

## Основные принципы формирования службы персонала в библиотеке.

Руководству любой организации приходится решать много задач, связанных с управлением кадрами, начиная с поиска кандидатов на вакантные должности и заканчивая построением систем мотивации и обучения персонала. И хотя среди большинства работодателей еще бытует мнение, что созданием HR-службы должны быть озабочены только крупные компании, практика последних лет показывает: все чаще службы персонала появляются и в небольших компаниях, штатная численность которых не превышает 100-150 человек. Это же касается и библиотек. На сегодняшний день как никогда ясно: решение проблем, стоящих перед библиотекой (модернизация деятельности, повышение имиджа среди населения, привлечение пользователей и т.д.) невозможно без решения кадровых проблем. Во многих ЦБС и городских библиотеках сегодня есть специалисты по кадрам (даже отделы кадров), однако структура отделов кадров, их качественный состав не соответствуют задачам реализации активной кадровой политики, т. к. их деятельность в основном ограничивается решением вопросов приема и увольнения работников, оформлением кадровой документации. Кадровые службы в библиотеках не осуществляют анализа кадрового потенциала и потребности в персонале, деятельности по повышению квалификации сотрудников и т.д. Такие вопросы приходится решать руководителям библиотек, методистам, но в силу их загруженностью массой других проблем, можно констатировать, что на сегодняшний день в большинстве библиотек СПб отсутствует активная кадровая политика, что, безусловно, сказывается на эффективности решения поставленных задач. Чем служба персонала отличается от отдела кадров? Можно ли эффективно руководить библиотекой без помощи службы персонала? Подобные вопросы обязательно рано или поздно встанут перед руководителем.

Выделение службы персонала в самостоятельную структуру и назначение руководителя направления позволит ставить перед этой службой уже не функциональные, а стратегические задачи, соответствующие целям всей организации. В итоге выстраивается комплексная система управления по целям. Она действует на основе принципа: «Чем яснее цель, тем больше вероятность ее достижения». В будущем профиль сотрудников (то есть описание компетенций, опыта, необходимых для выполнения работы) выстраивается именно исходя из каскада целей. Затем уже строятся системы подбора персонала, мотивации, обучения и развития. Таким образом, через управление персоналом реализуются стратегические цели организации.

Служба персонала в своей деятельности руководствуется действующим Законодательством, Уставом предприятия, коллективным договором, приказами и распоряжениями руководителя предприятия.

Возможны различные схемы структурного местоположения службы персонала в организации. В централизованных библиотечных системах целесообразно прямое подчинение службы персонала общему руководству организации (директор, либо заместитель директора по основной деятельности).

Структура и штат кадровой службы утверждается руководителем предприятия с учетом задач, стоящих перед предприятием, его специфики и численности работников. Существуют различные методы расчета необходимого количества сотрудников службы персонала, однако, не вдаваясь в сложные расчеты, замечу, что практика показывает - на небольших (100-200 занятых) предприятиях (как в случае ЦБС) целесообразно комплектовать службу персонала двумя специалистами (включая руководителя) и одним-двумя вспомогательными работниками.

Функции и обязанности службы персонала организации определяются руководством на основании структуризации целей, стоящих перед организацией. Ниже рассмотрим основные функциональные обязанности службы персонала организации, условно разделив эту структуру на подразделения:

#### **Подразделение планирования и найма рабочей силы.**

Основные функции:

- Учет вакансий. Включает в себя составление перечня вакансий, прогнозирование ситуации освободившихся вакансий.
- Учет потребностей в кадрах по подразделениям в связи с расширением, изменением технических, маркетинговых программ, изменениями в организации труда.
- Привлечение кадров (установление отношений с учебными заведениями, составление групп кадрового резерва по каждой должности)
- Собеседования с лицами, подавшими заявления о приеме в организацию
- Сбор и анализ документов претендентов на должности, включая проверку сведений
- Использование тестовых испытаний, организация деловых игр
- Организация испытательного срока: начало и окончание у каждого сотрудника, разработка показателей и критериев (прошел – не прошел)
- Заключение трудовых договоров, уточнение их содержания, оформление трудовых договоров
- Оформление кадровой документации (трудовые книжки, выписки из трудовых книжек, документов по военно-учетному столу, пенсионные документы и т.д)
- Предоставление кадровой информации руководству организации:
  - а) списки работающих пенсионеров и прогноз ухода сотрудника на пенсию (ежемесячно)
  - б) сведения о текучести кадров (ежемесячно)
  - в) сведения об уровне дисциплины труда по подразделениям (желательно в сравнительной таблице) (еженедельно)

ПРИМЕР:

Отдел	Прогулы	Опоздания	Нарушения

- г) список работников по подразделениям, подлежащих замене, перемещению (ежемесячно)
  - д) план повышения квалификации сотрудников по подразделениям и сроки повышения квалификации (ежеквартально)
  - е) сведения о количестве и сути предложений по улучшению организации труда (1 раз в полугодие)
- Этот список может быть продолжен (включать в себя анализ социально-психологического климата в подразделениях, оценку качества работы каждого сотрудника по подразделениям в % выражении, перечень основных противоречий внутри организации и т. д.) или, напротив, уменьшен в зависимости от целей организации и видения руководителя.

#### **Подразделение мотивации, стимулирования и оплаты труда.**

Основные функции:

- Анализ цены рабочей силы на рынке труда (основные тенденции) Сотрудникам этого подразделения необходимо умение прогнозировать. В бюджетной организации анализ цены рабочей силы на рынке труда нужен для понимания ситуации на рынке труда и прогнозирования условий материального и морального стимулирования сотрудников своей организации.
- Разработка положений о премировании
- Разработка проектов систем материальной и моральной мотивации труда

- оформление листов нетрудоспособности, заполнение и выдача справок с места работы, оформление приказов о надбавках, составление отчета для Госкомстата РФ по формам, утвержденным Госкомстатом РФ.

#### **Подразделение трудовых и дисциплинарных отношений.**

- Ведение табеля выхода на работу, проверка табелей, учет использования рабочего времени
- Изучение невыходов на работу
- Подготовка дел к сдаче в архив
- Обновление личных карточек
- Ведение делопроизводства
- Занесение кадровой информации в компьютер
- Оформление отпусков (составление графика отпусков, проекта приказа о предоставлении отпуска сотруднику)
- Оформление взысканий
- Оформление характеристик
- Заключение договоров о материальной ответственности
- Оформление документов на юбиляра
- Подготовка документов по запросам других организаций о персонале (судебные органы, прокуратура и т.д.)

