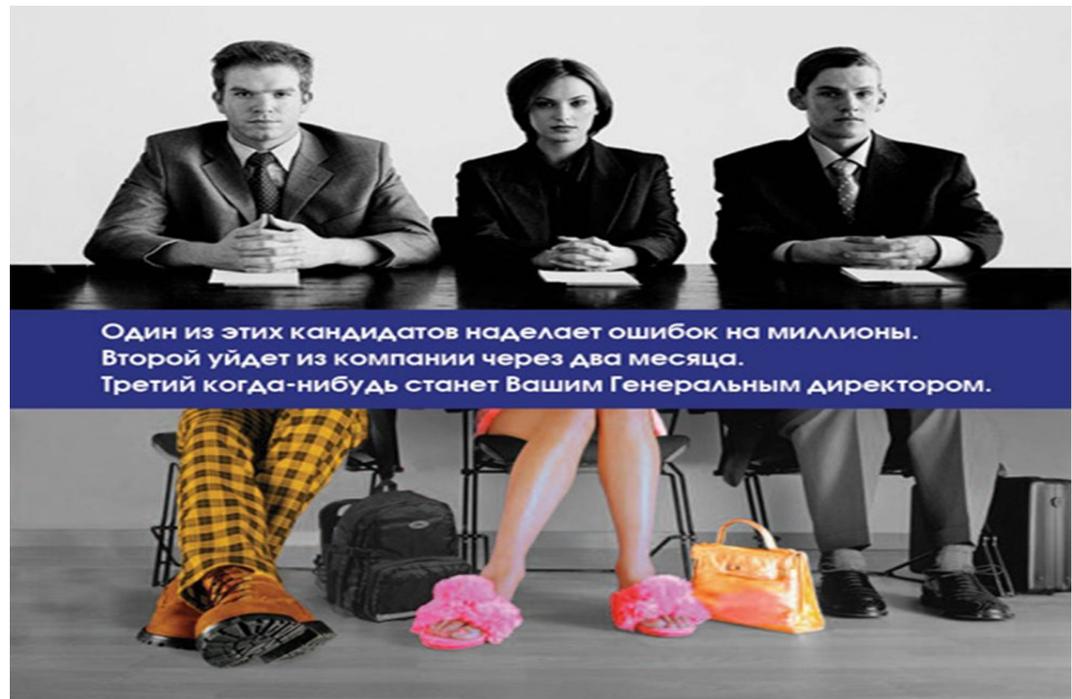


Лекция Формирование персонала



Понятия подсистемы рекрутмента

РЕКРУТМЕНТ

КАДРОВОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ

МАРКЕТИНГ
ПЕРСОНАЛА

ПОДБОР -
определение
требования к
должности

ОТБОР - выбор
лучшего из
числа
кандидатов

НАБОР -
на одну
должность
несколько людей

НАЙМ -
оформление
трудовых
отношений

АДАПТАЦИЯ

Высвобождение

1.Привлечение (набор) персонала



Привлечение (набор) персонала

- ▶ Технология обзора и оценки внутренних и внешних источников привлечения кандидатов, размещения объявлений о привлечении, обращение к посредникам на рынке труда

Отвечает на вопросы:

- Где искать?
- Самому искать или обратиться к посредникам?
- Как подбирать?

Задачи набора персонала

- Сообщить заинтересованным лицам о вакансии
- Информировать об условиях найма и работы в компании
- Вызвать интерес к работе в компании

Процесс набора персонала

- взаимодействие работодателя с различными субъектами рынка труда с целью заполнения образовавшейся вакансии (или вакансий)

Виды набора персонала

Пассивный – кандидаты сами обращаются в организацию, организация реагирует/не реагирует на их запрос

Активный – компания сама ищет и привлекает кандидатов

- Внутренний
- Внешний

- Без посредников
- С посредниками

Из кого выбирать?



- ▶ Внутренний рынок труда ⇒ сотрудники своей компании ⇒ внутренний конкурс (внутренний набор)
- ▶ Внешний рынок труда ⇒ не занятые, сотрудники других организаций ⇒ внешний поиск (набор)

Пути поиска работы (данные опроса, Москва)

- ▶ Личные связи – 40 %
- ▶ Прямой выход на работодателя – 25%
- ▶ Агентства-посредники - 23 %
- ▶ Публикация объявлений - 6 %

Методы внутреннего набора персонала

1. Объявление о наборе во внутренних СМИ организации (доска объявлений, корпоративная газета, Интранет)
2. Просмотр картотеки личного состава кадров
3. Опрос родственников и знакомых
4. Альтернативы найму (изменение трудовых отношений) путем:
 - сверхурочной работы,
 - совмещения должностей,
 - переноса отпусков,
 - многосменного режима работ

Внутренний набор: преимущества и недостатки

Плюсы:

- Мотивация персонала
- Ощущение справедливости назначений
- Знание кандидатов
- Знание кандидатами особенностей культуры организации
- Экономичность

Минусы:

- Сопротивление руководителей подразделений, не желающих отдавать сотрудника
- Ограниченность поиска (численность персонала)

ВИДЫ ВНЕШНИХ ИСТОЧНИКОВ набора персонала

- ▶ 1. Привлечение кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, работающих в компании.
- ▶ 2. «Самостоятельные» кандидаты.
- ▶ 3. Реклама в СМИ.
- ▶ 4. Контакты с учебными заведениями.
- ▶ 5. Государственные службы занятости (биржи труда).
- ▶ 6. Кадровые агентства.

