

**ГБОУ СПО ТК №34**

**презентация по предмету  
«Управление персоналом»**

---

**на тему  
«Отбор и наём персонала»**

**Подготовила студентка Абрамова А.Д.  
группы 3-5ГС**

# Поиск кандидатов

*Начинается с составления  
и утверждения заявки на  
поиск и подбор  
сотрудника*

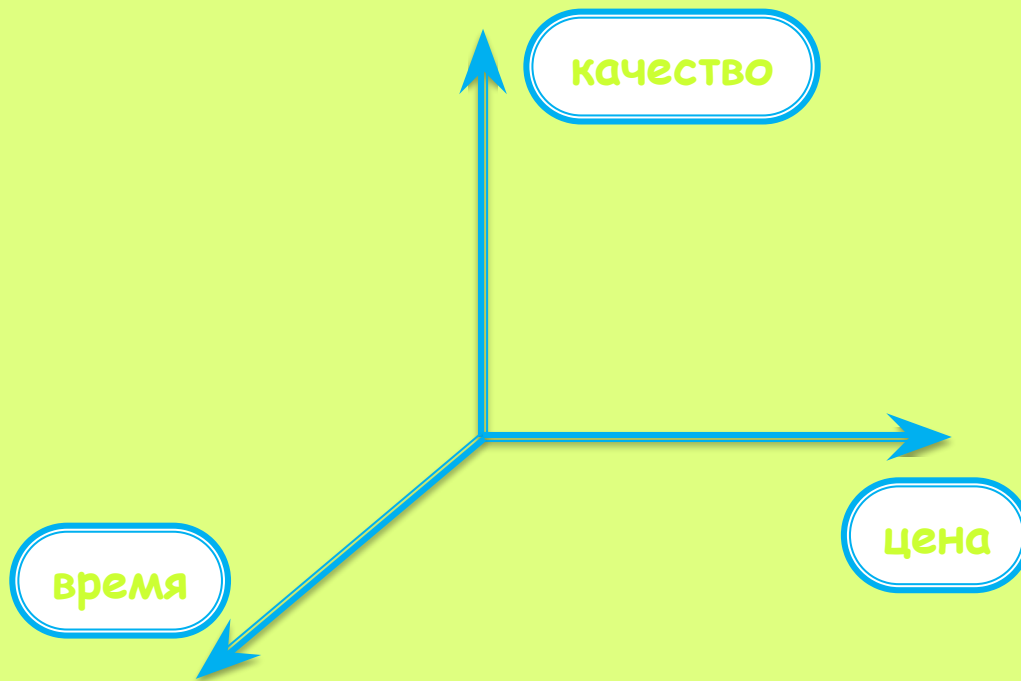


*Параллельно с  
заявкой  
руководителем  
подразделения  
готовится должностная  
инструкция с  
подробным описанием  
обязанностей  
установленного  
образца*

Для поиска кандидата  
требуемого «качества»  
необходимо выработать  
тактику поиска

Здесь должны быть  
использованы группы  
решений, включающие в себя  
совокупность методов

При этом тактика выбирается на основе готовности компании  
варьировать своими требованиями по 3-м координатам: качество,  
стоимость и время



*Во многих компаниях качество является неизменной величиной*

*Т.о., стратегия зависит от времени и финансовых средств, выделенных компанией на поиск сотрудников*

*Выбор стратегии поиска основан на анализе слабых сторон каждого метода  
поиск*

Для оценки возможности оптимизации компании используется метод *SWOT*-анализ, который отражает сильные и слабые стороны, преимущества и последствия использования каждого способа поиска

Поскольку процесс рекрутинга не оказывает влияния на качество, с помощью *SWOT* оцениваются только время и стоимость

Для этого необходимо разложить структуру этих составляющих по направлениям затрат и этапам процесса поиска

*Сильные стороны*



*Преимущества*

*Слабые стороны*



*Последствия*

# Стоимость складывается из

```
graph TD; A[Стоимость складывается из] --> B[оплаты времени сотрудников компании]; A --> C[оплаты услуг внешних провайдеров]; A --> D[потерь от отсутствия работника на рабочем месте];
```