#### **Подразделение социальной адаптации.**

- Ознакомление поступающих на работу с этическим кодексом организации, с историей организации, перспективами ее развития, с возможностями работника по профессиональному, карьерному росту в организации, с правилами трудового распорядка
- Изучение неформальных правил и ценностей организации и их корректировка по мере необходимости
- Анализ степени удовлетворенности работников своим трудом
- Социальная адаптация сотрудников, вплоть до организации (в необходимых случаях) психотерапии

#### **Подразделение подготовки и продвижения кадров.**

- Разработка программ обучения
- Планирование обучения и подготовки кадров
- Организация обучения
- Работа с партнерами по организации обучения и с наставниками.

Здесь представлен наиболее полный перечень функций службы персонала в организации, в том числе и бюджетной сферы. Круг обязанностей специалистов этого подразделения может быть сужен, либо же перераспределен в зависимости от целей конкретной библиотечной системы и видения руководителя.

Итак, мы определили, что работа современной службы персонала выстраивается в соответствии со стратегическими целями организации. Однако для организации HR-службы необходимо не только определить ее основные цели и задачи, но и закрепить их в соответствующих внутренних нормативных документах.

Поскольку служба персонала является самостоятельным структурным подразделением, подчиняющимся непосредственно руководителю организации, то ее деятельность регламентируется специальным локальным нормативным актом – Положением о структурном подразделении.

Название данного документа может быть различно (Положение о службе персонала, Положение о службе управления персоналом), но независимо от этого Положение является организационно-распорядительным документом и имеет установленную структуру:

- Общие положения

- Цели и задачи
- Структура
- Функции
- Права

Взаимоотношения и связи с другим структурным подразделением:

- Ответственность

Положение – нормативно-правовой акт, определяющий порядок образования, права, обязанности и организацию работы структурного подразделения. Типовых форм для документационного обеспечения управления и документирования управленческой деятельности не существует. Приказ Министерства культуры и массовых коммуникаций от 08.11.2005 №536 «О типовой инструкции по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти» является обязательным документом только для федеральных органов исполнительной власти, но на практике используется для ведения делопроизводства в различных организациях. (Типовое Положение о службе персонала – см. Приложение)

После разработки Положения о службе персонала необходимо установить должностной и численный состав HR-службы и разработать документы, регламентирующие деятельность ее сотрудников. Штатная численность службы регламентируется документом под названием «Структура и штатная численность организации», а должностной состав работников утверждается Штатным расписанием. Основным документом, регламентирующим деятельность сотрудника HR-службы, является Должностная инструкция. Именно она устанавливает основные задачи, функции, права, обязанности и ответственность работника в соответствии с занимаемой им должностью. Должностная инструкция содержит краткое изложение основных задач, необходимых навыков и полномочий для осуществления той или иной работы.

При наименовании должностей сотрудников и составления должностных инструкций на практике обычно используется «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих», утвержденный Постановлением Минтруда РФ от 21. 08.1998 №37.

Данный Квалификационный справочник носит рекомендательный характер. Применяется на предприятиях, в учреждениях и организациях различных отраслей экономики независимо от форм собственности и организационно-правовых форм.

Традиционно работники HR-службы, как и другие служащие, делятся на три категории:

1. Руководители: директор по персоналу, начальник отдела кадров, менеджер по персоналу.
2. Специалисты: инженер по организации труда, инспектор по кадрам, специалист по кадрам, экономист по труду, психолог.
3. Технические исполнители: например, табельщик и так далее.

Должностная инструкция каждого сотрудника, несмотря на то, что составляется на основе типовых квалификационных характеристик, индивидуальна. В ней отражаются не только должностные обязанности и полномочия, но и специфика работы сотрудника службы персонала в конкретной организации.

Итак, создание HR-службы документально подтверждено указанными выше внутренними нормативными документами, определены приоритетные направления ее деятельности.

Какие же документы должны существовать в организации для реализации HR-службой ее функций по организационному обеспечению работы с персоналом?

Законодательно установленного полного перечня подобных документов не существует.

Поскольку задачи, возложенные на службу персонала, в разных компаниях неодинаковы,

то и локальные документы в каждой организации различаются. Тем не менее, все внутренние нормативные акты, регулирующие работу HR-службы, можно подразделить на несколько групп – в зависимости от направлений работы.

Основой основ деятельности службы персонала являются общие организационно-распорядительные внутренние нормативные документы организации.

Данная группа документов определяет основные принципы работы организации, ее структуру, порядок приема и увольнения, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации. Большинство документов, входящих в эту группу, является обязательными для всех организаций.

Примерами внутренней организационно-распорядительной документации, могут служить:

Штатное расписание – перечень численного состава работников по структурным подразделениям с указанием должностей, окладов и надбавок.

Правила внутреннего трудового распорядка – регламентируют порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации.

Положение о порядке обработки персональных данных работника и гарантии их защиты – устанавливает правила обработки персональных данных работника, гарантии их защиты, хранение и использование персональных данных, ответственность работодателя за нарушение данных норм.

Положение о сохранности коммерческой тайны – определяет состав и объем сведений, составляющих служебную или коммерческую тайну, а также порядок их защиты.

Правила и инструкции по охране труда – регулируют деятельность службы и специалистов по охране труда и т.д.

Другую группу составляют внутренние нормативные документы, регламентирующие деятельность по управлению персоналом в организации. Эта группа документов включает в себя различные положения, инструкции, типовые формы по основным функциональным направлениям работы HR-службы. Данной группой внутренних нормативных документов устанавливаются единые стандарты по работе с персоналом, критерии подбора и оценки сотрудников, принципы и система мотивации, включая систему оплаты труда и премирования, система обучения и развития персонала.

Поскольку построение системы управления персоналом – часть стратегии организации, основой для создания этих документов являются стратегические цели организации.

Примерами внутренней документации, регламентирующей управление персоналом, могут служить:

Положение о подборе персонала – регламентирует построение системы подбора персонала.

Положение об адаптации персонала – определяет процедуру введения в должность новых сотрудников, предназначено для создания единой процедуры адаптации во всех структурных подразделениях организации.

Положение о повышении квалификации, подготовке и переподготовке кадров – регламентирует порядок обучения персонала в организации.

Положение об оплате труда и премировании – регламентирует принципы формирования системы оплаты труда, критерии оценки труда, порядок расчета суммы оплаты и так далее.

Особую группу документов, обеспечивающих работу по управлению персоналом, составляют документы по ведению кадрового делопроизводства и документированию трудовых отношений.

Это различные документы, традиционно ведущиеся в отделах кадров организаций.

Отличительная черта всех документов этой группы – не только обязательность их ведения для всех юридических лиц, но и унифицированность форм большинства из них. В данную группу входят документы:

- по учету кадров;
- по учету рабочего времени и расчетов с персоналом, по оплате труда;
- по индивидуальному (персонифицированному) учету в системе государственного пенсионного страхования;
- документы, необходимые для ведения воинского учета (ВУС).

Примерами внутренней документации, обеспечивающей ведение кадрового делопроизводства в организации и документирование трудовых отношений, могут служить:

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником об условиях и характере трудовых отношений.