Внешний набор: преимущества и недостатки

Плюсы:

- Широкие возможности выбора кандидатов
- Можно не привязываться строго к существующим условиям и оплате труда
- Новые культурные паттерны обогащают организационную культуру

Минусы:

- Поиск дорого обходится
- Возможны ошибки выбора (не тот кандидат)
- Перегруз в работе из-за нерегулируемого наплыва кандидатов
- Ограниченность бюджета и человеческих ресурсов на поиск

СМИ как инструмент набора персонала

- Печатные (газеты, журналы, специальные брошюры, листовки)
- Телевизионные (тематические передачи, бегущая строка)
- Электронные (Интернет: поисковые сайты, специализированные сайты, сайты компаний)

Особенность взаимодействия – СМИ выступают средством коммуникации между работодателем и потенциальным работником

Основные виды сайтов, используемые для подбора сотрудников:

- Собственный сайт организации
- Сайты кадровых/рекрутинговых агентств
- Сайты средств массовой информации
- Так называемые работные сайты

Основные характеристики удобного для кандидатов сайта организации:

- Доступность, логичность, легкость
- Визуальные обращения
- Доступность информации о компании и условиях работы
- Возможность быстрого поиска имеющихся вакансий
- Понятные, четкие и привлекающие внимание описания вакансий
- Гибкий и простой для использования механизм отправки резюме
- Вспомогательные средства для составления резюме

Выбор методов

Факторы:

- Ситуация на рынке труда
- Рыночная сила компании
- Тип организационной карьеры (ориентация на внутренний или внешний рынок труда)
- Характеристики потенциальных работников
- Число необходимых работников
- Срочность решения задачи поиска
- Наличие в организации специалистов по поиску и отбору персонала
- Бизнес-стратегия компании

2. Подбор и отбор персонала



ПОДБОР ПЕРСОНАЛА



ПРОЦЕСС И ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

- ▶ ШАГ 1. Руководитель, у которого открыта в отделе вакансия самостоятельно заполняет и утверждает (подписывает) Заявку и Личностную спецификацию.
- ▶ ШАГ 2. Начало поиска и привлечения кандидатов на должность начинается после подачи руководителем подразделения заявки на подбор.
- ▶ ШАГ 3. Срок закрытия вакансии определяется в зависимости от сложности должности и уникальности специалиста и составляет от 2-х недель до 3 месяцев.

ЛИЧНОСТНАЯ СПЕЦИФИКАЦИЯ

№	Критерий	Описание критерия
1	Желательный срок выхода на работу	
2	Желательный пол кандидата	
3	Желательный возраст кандидата	
4	Проживание	
5	Образование (обучение заочно, потребность поступить в ВУЗ и т.п.)	
6	Возможности карьеры в Компании	
7	Семейное положение Семейные проблемы. Наличие детей	
8	Требование к внешнему виду	
9	Состояние здоровья	
10	Родственники в Компании	
11	Особенности характера	
12	Категорический отказ в случае	

- ▶ Личностная спецификация – это документ ТОЛЬКО ВНУТРЕННЕГО ПОЛЬЗОВАНИЯ, коммерческая тайна!
- ▶ Большинство пунктов личностной спецификации носят признаки ДИСКРИМИНАЦИИ (по полу, по возрасту и т.п.)
- ▶ По факту- это «хотелки» руководителя, поэтому насколько строго их придерживаться вопрос открытый.....

Заявка на подбор

- Начало поиска и привлечения кандидатов на должность начинается после **подачи руководителем подразделения заявки на подбор персонала.**
- В заявке должны содержаться основные сведения о требованиях к будущему сотруднику (основные функции работника, квалифицированные требования, режим работы, оплата труда, желательные и обязательные качества и др.)



Отбор персонала

Анализ поступающей информации о кандидате на основе присланных резюме

Собеседование по телефону

Собеседование со специалистом по подбору персонала

Сбор информации о кандидате (проверка указанных кандидатом данных, рекомендаций)

Составление предварительного списка кандидатов

Собеседование с непосредственным руководителем

Психологическое тестирование (по необходимости)

Решение о принятии на должность (не позднее чем через 5 дней после 2 собеседования)

Введение в должность

Заккрытие вакансии

Комплексный подход к отбору персонала:

- ✓ Потребности

- ✓ Требования

(квалификация, личностные и деловые качества)

- ✓ Источники поиска

- ✓ Методы привлечения

- ✓ Методы отбора

- ✓ Адаптация

Должностная инструкция

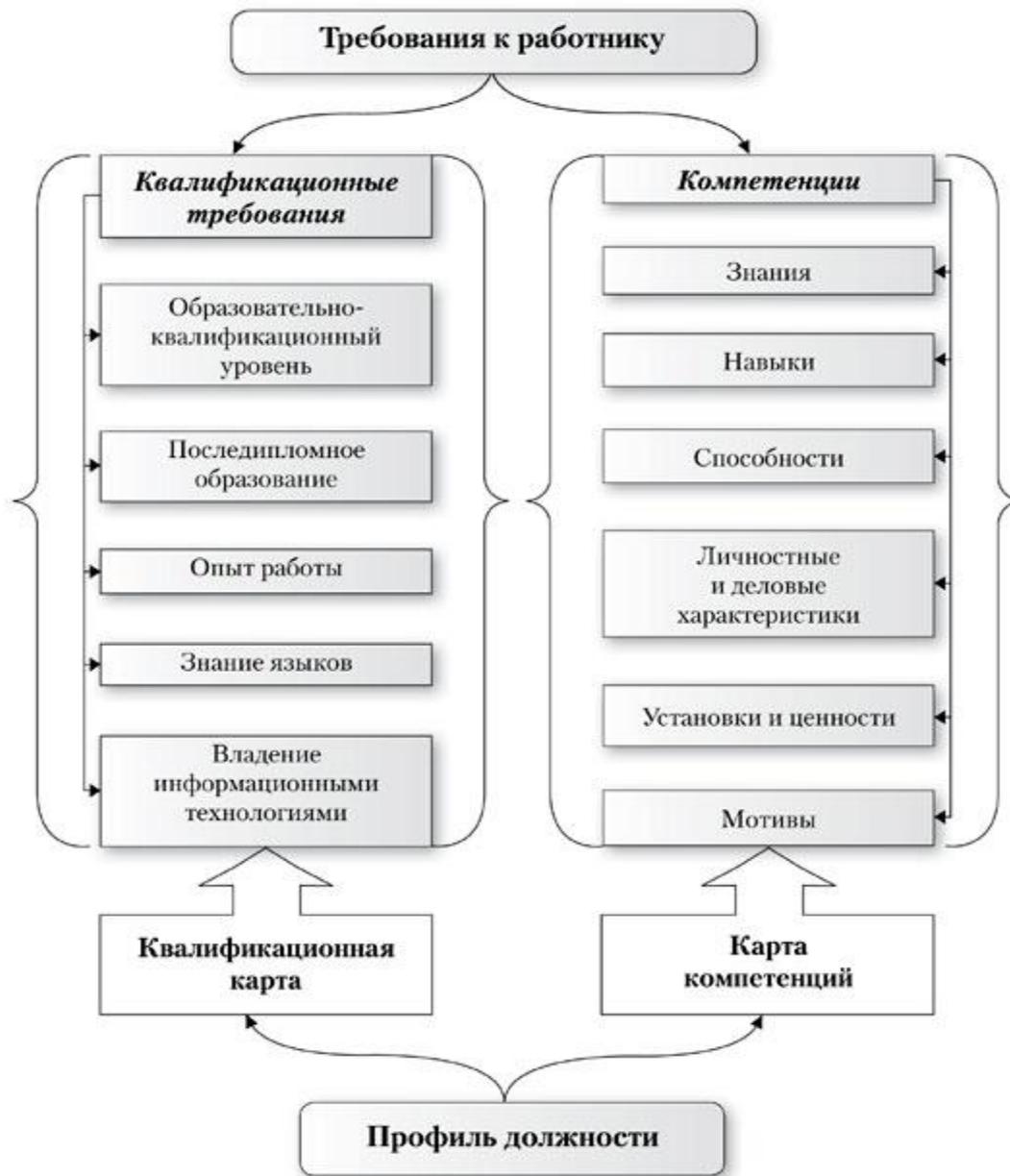
- ▶ Общие положения
- ▶ Основные задачи и функции
- ▶ Обязанности
- ▶ Права
- ▶ Ответственность
- ▶ Взаимосвязи