оплаты  
времени  
сотрудников  
компании

оплаты услуг  
внешних  
провайдеров

потерь от  
отсутствия  
работника на  
рабочем  
месте

Для выработки стратегии решений, нужно определить, в чем в каждом конкретном случае состоит возможность экономии

Стратегия минимизации денег приемлема тогда, когда располагаем временем. При этом нужно точно рассчитать тот период, который возможно затратить на поиск



Перед началом анализа методом SWOT в случае необходимости закрыть несколько вакансий

Их необходимо классифицировать по методу матрицы Эйзенхауэра:

«Важно и срочно»

«Неважно и срочно»

«Важно, но не срочно»

«Неважно и не  
срочно»

Как правило, временные и финансовые ресурсы для поиска кандидата на позиции каждой категории различны и поэтому требуют выработку различных стратегий поиска



*В качестве источников информации о кандидатах можно выделить следующие источники:*

1

Внутренние источники:

Внутренний найм

Ротация персонала

Рекомендации сотрудников

Картотека аппликантов (внутренняя база данных)

2

## Анализ документов, СМИ, сайтов, внешние источники:

Интернет

Конкурсы

Обращение в рекрутинговые  
агентства

Обращение в агентства по  
трудоустройству

Обращение в ВУЗы и другие  
учебные заведения

Молодежные биржи труда

Обращение в ГЦЗН  
(городские центры  
занятости населения)

Наглядная агитация  
(месторасположение  
листовок)

СМИ (подача объявлений о вакансии)

В итоге вырабатываются варианты возможных тактик решения задачи рекрутинга

Например, самое простое решение - обучение и продвижение сотрудника компанией



**Преимущества:**

**Недостатки:**

Закljučаются в прогнозируемости поведения и результативности данного человека, а также в относительно невысокой себестоимости и возможности точно определить время, которое для этого потребуется

Отсутствие практического опыта работы в данной должности может стать существенным недостатком данного метода

## Другой вариант поиска – с помощью рекрутинговых агентств



*В результате вы  
получите  
значительные  
денежные затраты,  
экономия времени и  
более высокое  
качество*

*Внутренний рекрутинг обойдется вам  
дешевле, потому что себестоимость  
потраченного времени менеджера по  
персоналу ниже гонорара, однако  
качество также будет ниже*

Распространенная практика  
одновременного  
сотрудничества с  
несколькими агентствами  
не всегда может быть  
эффективной



Т.к. не всегда минимизирует риск  
отсутствия сильных кандидатов, но  
при этом требует большего  
количества времени на  
предоставление первичной  
информации каждому консультанту  
и дальнейшее взаимодействие с  
НИМ

При публикации объявлений о работе нужно принимать во внимание следующие главные факторы:

Убедитесь, что реклама привлекает тех, кто потенциально может выполнить эту работу, и исключает тех, кто этого не может

Реклама работы должна быть нацелена не на большее количество ответов, а на один разумный выбор из соответствующих ответов

В ней должно быть указано название компании

Нужно выбрать соответствующее средство информации, что определяется резервом потенциальных претендентов



# ДОЛЖНОСТЬ

Начиная отбор персонала, необходимо продумать инструменты оценки соответствия кандидата требованиям и политику входа человека в компанию



Как правило, используются стандартные инструменты оценки:

структурированное интервью

Тестирование

проверка рекомендаций

Точно определить профессионализм сотрудника с помощью различных профессиональных тестов очень сложно



Тестовые методики оценки требуют очень высокой квалификации для их использования, поэтому важно не наличие сложных технологий, а наличие специалиста, умеющего их правильно трактовать

# Основными этапами процедуры отбора являются:

## I. Проведение работы с резюме кандидатов

*С кандидатом,  
представляющим интерес,  
устанавливаются контакты*

*Резюме, не вызвавшие  
интереса, помещаются в  
базу данных по основным  
разделам*

*Резюме, находящиеся в работе, хранятся в следующих  
основных папках:*

*«Установление контакта»*

*«Интервью»*

*«Заполнение анкеты и выполнение задач для определения  
профессиональных качеств»*

Резюме хранится вместе с анкетой  
на период рассмотрения кандидата,  
а в дальнейшем - в личном деле  
сотрудника

