 2.

# Бланк оценки кандидатов и принятия решения при отборе (выпуска)

<i>Должность: Инженер по автоматизации технических процессов</i>			
Критерии	Кандидаты		
1. Необходимые критерии:	Иванов А.П.	Петров С.И.	Сидоров В.Н.
• возраст 30 – 45 лет	+	+	+
• профильное инженерное образование	+	++	++
• оценки в дипломе	–	++	++
• стаж практической работы по специальности более 5 лет	–	++	++
• заработная плата 23 тыс. руб.	–	+	–
• повышение квалификации	+	+	++
• опыт в транспортной автоматизации	–	++	++
• инициативность	–	+	++
2. Желательные критерии:			
• опыт в проектировании	+	+	++
• знание языков программирования АЛГОЛ, ФОРТРАН	–	+	++
• владение техникой расчетов в системе «...»	–	+	+

– не соответствует;  
+ соответствует;  
++ очень хорошо соответствует.