

В.М. Вареник
В.Р. Писарькова
З.С. Пестовська
Ж.В. Піскова

**РЕКРУТИНГ ПЕРСОНАЛУ:
ПРАКТИКУМ**

**НАВЧАЛЬНИЙ
ПОСІБНИК**

В.М. Вареник
В.Р. Писарькова
З.С. Пестовська
Ж.В. Піскова

**РЕКРУТИНГ ПЕРСОНАЛУ:
ПРАКТИКУМ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Електронне видання

УДК 65.012.32 : 331.108.37

Рекомендовано до друку вченою радою
Університету імені Альфреда Нобеля
(протокол № 9 від «23» вересня 2025 р.)

Рецензенти:

В.І. Дубницький, доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародного маркетингу Університету імені
Альфреда Нобеля

М.І. Харченко, провідний фахівець центру управління змінами
Департаменту менеджменту персоналу АТ «УКРСИББАНК»

Вареник В.М., Писарькова В.Р., Пестовська З.С., Піскова Ж.В.

Рекрутинг персоналу: практикум. Навчальний посібник
[Електронне видання] / В.М. Вареник, В.Р. Писарькова, З.С. Пестовська,
Ж.В. Піскова. – Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля,
2025. – 86 с.

ISBN 978-966-434-613-6

Навчальний посібник «Рекрутинг персоналу: практикум» спрямований на формування практичних навичок з пошуку та підбору кваліфікованих працівників до організації, що відповідають за своїми якостями потребам замовника, ознайомлення студентів з теоретичними засадами, соціально-психологічними закономірностями та механізмами рекрутингових процесів, засвоєння ними можливостей ефективного рекрутингу. Навчальний посібник складається з 9 тем, побудований відповідно до програми навчальної дисципліни «Рекрутинг персоналу», що є однією з вибіркових дисциплін професійного спрямування у контексті підготовки фахівців у сфері менеджменту бакалаврського рівня. Кожна тема містить тести, кейси для роботи в малих групах, завдання для самостійної роботи, ситуаційні завдання, питання для рефлексії.

Використання в освітньому процесі навчального посібника «Рекрутинг персоналу: практикум» буде сприяти опануванню та ефективному використанню отриманих знань та набутих професійних компетентностей у сфері підбору персоналу.

ISBN 978-966-434-613-6

© В.М. Вареник, В.Р. Писарькова,
З.С. Пестовська, Ж.В. Піскова

© Університет імені Альфреда
Нобеля, оформлення, 2025

ЗМІСТ

Тема 1. Рекрутинг в управлінні персоналом.....	5
Тема 2. Стосунки рекрутера і наймаючого менеджера.....	10
Тема 3. Формування вимог до кандидатів на вакантну посаду.....	18
Тема 4. Пошук і залучення кандидатів.....	24
Тема 5. Технології збору та аналізу інформації про кандидатів на вакантну посаду.....	35
Тема 6. Інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду.....	48
Тема 7. Технології проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду.....	56
Тема 8. Нестандартні методи оцінювання кандидатів на вакантну посаду.....	63
Тема 9. Адаптація та онбординг нових співробітників.....	69
Індивідуальне завдання.....	75
Список використаних джерел.....	77
Додатки.....	79

ТЕМА 1. РЕКРУТИНГ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Питання, що розкривають зміст теми

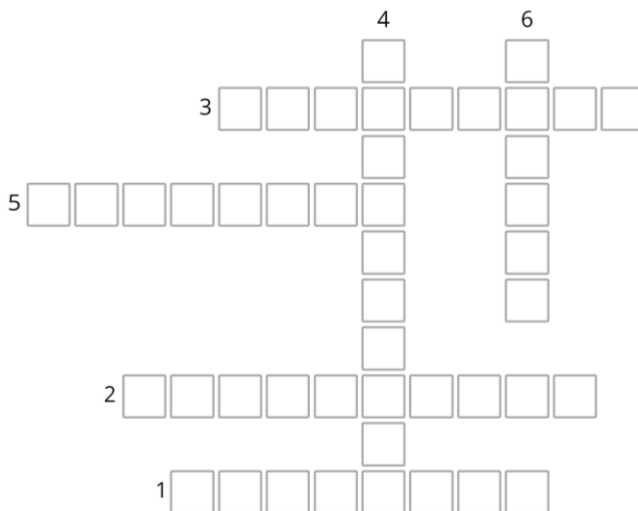
1. Рекрутинг як функція управління персоналом.
2. Процедура рекрутування.
3. Роль, обов'язки та компетенції рекрутера

Цілі навчання

- Ознайомитися з поняттями та видами рекрутингу
- Пояснити процедуру рекрутингу
- Визначити роль, обов'язки та компетенції рекрутера

Вправи для контролю знань

Вправа 1. Розгадати кросворд



По горизонталі:

1. вид рекрутингу, коли відбувається пошук розповсюджених вакансій, які не потребують дуже високої кваліфікації;
2. "крадіжка" спеціалістів;
3. вид рекрутингу, коли пошук спеціалістів відбувається через job-сайти, соцмережі;
5. зміна місця проживання;

По вертикалі:

4. вид рекрутингу коли кандидатів підвищують або переводять з інших підрозділів;

6. вид рекрутингу, коли пошук і підбір кадрів відбувається через сайти пошуку вакансій, соціальні мережі, професійні спільноти.

Вправа 2. Знайти правильні відповіді.