Договор о полной индивидуальной материальной ответственности – соглашение сторон трудовых отношений об обязанности работника ответить перед администрацией организации за совершенное имущественное правонарушение и возместить причиненный ущерб.

Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику (форма Т-6) – распорядительный документ руководителя организации для оформления и учета отпусков, предоставляемых работнику в соответствии с законодательством, коллективным договором, локальными нормативными актами организации, трудовым договором.

Табель учета использования рабочего времени и расчета заработной платы (форма Т-12) – документ для учета времени, фактически отработанного и (или) не отработанного каждым сотрудником организации, для контроля за соблюдением работниками установленного режима рабочего времени, для расчета оплаты труда, а также для составления статистической отчетности по труду.

Расчетно-платежная ведомость (форма Т-49) – документ для расчета и выплаты заработной платы работникам организации.

Анкета застрахованного лица (форма АДВ-1) – документ, представляемый в территориальный орган ПФР при регистрации застрахованного лица в системе государственного пенсионного страхования.

Приказ «Об организации воинского учета и бронирования граждан, пребывающих в запасе» – распорядительный документ руководителя организации об исполнении обязанностей по ведению воинского учета, бронированию граждан, пребывающих в запасе, и хранению бланков строгой отчетности и так далее.

В начале своего выступления я уже говорила, что эффективно работающая служба персонала – штабной орган, подчиняющийся непосредственно руководству организации. Такой орган возглавляется руководителем службы персонала, наделенным полномочиями топ-уровня и действующим наряду с другими руководителями верхнего звена, т.к. работа с персоналом – это часть, и довольно важная управленческого менеджмента всей организации.

Главное отличие директора по персоналу от других сотрудников службы персонала состоит в том, что он участвует в построении стратегии организации, определяя цели управления персоналом.

Работа службы персонала, прежде всего, зависит от тех задач, которые руководство организации ставит перед руководителем службы персонала. Основные из них указаны в должностных обязанностях, в соответствии с которыми обязан действовать директор по персоналу. Ниже приведены некоторые из них в соответствии с «Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих», утвержденным Постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. №37 (с изменениями от 25.07.2005).

Итак, директор по персоналу:

- возглавляет работу по формированию кадровой политики в соответствии со стратегией развития предприятия;
- организует управление персоналом предприятия на основе максимальной реализации трудового потенциала каждого работника;
- принимает участие в разработке планов предприятия;
- организует проведение исследований, разработку и реализацию комплекса планов и программ по работе с персоналом с целью привлечения и закрепления на предприятии работников требуемых специальностей и квалификации;
- проводит работу по формированию и подготовке резерва кадров для выдвижения на руководящие должности на основе политики планирования карьеры, создания системы непрерывной подготовки персонала;
- организует и координирует разработку комплекса мер по повышению мотивации работников, улучшению условий труда, повышению его содержательности и престижности, рационализации структур и штатов, укреплению дисциплины труда;
- контролирует соблюдение норм трудового законодательства в работе с персоналом;
- консультирует вышестоящее руководство, а также руководителей подразделений по всем вопросам, связанным с персоналом;
- обеспечивает периодическую подготовку и своевременное предоставление аналитических материалов по социальным и кадровым вопросам на предприятии, составление прогнозов развития персонала, выявление возникающих проблем и подготовку возможных вариантов их решения;
- обеспечивает постоянное совершенствование процессов управления персоналом предприятия на основе внедрения социально-экономических и социально-психологических методов управления;
- осуществляет методическое руководство и координацию деятельности структурных подразделений предприятия, обеспечивающих управление персоналом.

Из данного перечня становится видно, что руководитель службы персонала действительно является управленцем, менеджером топ-уровня.

В связи с этим, по моему мнению, руководителю службы персонала библиотеки, помимо навыков работы по управлению персоналом (которые нетрудно получить на курсах), необходимо иметь опыт библиотечной работы (желательно в руководящей должности или в должности руководителя среднего звена). Кроме того, эффективности деятельности службы персонала библиотеки могло бы способствовать участие руководителя этой службы в «круглых столах» директоров, методобъединениях, семинарах, конференциях для управленческого звена библиотек.

Решая многие из перечисленных выше задач, служба персонала выходит на совершенно новый уровень и становится неотъемлемой частью организации, какой она и должна быть.

Однако, создание службы персонала в библиотеках – дело будущего, а задачи персонал-стратегии руководителям библиотек приходится решать изо дня в день. И наиболее сложной задачей, на мой взгляд, является организация процесса поиска и отбора персонала. На этой проблеме остановимся подробнее.

## Поиск и отбор персонала.

Едва ли кто-нибудь лучше директоров общедоступных библиотек знает, как сложно найти и выбрать надежного сотрудника, компетентного работника, который отвечал бы всем профессиональным и личностным требованиям, предъявляемым к сотруднику библиотечной сферы. Дело это нелегкое, требующее от вас времени, усилий, разностороннего подхода и, что гораздо важнее, четкого представления того, каким должен быть претендент на определенную должность.

Процесс приема на работу заключается в сопоставлении требований, предъявляемых работодателем, и уровня квалификации кандидата на должность. Необходимо, чтобы кандидат отвечал основным требованиям организации. В свою очередь человек, предлагающий свои знания и способности, ищет работу, которая может удовлетворить его потребности.

Данная проблема может быть решена, если требования обеих сторон частично или полностью совпадают. Поэтому процесс приема на работу основывается на определенном компромиссе и возможности договориться.

Для удовлетворения потребности организации в персонале используется непрерывный процесс, который можно условно разделить на несколько этапов:

### **1. Подготовка заявки на набор необходимых работников.**

Эти заявки должны быть подготовлены руководителями структурных подразделений, которым требуются сотрудники. В заявке указывается количество необходимых специалистов, их должностные обязанности (либо ссылки на должностные инструкции), квалификационные требования: опыт, образование, профессиональные навыки, личные качества, а также особые условия труда (связана ли работа с командировками, ненормированными условиями труда и т.д.).

### **2. Привлечение кандидатов на вакантные должности.**

В библиотечной практике используется в основном размещение объявлений о приеме на работу. На мой взгляд, основная проблема заключается в том, где мы размещаем эти объявления. Напечатанное на листке бумаги объявления типа : «Требуется библиотекарь», размещенное в фойе или (как это часто бывает) на оконном стекле библиотеки дискредитирует организацию в глазах потенциальных кандидатов на должности и привлекает наибольшее количество нежелательных кандидатов. Объявление, размещенное на сайте библиотечной системы, в профильном учебном заведении, переданное на биржу труда, размещенное в профессиональной (или районной) прессе является более желательным, хотя и не дает 100% гарантии привлечения подходящих кандидатов. Для того, чтобы попытаться избежать привлечения нежелательных кандидатов необходимо обратить самое пристальное внимание на содержание объявления. Оно должно быть составлено так, чтобы исключить обращения с предложениями со стороны таких кандидатов, которые не подходят организации по своей квалификации, либо по личностным качествам.

