

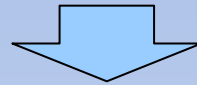
# Технологии отбора персонала

**Кучеров Дмитрий Геннадьевич,**  
Кандидат экономических наук, доцент  
2017/2018 гг.

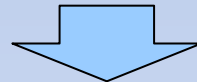
[kuchеров@gom.pu.ru](mailto:kuchеров@gom.pu.ru)

# Структура курса «Технологии отбора персонала»

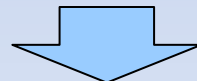
Рынок труда. Маркетинг персонала.  
Имидж и бренд работодателя



Компетентностный подход в отборе персонала



Поиск и привлечение персонала



Отбор персонала

# Отбор персонала

# Отбор персонала

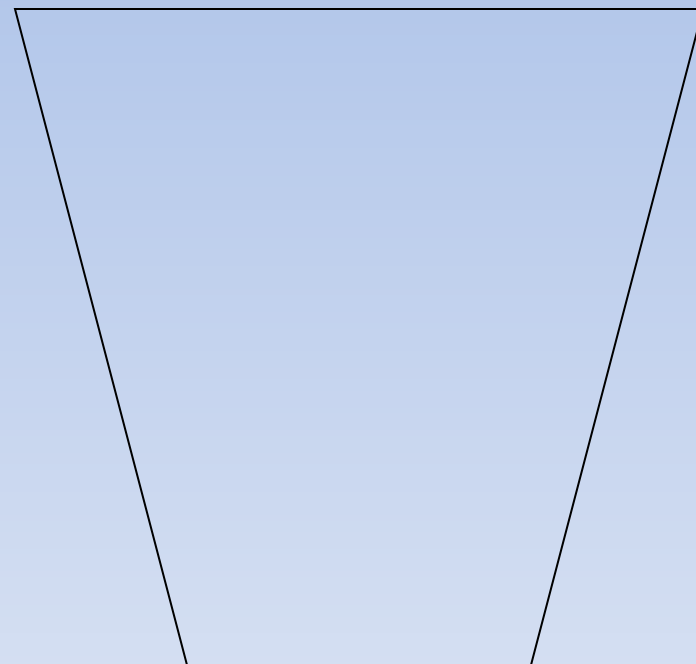
- процесс выбора из ряда претендентов на рабочее место одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место.

# Методы отбора персонала

- Анализ анкеты/резюме
- Собеседование/интервью
- Тестирование
- Деловые (ролевые) игры
- Рабочие задания (образцы работы)
- Проверка рекомендаций (Справки/запросы)
- Центры оценки
- .....

# Отборочная воронка

- Анализ резюме/анкеты
- Телефонное собеседование
- Тестирование
- Собеседование
- Справки/Запросы



# Анализ резюме

- Первичный отбор кандидатов
- Подготовка к собеседованию
- Пополнение базы данных кандидатов

# Типы резюме кандидатов

- Биографическое
- Хронологическое
- Функциональное
- Комбинированное



# Резюме кандидатов на руководящие должности

- 65% - ложные сведения об образовании
- 43% - неверные сведения об опыте работы
- 42% - завышение размера вознаграждения на прежнем месте работы

*Ward Howell*

# Телефонное собеседование как метод отбора

- Установление контакта
- Уточнение заинтересованности
- Уточнение информации
- Предварительная оценка

# Телефонное собеседование как метод отбора (+)

- Незначительные затраты
- Доступ к большой группе кандидатов
- Отбор на определенные должности
- Концентрация на содержании – не на личности

# Телефонное собеседование как метод отбора (-)

- Малый объем информации
- «Доступность» кандидата
- Концентрация на содержании – не на личности

# Что такое тест?

*Четко определенное испытание, включающее одинаковое для всех испытуемых задание, с четкой системой определения успешного или неудачного решения или оценки его результата  
(Кроме личностных тестов)*