Основанием для  
приглашения кандидата на  
интервью является  
первичное соответствие  
данных резюме  
требованиям заявки на  
данную вакансию

# II. Заполнение анкеты по приему на работу


Кандидату объясняется принцип заполнения анкеты

При приеме анкеты необходимо проверить, чтобы все пункты, указанные в анкете, были заполнены; в пункте «Причины увольнения» обязательно указывается мотив, а не «собственное желание»

**При проверке заполнения анкеты  
делаются пометки о  
неправильном заполнении, и  
кандидат должен их исправить  
либо сообщить по телефону суть  
исправлений, дополнений**

# III. Интервью с кандидатом

Распространенная проблема различия интересов стратегического, линейного менеджмента и менеджеров по персоналу требует четкого определения ролей в процессе отбора кандидатов:



*кто принимает окончательное решение*

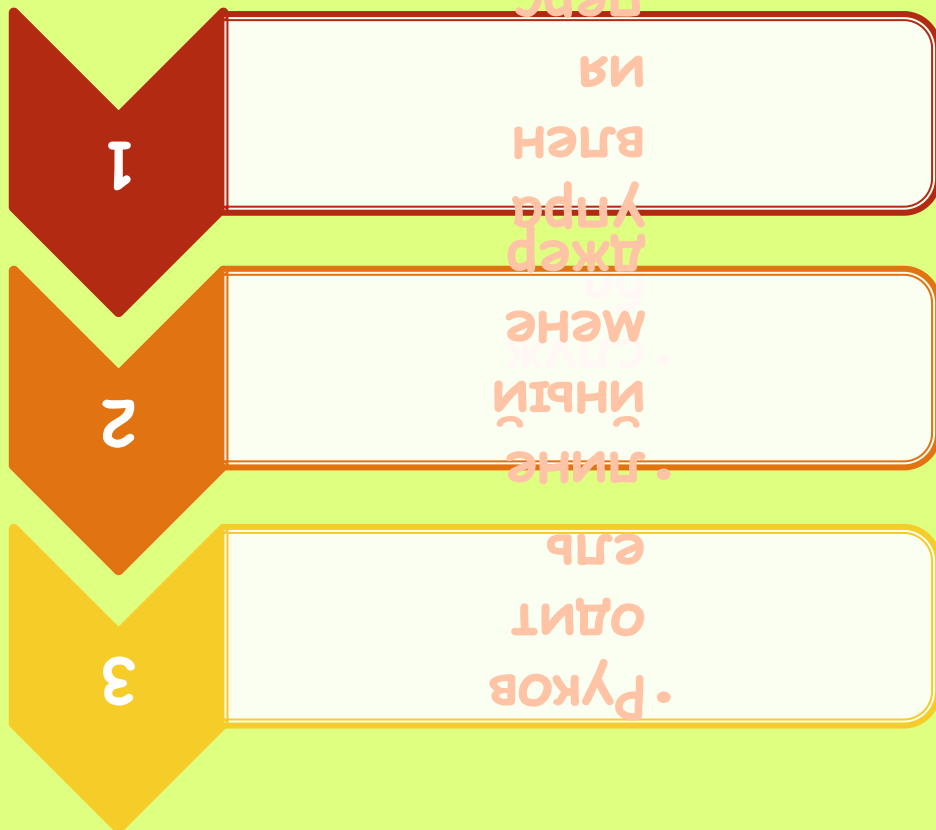


*чьи визы являются разрешающими*

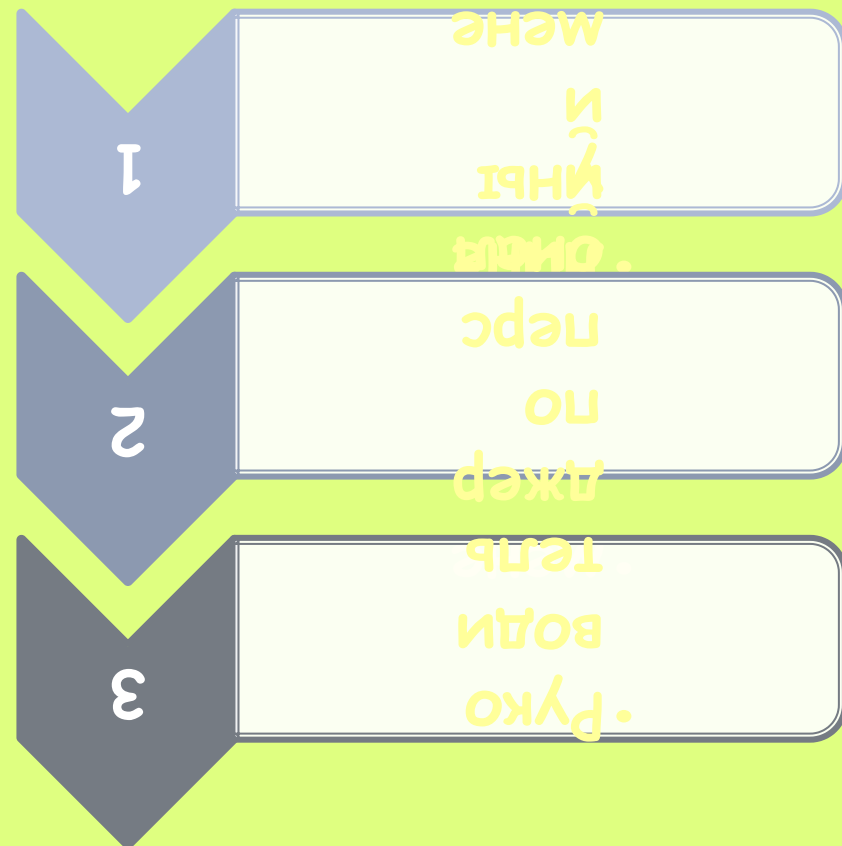


*кто является «просеивающим»*

Наиболее типичная схема  
этапов собеседования:



Параллельно может  
существовать другая схема:



Обе они эффективны в различных ситуациях



Эффективность интервью во многом зависит от техники проведения беседы и созданной ее участниками психологической атмосферы

Примерная технология проведения интервью:

Подготовка

Планирование  
собеседования

Проведение  
собеседования и  
отбор

## Подготовка

Хорошим источником сведений о кандидате служит анкета или резюме