Существуют стандартные требования к содержанию объявления о найме персонала:

- 1) название вакантной должности;
- 2) должностные обязанности;
- 3) требования к соискателям (опыт работы, образование,); Здесь надо иметь в виду то, что указанное в объявлении требование к полу или возрасту кандидата может быть расценено как дискриминация по половому или возрастному признаку и не является законным.
- 4) условия работы (сведения о компании, расположение места работы, график, зарплата, ссылка на корпоративный сайт);
- 5) контактная информация работодателя.



Основные правила составления объявления:

- краткость,
- точность формулировок,
- грамотность.

Типичные ошибки в описании вакансии

*1. Совмещение должностей*

«Библиотекарь/библиограф» Указывайте одну должность. Или составьте объявления для разных позиций.

*2. Большой список должностных обязанностей*

Большой список обязанностей отпугнет хороших специалистов с заниженной самооценкой. Плоха и другая крайность — размытость формулировок или фразы «стандартные обязанности», «обязанности, согласно инструкции». Лучше выделить ключевые функции и рассказать о них коротко и ясно, записав каждую отдельно.

*3. Наглость, орфографические ошибки, заглавные буквы, сокращения*

Профи вряд ли откликнется на небрежный текст. Безграмотное объявление наводит на мысль о несерьезности работодателя. Например, заглавные буквы в интернете означают повышение тона. Сокращения в объявлении уместны на страницах печатного издания, в интернете же они создают впечатление спешки и могут быть восприняты соискателем как неуважение.

*4. Категоричные фразы*

Фразы типа «Встречаемся только с кандидатами, имеющими опыт работы от 5 лет в такой-то отрасли» значительно сузят круг соискателей. Используйте более гибкие формулировки. «Например: „Очень желателен опыт в такой-то сфере“ — ведь по остальным параметрам кандидат может вполне подойти», Лучше обойтись и без возрастных ограничений — они не только уменьшают количество откликов, но и нарушают права кандидата.

*5. Не указывается заработная плата*

В случае пониженной зарплаты на испытательный срок стоит указать и стартовый, и окончательный оклад.

*6. Вранье*

Взаимодействие со лжи начинать не стоит. Например, в случае с командировками: если предполагаются, то лучше об этом сказать сразу.

*7. Минимум информации об условиях работы и работодателя*

Что за организация, где находится, какой график работы, есть ли соцпакет — подобные сведения для соискателя очень важны. Если их нет или мало, он просто не поймет, что его ожидает.

Что делать, если объявление не действует

Текст объявления важен, но это не палочка-выручалочка. Если объявление не работает, возможно, стоит изменить условия работы для должности, попробовать другое место для публикации.

Но начать оптимизацию своего трудового предложения лучше, конечно, с текста. Если за

первую неделю размещения кандидаты так и не откликнулись на объявление, перепишите его. Если есть возможность, стоит изменить название должности. Например, все мы знаем о невысоком уровне престижа в обществе профессии «библиотекарь», попробуйте в объявлении заменить его на «сотрудник информационной сферы услуг» (тем более что это соответствует истине).

Экспериментируйте. Придумайте «крючок», которым можно зацепить соискателя. О самой скучной должности можно рассказать интересно.

Для того чтобы привлечь хорошего специалиста надо его замотивировать. Как? Кто нужен: управленец, творческая личность, но при этом з/п у нас маленькая. Значит, пишем как можно ярче о библиотечной системе (достижения, штат, сотрудничество и т.д, т.е. все то, что делает библиотечную систему интересной), указываем на необходимость творческого подхода, перспективы карьерного роста. И вообще, тон объявления должен быть теплым и дружелюбным.

### **3. Заполнение стандартной формы.**

Кандидаты, которые по формальным признакам подходят для занятия имеющейся вакансии, заполняют стандартную форму «Сведения о кандидате», в которой указывают основную информацию о себе, своем профессиональном опыте и квалификации. В приложении 2 дана примерная стандартная схема такой анкеты. Мы сознательно выбрали вариант анкеты наиболее полный с тем, чтобы каждый из вас мог на основе этого варианта анкеты составить форму, наиболее приемлемую для вашей ЦБС.

Случай с анкетированием при приеме на работу не в полной мере подпадает под действие главы 14 «Защита персональных данных работника» Трудового кодекса РФ. Ведь в ней правом на защиту наделяется работник, то есть физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем. При анкетировании, осуществляемом с целью подбора персонала, трудовых отношений еще нет. Соискатель в Трудовом кодексе РФ обозначен как «лицо, поступающее на работу». В отношении такого лица каких-либо оговорок глава 14 Трудового кодекса РФ не содержит.

Однако, в том случае, если соискатель стал вашим работником, заполненная им анкета становится источником персональных данных, и работа с ней уже должна осуществляться по нормам статей 86—89 Трудового кодекса РФ.

При обработке персональных данных работодатель и его представители обязаны соблюдать следующие общие требования:

1. Обработка персональных данных работника может осуществляться исключительно в целях:

- а) обеспечения соблюдения законов и иных нормативных правовых актов;
- б) содействия работникам в трудоустройстве, обучении и продвижении по службе;
- в) обеспечения личной безопасности работников;
- г) контроля количества и качества выполняемой работы;
- д) обеспечения сохранности имущества.

Анкета становится документом личного дела только в том случае, если в отношении соискателя принимается решение о приеме на работу, а следовательно оформляются и иные необходимые кадровые документы. Что же касается анкет кандидатов так и не ставших работниками, целесообразно завести отдельное «дело», в которое поместить анкеты всех соискателей — возможно через какое-то время вам понадобится пересмотреть их и подобрать из уже «знакомых» подходящую кандидатуру для повторной встречи и решения вопроса о приеме на работу.

#### **4. Психологическое тестирование.**

Призвано выявить кандидатов, обладающих такими неблагоприятными качествами, которые могут отрицательно отразиться на результатах работы. Применяя психологическое тестирование, необходимо помнить, что согласно российскому законодательству результаты психологического тестирования не могут быть основанием для увольнения или отказа в работе. Подавляющее большинство руководителей применяют тестирование кандидатов на вакансии для диагностики личностных характеристик (см. [www.azps.ru](http://www.azps.ru) – сайт, где собрана большая коллекция психологических тестов).

Если нет необходимости, этот этап можно опустить.

#### **5. Собеседование.**

Очная встреча работодателя с кандидатом существенно дополняет строгие анкетные данные о человеке с помощью интервью. Это самый универсальный метод отбора персонала. Затраты на проведение интервью невысоки по сравнению с другими методами, а эффективность во многом зависит от техники ведения беседы и психологической атмосферы. В процессе проведения собеседования особое внимание следует уделить получению от кандидата информации, которая могла бы дополнить сведения, изложенные в резюме или стандартной форме анкеты.