# Когда без теста не обойтись?

- Большой конкурс
- Большая цена ошибки при отборе
- Необходимые качества трудно оценить с помощью других методов

# Типы отборочных тестов по направленности

- Интеллектуальные
- Профессиональные
- Личностные (психологические)

# Недостатки теста как метода отбора

- Необходимость подготовки
- Влияние ситуации
- Проблема адаптации тестов
- Нарушение privacy



# Частота использования тестирования при отборе (в Европе)

	Германия			Франция			Великобритания		
	Лич.	Пр.	Инт.	Лич.	Пр.	Инт.	Лич.	Пр.	Инт.
Необученные рабочие									
Квалифицир. Рабочие	3	5	0	36	18	18	7	43	29
Служащие и специалисты	6	5	5	21	21	44	6	31	25
Руководители	5	2	0	44	33	28	71	35	41

# Этика при тестировании

- Предупредить о тестировании
- При отказе не ссылаться на результаты тестирования

# Отборочное собеседование

- Обмен информацией между представителями организации и кандидатом на замещение с целью оценки квалификации и потенциала последнего для работы на вакантной должности
- Собеседование с сотрудником отдела персонала → Собеседование с непосредственным руководителем → Собеседование с руководителем отдела / организации

# Отборочное собеседование как метод отбора персонала

- Личный контакт с кандидатом
- Дополнительная информация
- Синтез информации
- Обмен информацией
- Поддержка позитивного имиджа организации

# Типологии отборочных собеседований

- По числу участников:
  - индивидуальные (один на один)
  - групповые (несколько экспертов и один кандидат)

# Типологии отборочных собеседований

- По структурированности:
  - свободные
  - полуструктурированные
  - структурированные

# Типологии отборочных собеседований

- По кратности:
  - однократные
  - серийные

# Типологии отборочных собеседований

- По атмосфере:
  - традиционные
  - стрессовые («под давлением»)



# Этапы отборочного собеседования

- Подготовительный
- Введение. Установление контакта
- Основная часть
  - Открытые вопросы
  - Уточняющие вопросы
  - Закрытые вопросы
- Завершение контакта

# Структурированные собеседования

```
graph TD; A[Структурированные собеседования] --> B[Поведенческие]; A --> C[Ситуационные];
```

## Поведенческие

Основное предположение: человек будет поступать на новом рабочем месте так, как он поступал в подобных ситуациях раньше.

## Ситуационные

Основное предположение: намерения (цели) человека являются прямым предварительным показателем его поведения.

# Вопрос для поведенческого собеседования

*Время от времени большинство студентов обнаруживают, что должны сделать множество различных вещей в один и тот же день, например, сдать несколько домашних заданий или зачетов или написать несколько аттестационных тестов. Расскажите о ситуации, когда вы должны были выполнить целый ряд тестов, экзаменов и т.д. в один и тот же день и испытывали острый недостаток времени. Пожалуйста, опишите эту ситуацию и расскажите, что Вы в этой ситуации делали.*

# Вопрос для ситуационного собеседования

*Вы до такой степени озабочены подготовкой домашнего задания по маркетингу, что у вас практически нет времени на подготовку к экзамену по «Управлению персоналом», назначенному на следующий день. Кроме того, на завтра Вам назначили еще зачет по иностранному языку, а через несколько дней Вам необходимо сдать текст курсовой работы по профилю. Несвоевременная сдача курсовой грозит получением неудовлетворительной оценки. Также Вы не можете завтра пропустить занятие по английскому языку – скоро ГЭК. Пожалуйста, опишите Ваши действия в этой ситуации.*

# Современные технологии отборочных собеседований (1)

## •Требования к интервью:

- Создать комфортную обстановку для беседы
- Формат интервью – 30 мин. - 1 час
- Чередовать вопросы
- Вести интервью в быстром темпе
- Задавать ограниченное число биографических вопросов
- Не допрашивать кандидата, а вести беседу
- Если ведется запись, то это нужно согласовать с кандидатом

# Современные технологии отборочных собеседований (2)

## •Правила поведения:

- Избегайте типичных вопросов, например, о причинах смены места работы
- Чередуйте темы, чтобы кандидат не мог «подстроиться под беседу»
- Возвращайтесь к сомнительной теме несколько раз по-разному
- Следите за речью кандидата (темп, оговорки), невербальными проявлениями

# Выявление мотивации в ходе интервью

Способ выявления – *проективное интервью*.