Они должны быть изучены внимательно, чтобы помочь установить основную направленность вопросов

Чтобы собеседование было успешным, претенденты должны чувствовать себя уверенно и легко, тогда, вероятно, они будут отвечать на вопросы откровенно и полно

**Первые несколько минут собеседования имеют важное значение для установления конфиденциальности и доверия между интервьюером и претендентом**

**Другой причиной изучения анкеты является попытка интервьюера найти что-то общее с претендентом, чтобы собеседование можно было бы начать непринужденно, при помощи установленной взаимной симпатии**

## Планирование собеседования

*Приняв решение о направленности вопросов и необходимых сведениях, нужно составить план собеседования, чтобы получить ответы на вопросы*



*Гибкость должна быть основным принципом планирования собеседования*

Важность планирования собеседования заключается в том, чтобы его основные вопросы были охвачены



Как только план отрегулирован, проводящий собеседование должен распределить все количество времени, предназначенного для собеседования, между главными сферами деятельности претендента, которые он хочет изучить

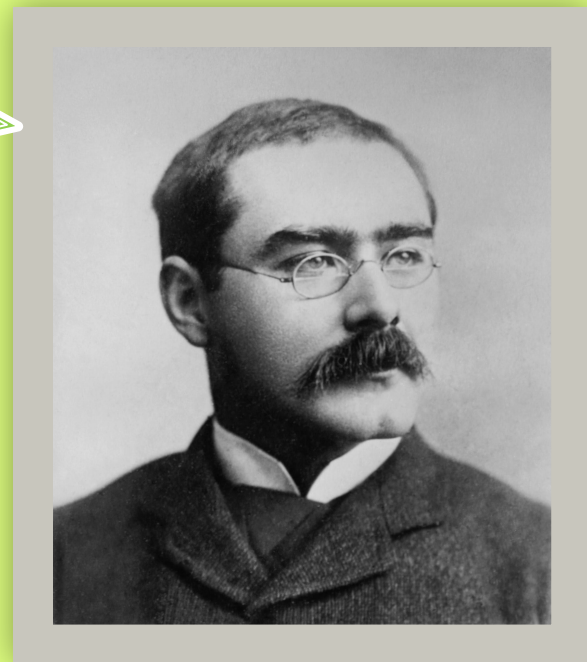
Слишком часто собеседования терпят неудачу из-за того что очень много времени можно затратить на общественную деятельность и школьные дела претендента, и следовательно, слишком мало времени было оставлено для изучения стажа и опыта работы