Профессиограмма

описательно-технологическая характеристика профессии, сделанная по определенной схеме и для решения определенного типа задач. В теории и практике профессиографирования существует множество типов профессиограмм, используемых в зависимости от решаемых задач.

Пример профессиограммы бухгалтера

Компоненты профессиограммы	Содержание компонентов профессиограммы
1. Содержание труда:	Бухгалтер осуществляет бухгалтерский учет финансовых средств предприятия, ревизию и финансовый контроль, проверяет достоверность полученной информации, контролирует соблюдение законности при расходовании финансовых средств.
2. Профессионально важные качества работника	
2.1 Психофизиологические параметры:	Устойчивость и концентрация внимания; высокая работоспособности и устойчивость к монотонии; хорошие показатели кратковременной памяти.
2.2 Личностные качества:	Интраверсия, организованность, добросовестность, серьезность, консерватизм, интернальный локус контроля, осторожность, бдительность.
2.3 Интеллектуальные качества	Логическое мышление, вербальный интеллект, способность к вычислениям
3. Знания, умения, навыки	Бухгалтер должен знать статистику, финансы, кредит, технологию конкретной области организации, методику составления отчетности, нормативные документы. Должен уметь быстро и правильно считать в уме (для контроля возможных ошибок калькулятора).
4. Условия работы	В помещении; социальные контакты ограничены; рабочая поза - сидячая работа; работа на компьютере; чаще всего работа одну смену, но возможна сверхурочная работа; работа жестко регламентирована инструкциями и носит индивидуальный характер.
5. Медицинские противопоказания:	Плохое зрение; заболевания вегетативной нервной системы (сосудистая дистония, гипертония, мигрень, головные боли другой природы); пограничные нарушения психики (чрезмерная мнительность, тревожность).
6. Требования к профессиональной подготовке	Требования к предварительной профессиональной подготовке: хорошая подготовка по математике. Обучение и квалификационные требования: финансово-экономические и торговые техникумы, колледжи и ВУЗы, экономические факультеты ВУЗов, курсы бухгалтеров.
7. Занимаемый сегмент на рынке труда	
7.1 Родственные профессии	Налоговый инспектор, экономист, финансист, аудитор, преподаватель по этим специальностям в учебном заведении.
7.2 Диапазон должностей	Бухгалтер – руководитель подразделения - главный бухгалтер
7.3 Возможность предпринимательской и индивидуальной трудовой деятельности	бухгалтер может выполнять функцию аудитора в аудиторской фирме или привлекаться коммерческими структурами по договору для составления отчетов и балансов.
7.4 Востребованность профессии на рынке труда	Востребованность высокая, но в основном требуются главные бухгалтера и специалисты с опытом работы на компьютере и программ «1С-бухгалтерия» и других автоматизированных систем бухгалтерского учета.



Оценка должности

Основные вопросы:

- ✓ Какова общая цель этой позиции, для чего она существует?
- ✓ Каковы типичные обязанности и ответственность на данной должности?
- ✓ Какие конечные результаты должны быть достигнуты на данной должности?

НАВЫКИ

«Жесткие» навыки (hard skills):

1. Технические навыки – навыки в какой-то специфической области, необходимые для выполнения определенной задачи.
2. Базовые знания – умение читать, писать, знание математики и т.д.
3. Навыки работы с оборудованием – умение работать с определенным видом машин или оборудования.
4. Навыки управления – знания и умения в области менеджмента.
5. Умение обучать других – умение обучать сотрудников, потребителей или клиентов.
6. Коммуникативные навыки – способность ясно и правильно передавать сообщения и общаться важна для выполнения многих задач.

НАВЫКИ

«Мягкие» навыки (soft skills):

1. Навыки работы с людьми и работы в команде – умение сотрудничать с другими для выполнения задачи.
2. Честность – отсутствие злоупотреблений своим положением.
3. Уверенность в себе – умение действовать самостоятельно, решать возникающие трудности.
4. Творческие способности и изобретательность – способность к творческой и новаторской работе, умение ставить собственные цели.
5. Способность к обучению – умение приобрести новые знания и навыки.
6. Разное – набор остальных способностей и навыков, на которые можно обращать внимание, но имеют избирательное применение.