Правила проективного интервью:

- вопросы задаются в быстром темпе, нет времени на размышления
- вопросы направлены на оценку деятельности других людей, не касаются личности опрашиваемого
- вопросы открытые, предполагают развернутый ответ респондента
- вопросы не связаны в единый тематический блок, чтобы опрашиваемый не мог предугадать ответы на следующие вопросы
- вопросы должны быть естественными, встроенными в контекст беседы

# Пример проективных вопросов (С. Иванова)

1.	Что стимулирует людей работать более эффективно?
2.	Что нравится людям в работе?
3.	Почему человек выбирает ту или иную профессию?
4.	Что побуждает человека уволиться?
5.	Какой коллектив работает более продуктивно?
6.	Зачем люди стремятся сделать карьеру?
7.	Какой коллектив является более комфортным для людей?



# Центры оценки (Ассессмент-центр)

- Кандидаты под наблюдением специалистов-экспертов, оценивающих потенциал каждого участника, выполняют реальные задачи (управленческие задачи), деловые игры, устные сообщения по заданной теме, тесты, собеседования, проводимые одним или более интервьюером

# Центры оценки персонала (+)

- Многоступенчатость испытания
- Специалист для каждого испытания
- Разведение во времени наблюдения и оценки
- Комплексное заключение

# Центры оценки персонала (-)

- Дорогостоящие
- Для качественной оценки требуются специалисты
  - ◇ имеющие специальную подготовку
  - ◇ высокой квалификации
  - ◇ с опытом работы в данной области

# Справки/Запросы

- Чаще всего это звонки на прежнее место работы или рекомендательные письма/характеристики с прежнего места работы

# *Медицинский осмотр*, как правило, проводится с целью:

- 1) убедиться, что претендент способен справиться с будущей работой,
- 2) для предотвращения найма работников с заразными болезнями,
- 3) для предотвращения жалоб по поводу компенсаций по состоянию здоровья.

# Прогностическая достоверность методов отбора персонала

- Графология - 0,01
- Астрология - 0,01
- Неструктурированное собеседование - 0,15
- Структурированное собеседование - 0,35
- Личностные тесты - 0,45
- Профессиональные тесты - 0,50
- Центры оценки - 0,65**

# Найм персонала

# Найм (наём) персонала

- Технология управления человеческими ресурсами, связанная с разработкой и заключением трудового соглашения (договора) с кандидатом, успешно прошедшим этапы отбора и принявшим предложение о трудоустройстве от потенциальной организации-работодателя (job offer).



# Список основных документов при трудоустройстве в организацию

- Паспорт РФ
- Документ об образовании (среднем/среднем специальном/высшем)
- Военный документ для лиц мужского пола (военный билет/приписное свидетельство)
- Страховое свидетельство пенсионного фонда
- ИНН
- Справка о доходах физического лица с предыдущего места работы (2 НДФЛ)
- Фото
- Иные документы (например, санитарная книжка, справки из медицинских учреждений, загранпаспорт, дипломы о дополнительном образовании)

# Трудовой договор

- Соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда...своевременно и в полном размере выплачивать заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка (ст. 56 Трудового Кодекса РФ)

# Трудовой договор (2)

- **Трудовой Кодекс РФ:**
  - **Раздел III. Трудовой Договор**
- Общие положения (ст. 56-62)
- Заключение трудового договора (ст. 63-71)
- Изменение трудового договора (ст. 72-76)
- Прекращение трудового договора (ст. 77-84)
- Защита персональных данных работника (ст. 85-90)