## Проведение собеседования и отбор

Для начала нужно найти общую тему для беседы с претендентом, если такой нет, тогда несколько фактических вопросов, на которые наверняка претендент знает ответы, помогут ему стать более уверенным в себе

Хорошо сформулированные вопросы будут играть существенную роль

Знаменитое стихотворение Кипплинга:  
«Я держу 6 честных слуг (они меня  
научили всему, что я знаю); их зовут  
«Кто?», «Где?», «Когда?», «Как?»,  
«Почему?»»



На такие вопросы нельзя ответить  
словами «Да» или «Нет»

Претендент будет вынужден выражать свое мнение,  
описывать, что с ним произошло, объяснять действия,  
которые он предпринял, а его ответы вызовут новые  
вопросы, и это будет способом успешного развития  
собеседования



Важно также завершить интервью выяснением таких деталей, как расходы, и назначить претенденту время, в течение которого решение будет ему сообщено

После окончания интервью необходимо сразу обработать результаты беседы, используя следующие инструменты для фиксирования информации:

- ❖ *заполненный бланк оценки кандидата*
- ❖ *заполненная форма фиксации вербальной и паравербальной информации*
- ❖ *анализ сведений о кандидате по следующим параметрам:*
  - *первое впечатление*
  - *общее впечатление*
  - *соответствие кандидата портрету сотрудника, желательного для организации*

# Типовые ошибки при проведении интервью и принятии решений

Типовые ошибки интервьюера в процессе проведения интервью:

ведение беседы с позиции «снизу», заигрывать с кандидатом

ведение беседы с позиции превосходства

невнимание к невербальным сигналам

тенденция делать вывод по первому впечатлению

стремление задавать вопросы, интересные ему самому, тогда как беседу нужно вести вокруг тем, важных для выполнения будущей работы

недостаточно  
внимательное  
слушание, критичность,  
импульсивность

несвоевременная  
обработка результатов  
интервью

оценка по контрасту с  
другим кандидатом;  
эффект сравнения

оценка по отношению к  
«идеальному  
кандидату»; эффект  
«ореола»

оценка кандидата по соответствию собственным  
представлениям и ценностям, а не по качествам,  
необходимых для выполнения работы

# IV. Тестирование

Ко всем тестам нужно относиться внимательно. При использовании любого теста нужно соблюдать следующие принципы:



Качество, которое оценивает тест должно быть четко определено

Тест должен быть стандартизированным - он должен быть апробирован на какой-то группе людей, аналогичной тем, кого нужно тестировать

**Результаты должны быть:**

Надежными

Тест должен проводиться в стандартных условиях

Достоверными

# Типы тестов

```
graph TD; A([Типы тестов]) --> B[тесты на определение способностей]; A --> C[квалификационные тесты]; A --> D[тесты на проверку личных качеств]; A --> E[тесты для отбора группы]; A --> F[медицинские тесты];
```

тесты на  
определение  
способностей

квалификационн  
ые тесты

тесты на  
проверку личных  
качеств

тесты для отбора  
группы

медицинские  
тесты

тесты на определение  
способностей

квалификационные  
тесты

Тест на определение интеллекта, при помощи которого пытаются определить общую способность мыслить, выражать мысли вслух, оперировать цифрами и ориентироваться в пространственных отношениях

разрабатываются для тестирования уже приобретенных навыков

## тесты на проверку личных качеств

Многие консультанты и крупные организации используют эти тесты для характеристики личности, особенно при выборе кандидата для управленческой работы.