- 
- ▶ **Квалификационная карта** включает набор квалификационных характеристик (образование, владение специальными навыками — иностранный язык, компьютер, владение конкретными методиками и т.д.), которыми должен обладать сотрудник, занимающий данную должность.
 - ▶ **Модель компетенций** -необходимый и достаточный набор интегральных поведенческих характеристик (критериев) для определённой должности в отдельно взятой компании (с поведенческими индикаторами эффективности и указанным уровнем развития каждой компетенции), с помощью которого работник эффективно выполняет свою работу

- 
- ▶ **Профиль должности** – это описание модели компетенций, опыта, а также анкетных данных, необходимых для выполнения сотрудником работы в данной организации на данной позиции.

Этапы разработки профиля должности

1. **Анализ ситуации, сбор данных.**
2. Создание рабочей группы
3. Определение места должности в общей структуре организации.
4. Описание функционала должности
5. Составление перечня профессиональных компетенций
6. Расстановка приоритетов
7. Описание личных характеристик.
8. Описание формальных требований.
9. Определение критериев оценки.

Этап 2.Создание рабочей группы

Кто принимает участие в составлении профиля должности?

Должность	Кто принимает участие в составлении профиля
Кладовщик	Начальник склада, сотрудник отдела персонала
Менеджер по подбору персонала	Руководитель отдела персонала
Руководитель отдела региональных продаж	Руководитель департамента продаж, руководитель организации, сотрудник отдела персонала

Этап 3. Определение места должности в общей структуре организации.

Место должности в структуре предприятия

Должность	Подразделение	Непосредственный руководитель	Подчиненные	Взаимодействие с другими подразделениями компании
Кладовщик	Склад	Начальник склада	Нет	Отдел логистики
Менеджер по подбору персонала	Отдел персонала	Руководитель отдела персонала	Нет	Все подразделения компании
Руководитель отдела региональных продаж	Департамент продаж	Руководитель департамента	Сотрудники отдела	Другие отделы департамента, бухгалтерия, склад

Этап 4. Описание функционала должности.

Должность	Функционал
Кладовщик	<ul style="list-style-type: none">– осуществляет разгрузку и погрузку товара в соответствии с установленными в компании нормами;– отвечает за своевременный и достоверный пересчет разгруженного товара;– размещает товар на местах хранения;– осуществляет пополнение запасов товара на стеллажах;– отгружает товар клиентам;– участвует в проведении инвентаризаций товарно-материальных ценностей;– поддерживает чистоту и порядок на закрепленном участке склада
Менеджер по подбору персонала	<ul style="list-style-type: none">– исполняет заявки на подбор в соответствии с установленными сроками;– составляет профили должностей;– проводит первичные собеседования и телефонные интервью с соискателями;– участвует в проведении конкурсов при назначении на вакантные должности;– отслеживает результаты прохождения испытательного срока;– ведет резервный банк данных по соискателям, не прошедшим отбор

Этап 5. Составление перечня профессиональных компетенций.

Должность	Что должен знать	Что должен уметь
Кладовщик	<ul style="list-style-type: none">– внутренние нормативные документы и акты компании, регламентирующие деятельность подразделения;– ассортимент товара;– карту склада;– основы техники безопасности при работе на складе, оборудованном погрузочно-разгрузочными механизмами;– регламент компании по оптимальному распределению товара на складе	<ul style="list-style-type: none">– использовать оптимальные приемы при комплектации товара и выполнении погрузочно-разгрузочных работ;– распознавать и обрабатывать документы по складскому учету в пределах, необходимых для выполнения должностных обязанностей;– владеть навыками работы на ПК

Этап 6. Расстановка приоритетов.

Компетенция	Обязательно	Желательно
Умение одновременно вести от 5 до 10 вакансий в месяц	+	
Знание методик подбора персонала	+	
Умение составлять профиль должности	+	
Определение источников поиска кадров		+
Оценка результатов адаптационных программ и обеспечение работы по их корректировке		+

Процесс отбора персонала

- 1. Анализ поступивших резюме.**
- 2. Предварительная отборочная беседа**
 - 2. Заполнение бланка заявления**
 - 3. Беседа по найму (интервью)**
 - 4. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание**
 - 5. Проверка рекомендаций и послужного списка**
 - 6. Медицинский осмотр**
 - 7. Принятие решения**

Анализ резюме

- Факты: паспортные данные, образование, послужной список, компетенции, достижения, интересы и увлечения.
- Профессиональная успешность.
- Целеустремленность, направленность на результат.
- «Изломанные» карьеры.
- Гибкость, активность, обучаемость.
- Психологические особенности соискателя.
- Стиль изложения: выявление Pг-щиков наивных и хитрых.
- Адекватность самооценки.
- Орфография, логика, аккуратность формы.
- Требования к будущему работодателю: компенсационные ожидания.
- Соответствие информации профилю позиции и личностной спецификации.

Примеры «неудачных» резюме

«Буду рада отдать вашей фирме все што у меня есть!»

- ▶ *Результаты работы и достижения: Увеличение оборота и прибыли. Увеличение инвестиционной привлекательности фирмы.*
- ▶ *Достижения: полная и окончательная организация системы работы компании практически с нуля (кадры, система юридической политики компании, бухгалтерия, документооборот, архивация, структура компании, внутренняя отчетность, определение степени конечной ответственности сотрудников, разработка должностных инструкций и т.д.).*
- ▶ *Провёл полное техническое переоснащение производства.*
- ▶ *Претендую на должности: директор, бухгалтер, программист.*
- ▶ *Не такой, как все: я гибкий, но принципиальный. Коммуникативный и мобильный без комплексов человек-энергия. Продвинутый пользователь ПК и Интернета. Мне не мало денег — мне мало работы. Смерть или жизнь через развитие! Верю в свое развитие с вами и уверен в вашем успехе со мной! Могу: VENI VIDI VICI!!!! Могу — нет...*
- ▶ *Если я заинтересовала Вас, перезвоните, пожалуйста, по телефону или другим удобным для Вас способом.*
- ▶ *Небольшое знание английского языка, менеджмента, маркетинга, делопроизводства.*

Структура и закономерности интервью

- ❖ Первая часть — **установление контакта**. При этом интервьюеру нужно создать благоприятное впечатление о компании, дать возможность кандидату расслабиться и вести себя адекватно.
- ❖ Второй значимый этап — это краткий (от 3 до 5 минут в зависимости от значимости и сложности позиции) **рассказ о специфике компании, о вакансии, причине ее появления и основных задачах**.
- ❖ Третий этап — это **собственно интервью** в традиционном понимании этого слова, т. е. предложение кандидату ряда вопросов, ситуационных задач и т. д.
- ❖ После того как вы задали кандидату все вопросы, которые хотели задать, наступает четвертый этап, в ходе которого стоит **дать возможность кандидату задать вам интересующие его вопросы**.
- ❖ Последний, пятый, этап интервью предполагает возможность **оговорить алгоритм продолжения взаимодействия**.