Для того, чтобы с наибольшей четкостью выяснить, соответствует ли кандидат требованиям вакантной должности и организационной структуре, сложившейся в организации, список вопросов кандидату должен, как минимум, ограничиваться следующими сферами:

**Опыт.** Здесь необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- Профессиональный опыт и возможности кандидата
- Какие решения он принимал
- Какие результаты были им достигнуты.

**Мотивация:**

- Что человека привлекает в работе
- Что оказывает влияние на принимаемые решения
- Что кандидат ожидает в итоге

**Достижения:**

- Какие проблемы приходилось решать кандидату
- Приходилось ли ему работать самостоятельно
- Что для него было критериями успеха.

**Личные и деловые качества:**

- Приходилось ли проявлять кандидату лидерские качества
- Какие инициативы исходили от него на предыдущем месте работы
- Какие из деловых и личностных качеств он больше всего ценит в других людях.

Собеседование может проводиться индивидуально или в группе. Но цель одна - подобрать специалистов в соответствии с требованиями работодателя.

При проведении собеседований, в какой бы форме они ни проводились, обязательно записывайте свои наблюдения, впечатления о кандидатах. Впоследствии можно отредактировать эти записи и представить их в виде таблицы для того, чтобы оптимизировать процесс выбора между претендентами на вакантную должность.

**Например:**

Показатели	Баллы				
	1	2	3	4	5
Опыт работы					
Образование					
Пунктуальности					
Ответственность					
Коммуникабельность					

Любое собеседование обычно проходит в несколько этапов (шагов):

а) установление контакта предполагает снятие напряжения и волнения с кандидата. Задайте нейтральные вопросы, например, "Легко ли Вы нас нашли?" и обратите внимание на реакцию человека, его речь и манеры.

Неуважительные фразы вроде "Давайте быстренько рассмотрим Ваше резюме" будут иметь отрицательные последствия - интервьюер скорее всего не получит искренних ответов от кандидата;

б) интервью и оценка кандидата. Основные вопросы - о профессиональном опыте и планах кандидата в отношении работы.

в) этап "обратной связи". Кандидату предоставляется возможность задать свои вопросы и узнать, насколько подходит ему вакантная должность.

Важно не только предоставить определенную информацию кандидату, но и получить дополнительные впечатления на основании заданных им вопросов;

г) окончание собеседования. Это подведение итогов. Завершение собеседования происходит по инициативе интервьюера. Поблагодарите кандидата, информируйте о дальнейшем порядке и сроках взаимодействия с ним.

### ***Как готовиться к собеседованию?***

Уделите достаточное количество времени каждому кандидату. Сложно определить жесткие нормы, но вряд ли разговор займет менее получаса, особенно если кандидат заинтересовал вас как специалист.

Выберите подходящее место для собеседования - тихое, комфортабельное, где никто и ничто не отвлекает внимание участников собеседования.

Правильно организуйте пространство общения. Так, например, положение собеседников, сидящих напротив друг друга через стол, является более формальным, чем "угловая

позиция", когда один из них сидит за столом, а другой - с торца. Это кажется несущественным, однако влияет на установление контакта и обязательно скажется на дальнейшем характере беседы.

Хорошее интервью - непринужденная беседа двух равно заинтересованных людей. Интервьюер для получения нужной информации обращается к кандидату с вопросами:

- закрытыми;
- открытыми;
- прямыми и косвенными.

Закрытые вопросы - это вопросы, на которые можно ответить "да" или "нет". Их используют в случаях, когда необходимо ускорить получение информации, но они создают напряженность в беседе.

*Пример: Вы полагаете, что сможете сделать эту работу хорошо?*

Открытые вопросы - это вопросы, которые требуют дополнительных пояснений. Они начинаются со слов "что", "как", "почему" и др. Однако, они могут увести от темы разговора.

*Пример: Почему Вы думаете, что можете справиться с этой работой?*

Прямые вопросы - это вопросы, предполагающие получение однозначных ответов, одинаково понимаемых интервьюером и кандидатом.

*Пример: Если Вы говорите, что заботитесь о своей квалификации, то что именно Вы делаете для ее повышения?*

Косвенные вопросы - это вопросы, сформулированные в безличной форме.

*Пример: Многие специалисты, которые действительно заботятся о своей квалификации, постоянно читают профессиональную литературу. Как Вы считаете, это необходимо? Каковы Ваши предпочтения? (Далее можно перечислить ряд изданий, важных для специалистов в данной области.)*

Не прерывайте речь кандидата и не выражайте своего отношения к его словам, даже если его точка зрения не совпадает с вашей. Умение слушать своего собеседника не менее ценно, чем умение говорить.

Будьте активным слушателем. Многие предпочитают не вмешиваться в монолог собеседника (за исключением фраз типа: "Да-да", "Как я Вас понимаю!" и т.п.). Лучше "уточнить", что имеет в виду кандидат при помощи фраз "Из этого следует, что...", "Вы хотите сказать, что....", "Пожалуйста, чуть подробнее".

Ответы кандидата на собеседовании - основной источник информации о нем. Однако следует принять во внимание и другие факторы.

Опоздание на собеседование, даже при наличии уважительной причины, негативно характеризует кандидата. Одежда и внешний вид могут многое "рассказать" о кандидате, а осанка и манеры, умение держаться и т.п. - о его воспитанности.

Так называемый "язык тела" может сказать внимательному интервьюеру о нервозности, отсутствии интереса или, наоборот, свидетельствовать о заинтересованности собеседника в диалоге. Эмоциональное состояние соискателя выдает и голос, который "дрожит" при сильном волнении, тембр и скорость речи человека, а также его взгляд и мимика.

Во время собеседования не забудьте заручиться согласием кандидата на проверку рекомендаций.

Что следует учитывать при проверке рекомендаций? Обычной формой их проверки является телефонная беседа. Во время телефонного разговора можно получить более полные и подробные сведения. Мы не советуем запрашивать письменные отзывы, поскольку к ним относятся с большей осторожностью, и вы можете либо вообще не получить ответа, либо получить формальную отписку. Во время беседы по телефону человек чувствует себя более свободным и может оказаться откровеннее.

### **На что стоит обратить внимание**

- Кандидат сменил много мест работы. Больше, чем одно место работы в год, — сигнал тревоги. Следует отдать предпочтение тому, кто проработал на каждом месте не меньше чем 2-3 года.
- Красочные описания собственных достижений. Попробуйте убедиться в ходе собеседования, что это не явные преувеличения.
- Туманно сформулированные названия должностей. Расспросите, каковы были реальные служебные обязанности на каждом месте работы. Не следует полагать, что определенная должность в другой фирме означает то же, что в вашей.
- Помните, что для некоторых должностей предшествующий опыт не обязателен и может оказаться даже недостатком данного кандидата, если вы предполагаете обучить его работать в соответствии с вашими требованиями.