Эти тесты страдают от недостатка – трудно выявить точно отличительные черты личности из ответов на анкету

## МЕДИЦИНСКИЕ ТЕСТЫ

На врача следует смотреть как на члена команды по набору кадров. Он должен иметь четкое представление о характере работы и квалификационных требований к персоналу

## тесты для отбора группы

Особые аспекты личности, имеющие значение для работы (например, способность справляться с напряжением или неопределенностью, способность руководить), или способность работать эффективно в качестве члена команды.

Основной принцип заключается в том, что группе дается задание с четкими или нечеткими инструкциями в зависимости от целей, супервайзеры же оценивают индивидуальную работу каждого



# V. Проверка рекомендаций

Один из наиболее эффективных методов оценки кандидатов

Отзыв только с последнего места работы может не быть объективной оценкой, необходимо знать мнение нескольких руководителей и сотрудников кандидата из нескольких организаций

# Прием и адаптация новых сотрудников

- ❖ Когда кандидат выбран, ему высылается письменное приглашение выйти на работу на определенных условиях
- ❖ Поиск прекращается, когда данный человек принимает условия и соглашается работать в компании

*Каждый работодатель, принимая нового человека на должность, особо оговаривает и подчеркивает испытательный срок и на протяжении 1, 3 и даже 6 месяцев придирчиво следит за кандидатом в сотрудники: наблюдает, изучает, оценивает, интересуется мнением остальных членов команды*

## Процесс адаптации работника

```
graph TD; A[Процесс адаптации работника] --> B[профессиональную адаптацию]; A --> C[социально-психологическую адаптацию];
```

профессиональную  
адаптацию

социально-психологическую  
адаптацию

*Профессиональная  
адаптация*



выражается в определенном уровне усвоения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии

*Социально -  
психологическая  
адаптация*

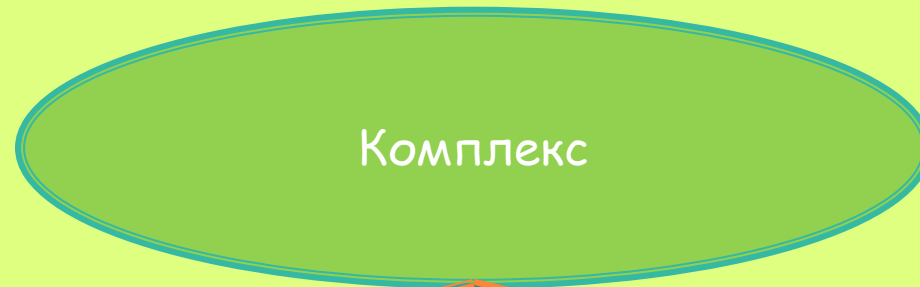


заключается в освоении социально-психологических особенностей организации, вхождении в сложившуюся в ней систему отношений, позитивных взаимодействий с его членами

Адаптированность человека к конкретной трудовой среде проявляется в показателях трудовой деятельности:

- эффективности труда
- усвоения социальной информации и ее практической реализации
  - росте всех видов активности
- удовлетворенности различными сторонами результатами трудовой деятельности

Служба персонала разрабатывается комплекс мероприятий, которые позволяют снизить временные и психологические затраты на адаптацию новых сотрудников



разработанный  
специалистами службы  
занятности каталог  
профессиограмм

комплекс  
профессиональных  
тестовых методик для  
исследования личностных  
и профессиональных  
качеств работника

Профессиограмма -  
всестороннее  
описание профессий,  
дающее  
представление о том,  
что и как должно  
выполняться  
специалистом, при  
помощи каких  
ресурсов, в каких  
производственных  
условиях

В нее входят и  
требования, которым  
должен отвечать  
исполнитель

Для составления  
карты личности  
используются  
профессиональные  
тестовые разработки

## Здесь учитываются:

способы и  
возможности  
усвоения  
кандидатом  
нового объема  
работ

реакции на  
неизбежный  
стресс, коим  
является  
переход на  
новое место  
работы

способы  
установления  
новых контактов  
и связей

ожидания оценки результатов труда и многое  
другое, из чего состоит профессиональная и  
психологическая адаптация на новом  
рабочем месте