Такая структура позволяет :

1. получить максимально достоверную информацию,
2. оставить хорошее впечатление о себе и компании
3. грамотно договориться о дальнейшем взаимодействии.

Подходы к интервью

АНАЛИЗ ПРОШЛОГО

- Опыт, прошлые ситуации. Достижения, причины увольнения

АНАЛИЗ БУДУЩЕГО

- Ожидания, карьерные притязания, психологическая совместимость с кол-вом и рук-лем

ФАКТЫ

- Проработал на одном месте 5 лет
- Сделал карьеру к 25 годам

ГИПОТЕЗЫ

- Стабильный
- Лидер

САМООЦЕНКА

- Завышенная
- Заниженная
- Адекватная

ОБЪЕКТИВНАЯ ОЦЕНКА

- По фактам и результатам

Пример Рекомендации по собеседованию с КАНДИДАТОМ

- ▶ Для сотрудника отдела кадров
 - ▶ Поздороваться, пригласить присесть
 - ▶ Поинтересоваться целью визита
 - ▶ Где проживает, где работает, сколько получает
 - ▶ Причина ухода (желания уйти)
 - ▶ Просмотр документов (паспорт, ТК, военный билет, диплом)
 - ▶ Обратить внимание на прописку, смену мест работы, возраст, стаж работы по специальности
 - ▶ Выяснить, чем конкретно занимался на прежнем месте
 - ▶ Выяснить пожелания по работе и оплате
 - ▶ Предлагаемые условия и оплата и их согласование
 - ▶ Если кандидат интересен, но сомневается, рассказать о социальных благах и льготах

Пример Рекомендации по собеседованию с КАНДИДАТОМ

- ▶ Для руководителя подразделения
 - ▶ Заранее познакомиться с анкетой и трудовой книжкой
 - ▶ Заранее сформулировать вопросы
 - ▶ Спланируйте беседу так, чтобы ничего не отвлекало
 - ▶ Проявляйте дружелюбие, улыбайтесь
 - ▶ Старайтесь называть кандидата по имени и отчеству
 - ▶ Дайте визитку со своими ФИО и должностью
 - ▶ Говорите медленно и отчетливо
 - ▶ Не давайте обещаний, которые не можете выполнить
 - ▶ Задавайте вопросы четко и ясно, по одному
 - ▶ Перепроверяйте ответы разными вопросами
 - ▶ Задавайте вопросы, требующие развернутых ответов

Современные технологии отбора персонала для работы в организации

- Провокативное интервью
- CASE-интервью
- Структурированное интервью
- Проективное интервью
- Ассесмент-центр



Это технологии коммуникаций применяемые как
ИНТЕРЬВЬЮ
(СОБЕСЕДОВАНИЕ)



7 способов пройти стрессовое собеседование

В «группе риска» — руководители и их помощники, менеджеры по продажам и по работе с клиентами, рекламные, страховые агенты, журналисты, офис-менеджеры, продавцы.

Как проверяют на устойчивость к стрессу:

1. Испытание ожиданием;
2. Тесты, анкетирование;
3. Испытание грубостью;
4. Личные вопросы;
5. Некомфортные условия;
6. «Друг» и «враг»;
7. На что Вы готовы ради работы?



CASE-интервью

Описывают незаконченную деловую ситуацию, соискатель должен рассказать, как найдет ее решение.



- ▣ *Вы случайно узнаете, что Ваш коллега систематически совершает нечестные поступки по отношению к компании, в которой Вы работаете. Ваши действия?*
- ▣ *Зачем мне нанимать человека со стороны, если я могу взять на эту должность кого-либо из сотрудников компании?*
- ▣ *Перед Вами стоит важная рабочая задача. Вы считаете, что для ее решения оптимальным является план X. Ваш руководитель говорит, чтобы Вы действовали по плану Y. Но Вы считаете, что план X лучше для пользы дела. Ваши действия?*

Структурированное интервью

Структурированное интервью используют в основном компании, в которых уже разработаны **профили требований к сотрудникам**. С помощью интервью проверяют, насколько кандидат соответствует нужному профилю.

- Чем вы можете быть полезны нашей организации?
- Каковы ваши сильные профессиональные стороны?
- Каковы ваши слабые стороны?
- Каковы ваши интересы вне работы?
- Какая самая серьезная критика была в ваш адрес?
- Как вы повышаете профессиональный уровень?
- Чего бы вы хотели достичь в своей карьере?

Проективные вопросы и проективное интервью

- Методика основана на особом построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа.
- Проективные методики основаны на том, что человек склонен проецировать, т. е. переносить свой жизненный опыт и представления на интерпретацию (объяснение) действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т. п.