### **6. Принятие окончательного решения.**

Итак, процесс выбора завершен. Вы определили того из кандидатов, кому предложите работу. Хорошо, если у вас в запасе остаются еще один-два кандидата, которые вас тоже в основном устраивают. Опыт показывает, что не так уж редко кандидата, проявившего заинтересованность в вашем предложении, по тем или иным причинам не удается принять на работу.

Сообщение кандидату о том, что организация остановила на нем свой выбор, обычно делается по телефону. Не забудьте, что если вы звоните на работу, то обсуждать этот вопрос вашему собеседнику может быть в данный момент неудобно. Непременно начните с вопроса, располагает ли он временем и удобно ли ему обсуждать с вами этот вопрос.

Если вы позвоните и скажете, что предлагаете ему занять данное место в вашей организации, то, вполне вероятно, услышите стандартную благодарность и просьбу

отложить решение на некоторое время для обдумывания предложения. У кандидата могут быть самые разные причины для этого, например, он может ожидать ответа из другой фирмы, которая кажется ему более привлекательной. Он может просто «набивать» себе цену. Но в любом случае такое завершение разговора совершенно не выгодно вам.

Лучше позвонить и начать с вопроса, сохранил ли ваш собеседник интерес к должности, по поводу которой к вам обращался, — как правило, на это всегда следует положительный ответ. Уточните, не возникли ли у него за это время какие-то вопросы. Их обсуждение может оказаться целесообразным отложить до личной встречи и обсудить после того, как кандидат ознакомится с предлагаемым трудовым договором.

Возможно, он найдет в тексте трудового договора ответы на свои вопросы, а возможно, наоборот, появятся новые. Теперь можно переходить к своему предложению. Таким образом, сценарий разговора сам приведет к удобному для вас безотлагательному решению.

Получив устное подтверждение, целесообразно передать кандидату два экземпляра трудового соглашения. С момента возвращения вам подписанного кандидатом договора он считается фактически принятым на работу. Но это не исключает необходимости завершить формальности по приему сотрудника выпуском приказа.

Если во время собеседования не удалось обсудить или достаточно прояснить какие-то вопросы, например, об условиях оплаты и прочих поощрениях, то этот вопрос надо обсудить дополнительно при заключении трудового договора.

Прием на работу — непростой процесс, требующий от вас объективности, ответственности, профессионализма, умения разбираться в людях и идти на компромисс. **Помните, что лучше не торопиться и не делать поспешных выводов, чем потом ломать голову над тем, как избавиться от нерадивого работника или каким образом уладить новый конфликт на рабочем месте.**

## Приложение

### ТИПОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ О КАДРОВОЙ СЛУЖБЕ ПРЕДПРИЯТИЯ (ОРГАНИЗАЦИИ)

#### I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Кадровая служба является структурным подразделением предприятия (организации) <\*> любой формы собственности.

-----  
<\*> Примечание: в дальнейшем - предприятие.

1.2. Кадровая служба в своей деятельности руководствуется действующим законодательством Российской Федерации, Уставом предприятия, коллективным договором, приказами и распоряжениями руководителя предприятия.

1.3. Кадровая служба подчиняется руководителю предприятия или его заместителю.

1.4. Структура и штат кадровой службы утверждается руководителем предприятия с учетом задач, стоящих перед предприятием, его специфики и численности работников.

1.5. Возглавляет кадровую службу руководитель (или уполномоченное на это лицо), который назначается на должность и освобождается от должности руководителем предприятия.

1.6. Распределение обязанностей между работниками кадровой службы осуществляет начальник в соответствии с должностными инструкциями и данным положением.

1.7. Кадровая служба имеет круглую печать с обозначением своего наименования.

#### II. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

Основными задачами кадровой службы являются:

2.1. Участие в разработке и реализации стратегии управления персоналом.

2.2. Обеспечение предприятия необходимым количеством кадров руководителей, специалистов, рабочих требуемых профессий, специальностей и квалификации.

2.3. Осуществление эффективного подбора, расстановки и реализации трудового потенциала кадров в соответствии с их профессиональными, деловыми и нравственными качествами.

2.4. Участие в формировании и развитии стабильного трудового коллектива, создании благоприятного социально-психологического климата.

2.5. Постоянное совершенствование управления кадрами на основе реализации целевых программ, современных персонал-технологий и оказания систематической методической помощи руководителям подразделений по проблемам управления персоналом.

#### III. ФУНКЦИИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

В соответствии с основными задачами кадровая служба выполняет следующие основные функции:

3.1. Участвует в разработке единой кадровой политики и осуществляет ее через



повседневную кадровую работу.

3.2. Прогнозирует перспективную и определяет текущую потребность в кадрах, источники ее удовлетворения.

3.3. Содействует успешной адаптации новых работников в коллективе.

3.4. Анализирует имеющийся кадровый состав, планирует профессионально-должностное продвижение работников.

3.5. Организует изучение профессиональных, деловых и моральных качеств работников на основе объективной оценки при широком использовании различных методов, а также проведение аттестации руководителей и специалистов.

3.6. Формирует кадровый резерв для выдвижения на руководящие должности, составляет планы работы с ним, разрабатывает схемы замещения.

3.7. Осуществляет непрерывное образование руководителей и специалистов, организует подготовку, переподготовку, повышение квалификации рабочих.

3.8. Участвует в разработке мотивационной системы эффективного стимулирования работников в соответствии с их трудовым вкладом.

3.9. Принимает меры по укреплению трудовой дисциплины, обеспечению социального равновесия, предупреждению трудовых конфликтов.

3.10. Содействует проведению мероприятий воспитательного характера, поддержке лучших традиций коллектива.

3.11. Разрабатывает и реализует смету финансовых расходов, связанных с развитием кадров, оформлением приема на работу, приобретения бланков трудовых книжек и т.д.

3.12. Организует учебу, различные исследования, оказывает методическую помощь руководителям подразделений по проблемам управления кадрами.

3.13. Визитует проекты документов, касающиеся персонала.

3.14. Организует эффективную систему персонального учета, обработку поступающей кадровой информации, в том числе с использованием персональных компьютеров.

3.15. Осуществляет оформление кадровых документов в установленные сроки и обеспечивает их сохранность.

3.16. Готовит приказы, распоряжения, материалы, отчеты, справки, доклады, предложения по кадровым вопросам.

3.17. Представляет необходимые документы для назначения пенсий, пособий работникам и их семьям в органы социальной защиты.

3.18. Представляет все виды государственной статистической отчетности по работе с кадрами, справки, отзывы, характеристики по запросам соответствующих организаций и работников предприятия.