Пример разработки проективных вопросов

№	Проективный вопрос	Оцениваемый фактор
1	Что стимулирует людей работать наиболее эффективно?	Мотивация
2	Что нравится людям в работе?	Мотивация
3	Почему человек выбирает ту или иную профессию?	Мотивация
4	Что может побудить человека уволиться?	Мотивация
5	Какой коллектив работает наиболее продуктивно? Какой коллектив является наиболее комфортным для людей?	Предпочтения по коллективу
6	Зачем люди стремятся сделать карьеру?	Мотивация карьерного роста
7	В каких ситуациях оправданна ложь?	Допущение обмана
8	Почему при одном и том же уровне доходов в одних компаниях люди воруют, а в других - нет?	Мотивы честного поступка/поведения
9	За что следует уволить сотрудника сразу?	Ценности применительно к организации
10	Опишите самый типичный конфликт в коллективе. В чем его причины?	«Болевые» точки с точки зрения конфликтности или опыта кандидата

Ассесмент-центр (Assessment center)

- ✓ оценить насколько профессиональные компетенции работников соответствуют идеальному профилю компетенций для данной должности;
- ✓ оценить потенциал работника к дальнейшему карьерному росту и развитию (обычно с целью формирования кадрового резерва);
- ✓ сформировать целевую программу развития работников (с учетом их сильных и слабых компетенций).

Методы Ассесмент-центра

- ✓ **Тесты.** Цель диагностики – выявить особенности вашего профиля личности, т.е. индивидуальных различий.
- ✓ **Интервью:** биографические и проективные вопросы по компетенциям.
- ✓ **Самопрезентация:** выступить перед группой с рассказом о себе или с каким-либо представлением себя для группы, своего опыта, сильных и слабых сторон или своих целей и планов.
- ✓ **Деловые игры:** выявление компетенций в процессе игрового взаимодействия.

Анкетирование

Цели

- ▶ Выявление соответствия образования кандидата необходимым квалификационным требованиям
- ▶ Выявление соответствия практического опыта характеру работы на вакантной должности
- ▶ Оценка готовности к специфике предлагаемой работы (ненормированный рабочий день, сверхурочные, командировки и т.д.)
- ▶ Определение круга лиц, способных дать отзыв

Анкетирование

- ▶ Рекомендации:
 - ▶ Чем выше должность, тем сложнее анкета
 - ▶ Вопросы, которые можно перепроверить по другим источникам информации
 - ▶ Число отработанных дней в предыдущие годы
 - ▶ Вопросы о причинах и точных формулировках причин увольнений с предыдущих мест работы

Психологическое тестирование

- ▶ Направлены на оценку способностей, личных особенностей поведения и реакции на определенные ситуации
- ▶ Акцент на выявление качеств, нужных на данной должности
- ▶ Анализ результатов выполняется специалистами-психологами

Квалификационные деловые игры (селективный тренинг)

- ▶ Ролевые игры, в ходе которых кандидаты «раскрывают» себя, демонстрируя ту или иную модель поведения
- ▶ Проводятся профессиональными тренерами, каждый из которых имеет свой набор игр

АНАЛИЗ ОТЗЫВОВ

- ▶ В форме
 - ▶ Рекомендательных писем
 - + Официальный документ
 - Малая информативность,
(нерепрезентативная выборка,
формальность)
 - ▶ Устных отзывов
 - + высокая информативность (из «первых рук»)

Определение дальнейшего взаимодействия с кандидатом после интервью

- Когда сразу видно, что кандидат не подходит ⇒ **Отказ**: экономит время и сохраняет взаимоотношения.
- **Выстроить отношения как консультант по карьере**: «Мы теперь знаем Ваши сильные стороны, но Вы не соответствуете нашим критериям»... «Вам необходимо выучить язык, это займет 1 год, но при этом Вы многократно увеличите свои шансы и свой опыт...». Подсказать какие тенденции на рынке труда.
- «Прошел внутренний кандидат» - **нейтральный отказ**.
- **Четко поставить сроки на «подумать»**.
!!! НЕЛЬЗЯ ПЕРЕДЕРЖИВАТЬ – хороший кандидат уйдет.
!!! НЕЛЬЗЯ СРАЗУ ГНАТЬ ОФОРМЛЯТЬСЯ В ОТДЕЛ КАДРОВ – работа потеряет ценность, т.к. получил ее кандидат легко.
- Чем выше должность кандидата, тем важнее устный отказ или согласие.
- **Job offer** как гарантия соблюдения обещаний компании.

Методы оценки и отбора персонала

Оцениваемое качество	Анкетные данные	Псих. тестирование	Деловые игры	Квалиф. тестирование	Отзывы	Собеседование
Интеллект		++	++			+
Общая эрудиция	+			++		+
Проф. Знания и навыки	+		+	++	+	+
Организаторские способности и навыки	+		++	+	+	+

Методы оценки и отбора персонала

Оцениваемое качество	Анкетные данные	Псих. тестирование	Деловые игры	Квалиф. тестирование	Отзывы	Собеседование
Коммуникативные способности и навыки		+	++			++
Личностные способности		++	+		+	++
Здоровье и работоспособность	+		+		+	+
Внешний вид и манеры			+			++
Мотивация			+		+	++

Пример оценки резерва руководителей

- ▶ Оценка молодых руководителей производится по пяти основным критериям
- ▶ Оценка по основным критериям базируется на описанных ниже параметрах (2-4 параметра по каждому из критериев)

Структура интегральной оценки резерва линейных руководителей



НЕСКОЛЬКО ИДЕЙ ВАЖНЫХ ДЛЯ ОТБОРА:

- Нет универсально «хороших» и «плохих» кандидатов — есть те, кто ПОДХОДИТ для данной организации и этой работы, и те, кто НЕ ПОДХОДИТ.
- В большинстве методов интервьюирования нет однозначно правильных ответов, есть ПОДХОДЯЩИЕ и НЕ ПОДХОДЯЩИЕ для ДАННОЙ вакансии и корпоративной культуры. *Исключения представляют собой методики, оценивающие конкретные навыки.*
- ЗНАЧИТЕЛЬНУЮ ПРОБЛЕМУ ПРИ СОБЕСЕДОВАНИЯХ создает естественное желание соискателей ПРОИЗВЕСТИ в ходе интервью НАИЛУЧШЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ и, как следствие, возможное искажение информации.
- Чтобы сделать какой-то категорический оценочный вывод о кандидате на основании интервью, надо проверить его минимум ТРЕМЯ рассматриваемыми методами.

Существует два типа ошибок рекрутмента

А) Приём на работу непригодного кандидата;

Б) Отказ в приёме на работу пригодному кандидату.

Первая из них выявляется в течение испытательного срока (или несколько позже).

Вторая улавливается гораздо реже.
Например, когда вы узнаете, что отвергнутый вами соискатель успешно реализует себя у главного конкурента.

ПРИНЦИП 1:4

**Потеря 1 сотрудника = потери компании
в сумме его заработной платы за 4
месяца:**

- (1) последний месяц перед увольнением
производительность = 0
- (2) затраты на высвобождение (отпускные,
компенсации, передача материальной
ответственности и т.п.)
- (3) затраты на поиск, объявления
собеседование, трудоустройство
- (4) – первый месяц в период адаптации
производительность = 0

3. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА



Высвобождение персонала

Высвобождение - вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Увольнение

Увольнение - прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником.



Виды увольнений

- увольнение по инициативе работника (в отечественной терминологии — по собственному желанию);
- увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии — по инициативе администрации);
- выход на пенсию.

Причины увольнения по инициативе администрации

- ликвидация организации, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

Умение увольнять – обязательное умение для любого руководителя и для HR-специалиста.

Неумение увольнять имеет разные источники:

- Руководителю сложно принимать непопулярные решения.
- Руководитель не может определиться, действительно ли данный сотрудник должен быть уволен: нет четких критериев или наоборот, их слишком много.
- Руководитель приписывает себе драматургическую функцию – задается вопросами о судьбе каждого увольняемого и считает себя вершителем судеб.
- Руководитель переводит увольнение в разряд личных отношений.
- Руководитель не владеет техникой проведения беседы по увольнению.

Именно последняя причина может являться корневой и породить все остальные причины.

Ситуация неявного увольнения

- У сотрудника возникает нормальная защитная реакция – это не я плох, это руководитель, компания и т.д. нехороши.
- Сотрудник начинает транслировать свое состояние окружающим, ухудшая морально-психологический



Руководитель должен принять четкое решение о том, когда и по каким критериям им будет принято решение об увольнении.

От беседы по увольнению до момента физического ухода сотрудника

Сотрудник уже не воспринимает себя как часть компании, но продолжает работать в ней, приходить на работу и обсуждать свои личные проблемы. Это расхолаживает как самого увольняемого, так и тех, кто будет продолжать работу в компании.

Варианты устранения этих рисков:

- Есть корпоративные культуры, в которых после беседы об увольнении возможность пребывания на работе сотрудника и его общение с коллегами сводятся к минимуму (предоставляется оплачиваемый отпуск).
- Организация напряженной работы сотрудника в оставшееся время с повышенным контролем за результатами (желательно ежедневным). Это работает и на психологический статус сотрудника. Он чувствует себя нужным.

Структура беседы по увольнению

**Твердо по решению –
мягко и тепло к человеку**

Решение	<i>В настоящий момент я принял решение о...</i>
Причины	<i>Основными причинами принятия решения стали (результаты, сокращение, ценности компании...)</i>
Позитивная обратная связь сотруднику	<i>Я думаю, что имея такие способности и опыт, как... Ты проявил такие качества как...</i>
Корректирующая обратная связь с задачами на будущее	<i>Повысив... и обратив внимание на... Ты сможешь более эффективно справляться...</i>
Моделирование возможных мест и видов работ	<i>Ты мог бы успешно справляться с... в компаниях, которые...</i>
Оказание поддержки	<i>Я с радостью дам тебе рекомендации, если речь пойдет о таких твоих навыках и опыте, как...</i>
Конкретные шаги, следующие за разговором	<i>У тебя есть 2 недели на то, чтобы закончить работы по проекту..., передать решение вопроса... сотруднику X и т.д.</i>

Рекомендации по проведению беседы об увольнении:

- Ведите беседу не от имени компании, а как личную беседу
- Не апеллируйте к ситуации «вообще», делайте акцент на конкретных проблемах сотрудника.
- Не пытайтесь переложить ответственность на вышестоящее руководство. **Принятие на себя личной ответственности за увольнение**. Неверные послылы: «Начальство просило передать...»
- Избегайте фраз типа «Я вас понимаю!» - они воспринимаются как формальность и вызывают протест.
- Не угадывайте чувства и мысли собеседника, помогите ему сформулировать их самостоятельно, тем самым, сняв эмоциональную остроту ситуации.
- Переведите проблемы в рациональный план выхода из ситуации, поставьте конкретные задачи.
- Обсудите, какие из задач поможет решить компенсационный пакет компании

Заключительное интервью

- ✓ Выявление истинных причин увольнения
- ✓ Оценка различных аспектов производственной деятельности. (психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда)
- ✓ Рассмотрение и оценка специальных сторон трудового процесса (требования к рабочему месту, условия труда на нем)
- ✓ Информирование работника о его правах и обязанностях при увольнении, возврат инвентаря и т.п.

ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ: попытка при необходимости повлиять на решение сотрудника об увольнении и анализ узких мест в организации.

Вопросы для интервью с увольняющимися:

- Почему вы увольняетесь?
- Что вам нравилось в вашей работе?
- Что вам не нравилось в вашей работе?
- Насколько справедливой, по вашему мнению, была оплата вашего труда?
- Насколько эта работа вписывалась в ваши карьерные планы?
- Насколько справедливой и полной была оценка вашего труда?
- Получали ли вы достаточное признание и поощрение за свой вклад в дела организации/подразделения?

Информация, полученная из интервью с увольняющимся, может быть полезна для следующих целей:

- Помощь в удержании (закреплении) хороших работников
- Выявление недостатков при отборе работников
- Сохранение связи с хорошими работниками
- Оценка ситуации в подразделении
- Выявление проблем, мешающих работе
- Сбор предложений
- Выяснение того, насколько эффективно реализуются компании различные программы (обучение, социальные программы и т.п.).