#### IV. ПРАВА КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

Кадровая служба имеет право:

4.1. Осуществлять контроль за соблюдением трудового законодательства.

4.2. Контролировать использование работников в соответствии с их профессией, специальностью, квалификацией.

4.3. Требовать исполнения подразделениями предприятия указаний службы в пределах функций, предусмотренных данным положением.

4.4. Указывать на неправомерность и требовать отмены решений, распоряжений руководителей подразделений предприятия, противоречащих трудовому законодательству, а также документам, входящим в компетенцию кадровой службы.

4.5. Участвовать в разработке организационной и штатно-должностной структуры предприятия.

4.6. Представлять руководителю предприятия предложения о назначении на

вакантные должности и освобождении от занимаемых должностей, а также о поощрении и наложении взысканий на работников.

4.7. Участвовать в работе высшего коллегиального органа предприятия.

4.8. Требовать от подразделений предприятия материалы, необходимые для осуществления работы, входящей в компетенцию кадровой службы.

## V. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

5.1. Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных данным положением на кадровую службу задач и функций несет руководитель кадровой службы (или уполномоченное на это лицо).

5.2. Степень ответственности других работников кадровой службы устанавливается соответствующими должностными инструкциями.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**  
**АНКЕТА КАНДИДАТА НА ВАКАНСИЮ**

Дата собеседования \_\_\_\_\_

Уважаемые кандидаты! Пожалуйста, внимательно и подробно ответьте на поставленные вопросы. Чтобы мы могли с полной ответственностью отнестись к Вашему заявлению о приеме на работу, просим Вас (в Ваших интересах) тщательно и без пропусков заполнить данную анкету. Объективность и полнота Ваших ответов определяют направление дальнейшего сотрудничества. Заранее благодарим.

Конт.тел.
E-mail:

**1. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ:**

Фамилия, имя и отчество \_\_\_\_\_

Дата рождения: \_\_\_\_\_

Адрес (место проживания): \_\_\_\_\_

Семейное положение (наличие и возраст детей) \_\_\_\_\_

Подлежите ли Вы призыву на военную службу? (да/нет) \_\_\_\_\_

Знание иностранных языков (степень владения): \_\_\_\_\_

- - Назовите наиболее важные аспекты, которые привлекли Ваше внимание к нашей организации (подчеркните):  
Профиль деятельности  
Месторасположение  
Рекламные акции  
Источник информации о вакансии  
Другое
- - Расскажите, какое положение Вы занимали в классе и/или в студенческой группе  
\_\_\_\_\_
- - Какие события, произошедшие во время Вашего профессионального обучения, Вам запомнились?  
\_\_\_\_\_
- - Как Вы проводите свое свободное время? Чем увлекаетесь? \_\_\_\_\_
- Что Вы считаете своим высшим достижением? \_\_\_\_\_
- - Что Вы считаете своей крупнейшей неудачей?  
\_\_\_\_\_
- - Какие с Вами произошли несчастные случаи?  
\_\_\_\_\_
- - Что Вашему партнеру нравится в Вас?  
\_\_\_\_\_
- - Что Вашему партнеру в Вас не нравится? \_\_\_\_\_
- - Пожалуйста, назовите по меньшей мере троих, которые могли бы дать отзыв о Ваших профессиональных и/или личных качествах (это могут быть друзья, учителя, коллеги, начальники, но ни в коем случае не родственники) \_\_\_\_\_
- Опишите свою нынешнюю деятельность: \_\_\_\_\_

## 2. СВЕДЕНИЯ ОБ ОБРАЗОВАНИИ

Образование (нужное выделить): высшее, неполное высшее, среднее специальное, среднее  
Перечень учебных заведений в которых вы учились, в том числе дополнительное образование:

Начало/ окончание	Наименование учебного заведения, адрес	Специальность

Какими дополнительными специальностями Вы владеете (курсы, семинары)?

а) \_\_\_\_\_  
б) \_\_\_\_\_

## 3. ТРУДОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

( укажите как можно подробнее Ваш опыт работы, начиная с последнего):

Время работы Начало/окончание	Организация. Адрес.	Должность	Количество подчиненных

## 4. НАВЫКИ РАБОТЫ С КОМПЬЮТЕРОМ

(Если Вы владеете какими-либо финансовыми автоматизированными программами, то укажите это в таблице):

Компьютерная программа	СТЕПЕНЬ ВЛАДЕНИЯ

- Что мешало Вам работать на последнем месте работы (укажите факторы) \_\_\_\_\_

- Укажите деловые, организаторские, коммуникативные, технические способности которые повышают эффективность Вашей трудовой деятельности \_\_\_\_\_

- Достижения, награды, звания, факты признания, которые могут иметь отношение к целям профессиональной карьеры \_\_\_\_\_

- Был ли у Вас удачный опыт руководящей работы (если да, то какой и каковы были результаты) \_\_\_\_\_

- Укажите Ваш месячный доход на последнем месте работы \_\_\_\_\_
- Укажите причину поиска работы в настоящее время \_\_\_\_\_
- Чем бы Вы хотели заниматься, в каких областях специализироваться в нашей организации (укажите несколько позиций, расположив их по предпочтительности)  
\_\_\_\_\_
- Перечислите задачи (функции), которыми Вы хорошо владеете в рамках приоритетной специализации  
\_\_\_\_\_
- Укажите ближайшие и долгосрочные цели Вашей профессиональной карьеры: \_\_\_\_\_
- Вас интересует постоянная работа \_\_\_\_\_ или по договорам (на какой срок) \_\_\_\_\_
- Укажите определяющую, по Вашему мнению, мотивацию Вашей профессиональной деятельности (почему Вы занимаетесь, либо хотите заниматься, этим видом деятельности)  
\_\_\_\_\_
- Укажите в порядке значимости, что для Вас будет более значимо на новом месте работы:  
Карьера  
Зарплата  
Самореализация  
Близость места работы  
График работы  
Другое
- Какая работа Вас больше привлекает (индивидуальная, коллективная) \_\_\_\_\_
- Способны ли Вы работать с клиентами нашей организации, вести переговоры  
\_\_\_\_\_
- Какую информацию о себе Вы хотели бы добавить, которая характеризовала бы Вас как подходящего работника для работы ,на которую Вы претендуете \_\_\_\_\_
- Откуда Вы получили информацию о вакансии в нашей организации ( название издания, сайта, и т.д.) \_\_\_\_\_
- Как скоро после получения предложения Вы можете приступить к работе \_\_\_\_\_
- Устраивает ли Вас (в случае отсутствия конкретной вакансии на данный момент) возможность рассмотрения Вашей кандидатуры на перспективу сотрудничества с компанией (т.е. Ваша анкета будет находиться в базе данных кадрового резерва, да/нет) \_\_\_\_\_

Подпись: \_\_\_\_\_

## Приложение 2

### Примерный список вопросов кандидату на вакантную должность при проведении собеседования.

#### 1. Заинтересованность в работе, степень ответственности:

- Вы готовы к сверхурочной работе?
- Как Вы проявляли свою инициативу на предыдущем месте работы?
- Как Вы поступите, если работа покажется Вам не по силам?
- Как Вы поступите, когда Ваша работа будет требовать от Вас дополнительных усилий и сверхурочного времени?