Способы безболезненного для организации увольнения работников

- ✓ Увольнение работника как не прошедшего испытательный срок
- ✓ Использование механизмов трудового договора, если его текст тщательно подготовлен и проработан
- ✓ Проведение аттестации персонала и принятие окончательного решения на основе ее результатов
- ✓ Предложение о досрочном выходе на пенсию
- ✓ Реструктуризация компании или внедрение системы аутсорсинга
- ✓ Программа регулярных оценок по принципу «360°»
- ✓ Организация работ по проектам, темам, программам



Когда я беру человека на работу, я всегда знаю за что я могу его уволить
А. Красник

Общие правила увольнения работника

- Каковы бы ни были причины увольнения сотрудника, он **должен покинуть организацию без чувства обиды, раздражения и мести**. Важно проанализировать истинные мотивы ухода, вероятный период устаревания сведений, представляющих тайну, предполагаемое будущее место работы, а также получить расписку от увольняемого сотрудника о неразглашении сведений, составляющих коммерческую тайну.
- После объявления об увольнении следует **внимательно выслушать и проанализировать контрдоводы и аргументы сотрудника в отношении характера работы, стиля руководства, вопросов взаимоотношений в коллективе**.
- Опыт показывает, что больше всего **подрывают лояльность персонала организации неаргументированные увольнения и практика ругать и клеймить уволенных работников**.

Общие правила увольнения работника

- Этика увольнений подразумевает, что **не следует увольнять человека в пятницу, за день до праздника, в день его рождения или годовщину работы на фирме, после недавней смерти члена семьи, во время беременности и т.п.** Не следует унижать человека, наносить ему обиду, злорадствовать по поводу ухода.
- Весьма полезно поручить кому-либо из сотрудников **поддерживать с работником контакты и после его увольнения**, по крайней мере до тех пор, пока он не найдет новое место работы



В случае необходимости проведения массовых увольнений

- Вся акция должна пройти в один день. Провести экспресс-тренинг с менеджерами по грамотному проведению бесед с сотрудниками.
- Сначала – речь руководителя, в которой делается акцент на благодарность всем сотрудникам.
- Проведение собеседований с увольняемыми сотрудниками (несколько групп собеседований). В конце разговора подписываются необходимые бумаги и возвращается пропуск на работу. Остающиеся подписывают новый договор.
- Уволенным предоставляется одинаковый компенсационный пакет (те, кто проработал в компании больше 3-х месяцев).
- В течение 3-х дней уволенные обязаны забрать свои вещи с рабочего места. На эти дни пригласить в компанию охранников и честно объяснить их присутствие необходимостью контроля и соблюдения внутренних правил.
- Провести совещание с остающимися сотрудниками.

Аутплейсмент

Аутплейсмент (или как ещё называют **Консультирование и Помощь в Развитии Карьеры**) позволяет смягчить негатив от самого факта увольнения, проявить заботу о человеке и таким образом, кроме помощи в дальнейшем трудоустройстве, сохраняет позитивный имидж компании в глазах увольняемых сотрудников. Позитивный имидж оказывает влияние и на тех, кто продолжает работу в компании.



Содержание процесса аутплейсмента

1. Проведение анализа профессионализма работника;
2. Обучение работника написанию резюме, сопроводительного письма, прохождению собеседования;
3. Консультирование руководителя фирмы и работника по бесконфликтному увольнению;
4. Оказание помощи работнику в составлении стратегии поиска новой работы, а именно описание последовательности действий, методов поиска работы и др.;
5. Советы работнику по прохождению испытательного срока на новом месте работы.

Аутплейсмент (англ. *outplacement*)

- 1) консультации по трудоустройству сокращаемых сотрудников за счет бывшего работодателя.
- 2) услуга по организации процесса увольнения сотрудников наиболее щадящим способом, форма расторжения трудовых отношений между компанией и работниками, предусматривающая привлечение специализированных организаций в целях оказания помощи в трудоустройстве уволенным сотрудникам.

Программа аутплейсмента применяется в тех случаях, когда увольнение не является следствием невыполнения работником своих обязанностей, а связано с процессом реорганизации, сокращения штата или ликвидации предприятия.

Аутплейсмент НЕ касается юридической стороны вопроса.

Пакеты услуг:

Информационный пакет

- Консультации по рынку труда, анализ ситуации на рынке труда
- Консультации по вопросам Трудового законодательства
- Составление списка ведущих кадровых агентств, служб занятости, потенциальных компаний работодателей

Программа «продвижения» кандидата на рынке труда

- Подготовка рекомендательных писем, характеристик
- Обучение эффективным приемам поиска работы и борьбе со стрессами
- Разработка и профессиональное составление резюме
- Рассылка резюме в ведущие кадровые агентства; размещение резюме на интернет порталах по трудоустройству; рассылка прямым потенциальным работодателям
- Тренинг по прохождению собеседования при приеме на работу, включая речь, мимику, жесты
- Отработка приемов телефонного общения

Психологический пакет

- Оценка профиля личности, определение потенциала кандидата
- Разработка индивидуальных планов поиска работы
- Психологическая поддержка на любой стадии этапа трудоустройства и адаптации

Технический пакет

- Обеспечивает доступ в Интернет для поиска вакансий
- Обеспечение возможностью пользоваться электронной почтой и факсом для рассылки резюме прямым работодателям и ведущим кадровым агентствам

Преимущества использования аутплейсмента

- Помогает избежать многих судебных разбирательств и других проблем, связанных с увольнением.
- Иногда бывший работник компании может ей помочь в каком-то вопросе, и только от того, как произошло увольнение, зависит его решение о помощи.
- В период кризиса и вынужденного сокращения штатов особенно аккуратно необходимо подойти к процессу увольнения, ведь придёт то время, когда потребуются снова нанимать специалистов, а «выращенные» компанией, но впоследствии уволенные работники, не захотят возвращаться в компанию.
- Важно для поддержания хорошего отношения работников компании к руководству, лояльного их отношения к кадровой политике предприятия.
- При увольнении сотрудника с помощью применения аутплейсмента, руководитель может быть уверен в сохранении сотрудником коммерческой тайны, информации о компании, которую не должны знать конкуренты.
- Позволяет компании избежать лишних социальных выплат.
- Мягкое увольнение позволяет избежать стресса, психологического расстройства сотрудника, которого сократили.