#### 2. Целеустремленность:

- Ставили ли Вы перед собой почти нереальные цели?
- Достигали ли Вы их и каким образом?
- Если Вы сталкиваетесь с трудностями, что Вы делаете?
- Вы принципиальный человек?
- Могут ли про Вас сказать другие, что Вы — человек слова?
- Как часто Вы ставите пред собой труднодостижимые цели?

#### 3. Степень самоорганизации:

- Планируете ли Вы свой день заранее?
- Строите ли Вы планы на ближайшие полгода, год?
- Планируете ли Вы свои расходы?
- Много ли Вы тратите времени на то, чтобы привести свои вещи в порядок?
- Требовательны ли Вы к окружающим?
- Требовательны ли Вы к себе?

#### 4. Самооценка:

- Вы считаете себя способным человеком?
- Считаете ли Вы себя неординарным человеком, выделяющимся из толпы?
- Вы можете принимать ответственные решения в сложных ситуациях?
- Многого ли Вы добились в жизни?
- Если у Вас будет выбор, приметесь ли Вы за дело, которое заведомо будет нелегким для Вас?
- Если бы у Вас была возможность прожить жизнь заново, Вы бы изменили в ней что-то? Если да, то что?

#### 5. Независимость:

- Вы склонны отстаивать свое мнение?
- Нравятся ли Вам люди, имеющие свое мнение, которое может быть идет вразрез с мнением остальных?

- Когда Вам нужно принять важное решение, Вы предпочитаете сами решить или советуетесь с кем-то?
- Если Вы считаете, что Ваш начальник не прав, Вы скажете ему о его заблуждении или предпочтете промолчать?
- Вас легко уговорить?

#### **6. Тенденция к лидерству:**

- Вы предпочли бы руководить или подчиняться?
- Как Вы считаете, смогли бы Вы управлять коллективом?
- Вы хороший организатор?
- Вам нравится быть в центре внимания?
- Хотели ли Вы когда-нибудь открыть свое дело? Какое?
- Что Вам мешает?

#### **7. Направленность отношений:**

- Вы легко сходитесь, находите общий язык с людьми?
- Вы можете прочувствовать ситуацию другого человека так, будто Вы переживаете это?
- Вас можно назвать отзывчивым человеком?
- Приведите пример, когда Вы проявляли такие качества. Вы часто критикуете других людей?
- Вы считаете, что нужно помогать людям, или многие просто пользуются этим и могут справиться с трудностями сами?

#### **8. Корпоративность:**

- Для Вас важна принадлежность к группе?
- Характерна ли была конфликтная обстановка на Вашей бывшей работе?
- Часто ли Вы конфликтовали с сотрудниками? С руководством?
- Каким образом Вы решаете конфликты на работе?
- Ценны ли для Вас негласные правила, обычаи в коллективе? Придерживаетесь ли Вы их?
- Для Вас удобнее работать в коллективе или в одиночку?

#### **9. Мотивация к работе:**

- Почему Вы желаете получить это место работы?
- На какую заработную плату Вы рассчитываете?
- Что для Вас в работе главное?
- Что значит для Вас хорошая работа?
- Что значит для Вас престижная работа?
- Легко ли Вы адаптируетесь к изменившимся условиям работы?
- Мешает ли Вам это эффективно работать?

**Существует также ряд «затруднительных» вопросов, которые вы можете задать кандидату и на основании полученных ответов сделать соответствующие выводы:**

- За что Вас критиковали на последнем месте работы?
- Что бы Вы хотели изменить в себе, как в человеке и как в профессионале?

- Какую именно работу Вы выполняете с наибольшим удовольствием? Какую с наименьшим?
- Опишите себя несколькими словами.
- Какими словами Вас описали бы ваши коллеги? Близкие знакомые?
- Вы иногда искажаете правду? В каких случаях Вы это делаете?
- Опишите идеального начальника и его противоположный портрет.
- При каких обстоятельствах Вам трудно добиться успеха? Приведите пример.
- Что бы Вы изменили в работе для того, чтобы она стала более интересной?
- С чем Вы не хотели бы столкнуться на новом месте работы?
- У всех есть свои недостатки. Назовите, какие черты Вы хотели бы исправить в себе?



### Приложение 3

#### Анкета увольняемого сотрудника

(В качестве ответа выберите наиболее приемлемый для Вас вариант или напишите свой вариант на свободной строке)

1. *Что послужило главной причиной Вашего ухода?*

- Не видите возможности продвижения по службе
- Недостаток социально-бытовых условий и льгот
- Невозможность в полной мере реализовать свои знания, опыт и навыки, отсутствие перспектив на работе
- Неудовлетворенность результатами своего труда
- Большой объем работы
- Излишний бюрократизм
- Несоответствие профессиональных знаний участку работы
- Удаленность от дома
- Желание сменить сферу деятельности
- Неудовлетворенность стилем и методами руководства в подразделении
- Нет возможности повышать уровень своей квалификации
- Конфликтность в коллективе
- Личные причины
- Несоответствие уровня заработной платы Вашей квалификации

2. *Вы уже знаете, чем будете заниматься после увольнения?*

- Я уже имею приемлемое предложение
- У меня есть несколько вариантов на выбор
- В ближайшее время я работать не собираюсь
- Предложений нет, но при моем опыте и образовании смогу быстро найти подходящую работу
- Затрудняюсь ответить
- В каком случае Вы готовы пересмотреть свое решение об увольнении?

3. *Как вы оцениваете свое пребывание в организации?*

- Я уже сделал/а для организации все что мог/ла
- Не удовлетворен своей работой в организации
- Получил много полезного и необходимого для развития карьеры и профессионализма
- Ухожу с сожалением, но заставляют жизненные обстоятельства
- Считаю, что меня здесь недооценили

*4. Сообщите некоторые сведения о себе:*

- Стаж работы в организации
- Последняя занимаемая должность
- Подразделение
- Долго ли Вы искали другую работу?
- По каким каналам Вы нашли работу? (Вас пригласили, через друзей, родственников, кадровые агентства, другое)

*5. Что, на Ваш взгляд, наиболее ценное в организации?*

- Надежность, перспективы роста и развития
- Профессионализм руководителей и сотрудников
- Взаимоотношения в коллективе
- Другое

Дата заполнения

Благодарим Вас за участие в опросе и оказанную помощь.

Дирекция (Служба персонала)