1. Процес адаптації нового працівника до культури компанії та правил роботи – це:

- а) онбординг;
- б) рекрутинг;
- в) ресечинг;
- г) атестація;

2. Ресечер – це, як правило:

- а) спеціаліст, який шукає рідкісних фахівців;
- б) початкова позиція, часто як асистент;
- в) наступний крок до керівної посади у підборі персоналу;
- г) фахівець з оцінки кандидатів;

3. Сорсер – це, як правило:

- а) спеціаліст, який знаходить унікальних фахівців;
- б) початкова позиція, часто як асистент;
- в) наступний крок до керівної посади у підборі персоналу;
- г) фахівець з проведення співбесід;

4. Вид рекрутингу, що використовується для пошуку висококласних спеціалістів, керівників початкового і середнього рівня – це:

- а) лінійний;
- б) executive search;
- в) management selection;
- г) headhunting;

5. Вид рекрутингу, що використовується для пошуку спеціалістів і керівників вищої ланки, ТОП-менеджерів – це:

- а) лінійний;
- б) executive search;
- в) management selection;
- г) масовий рекрутинг;

6. Вміння комунікації, слухати та чути, самомотивація, аналітичні здібності – це все приклади:

- а) завдань рекрутера;
- б) навичок рекрутера;
- в) додаткових здібностей;
- г) особистих якостей;

7. Коли рекрутер має певний досвід роботи, активно закриває багато вакансій одночасно він відноситься до:

- а) рівня джуніор;
- б) рівня мідл;
- в) рівня сеньйор;
- г) рівня тімлід;

8. Коли рекрутер щойно прийшов у професію і не може обробляти багато вакансій одночасно, має мінімальний досвід, він відноситься до:

- а) рівня джуніор;
- б) рівня мідл;
- в) рівня сеньйор;
- г) рівня стажер;

9. Коли рекрутер має глибоке відчуття сфери, великий досвід роботи в різних компаніях, говорить однією мовою з кандидатами та закриває найскладніші позиції він відноситься до:

- а) рівня джуніор;
- б) рівня мідл;
- в) рівня сеньйор;
- г) рівня ментор;

10. Яку позицію як вид рекрутингу займають люди віком 35–40 років у США і Європі?

- а) сорсера;
- б) спеціаліст із залучення талантів;
- в) ресечера;
- г) рекрутера;

Вправа 3. Прочитайте уважно твердження і визначте, чи є кожне з наведених тверджень вірним чи невірним.

1. Некомпетентний співробітник може призвести компанію до серйозних проблем, аж до краху.

2. Рекрутинг – це виключно пошук спеціалістів на джоб-бордах.
3. Серед обов'язків рекрутера є розробка ціннісної пропозиції для вакансії (EVP).
4. Навички тайм-менеджменту та аналітичні здібності не є важливими для сучасного рекрутера.
5. Відповідно до українського законодавства, рекрутер може відмовити кандидату через його вік або сімейний стан.

Вправа 4. Робота у малих групах

Завдання 1.

Ви є рекрутером на підприємстві, вже працюєте 5 років у відділі HR. Керівник замислився над тим, щоб створити окремий відділ рекрутингу і поставити вас його керівником, надати вам у відділ ще 3 помічники. Але він ще сумнівається чи варто витратити кошти на окремий відділ.

Завдання: створити коротку презентацію на 1 листочок де буде зрозуміло і чітко доведено, що дійсно без відділу рекрутингу компанія не справиться, що він конче необхідний. Презентувати матеріал, щоб вмовити керівника і він дав згоду.

Завдання 2.

Переглянути відеоролик української компанії візок «Перфомії», обговорити та проаналізувати кожну посаду.
<https://www.youtube.com/watch?v=wWLI4M6OIA4&t=7s>.

Вправа 5. Ситуаційна вправа

Ваша компанія займається розробкою інноваційних рішень у сфері відновлюваної енергетики. Через несподіване відкриття нової державної грантової програми вам потрібно терміново, протягом одного місяця, найняти 20 висококваліфікованих інженерів-розробників сонячних панелей. На ринку праці таких фахівців обмаль, а конкуренти активно їх хантять. Бюджет на рекрутинг обмежений, але ви можете бути дуже креативними.

Розробіть стратегію кризового рекрутингу, яка включатиме такі пункти:

- джерела пошуку, в тому числі нестандартні канали;
- організацію залучення, тобто як саме ви будете привертати увагу дефіцитних спеціалістів, якщо більшість з них вже працює;
- прискорений відбір без втрати якості кандидатів;
- створення "Wow-ефекту" – як виглядати найпривабливішим роботодавцем.

Вправа 6. Ситуаційна вправа

Уявіть, що через 10 років розвиток штучного інтелекту та голографічних технологій досяг такого рівня, що компанії можуть використовувати голограму-HR для первинного рекрутингу. Ця голограма здатна взаємодіяти з кандидатами, задавати питання, аналізувати невербальні сигнали, а також надавати інформацію про компанію.

Опишіть, як зміниться процес рекрутингу за участі такої голограми-HR. Що буде основними перевагами і недоліками для компанії та кандидатів? Запропонуйте три етичні питання, які можуть виникнути при використанні голограми-HR, і як ви б їх вирішували.

Завдання для самостійної роботи

Проведіть самостійне дослідження та надайте відповіді на питання у вигляді презентації:

1. Сформулюйте топ-5 найкращих роботодавців України у 2024 - 2025 роках.
2. Вкажіть найважливіші критерії, за якими обирають роботодавців у рейтинг?
3. Яку б компанію серед запропонованих у рейтингу обрали би ви як найкращого роботодавця? Чому?

Рефлексія

1. За результатами опитування, у 2024-2025 роках сформулюйте основні чинники, які є найбільш важливими під час вибору компанії-роботодавця?
2. Яка різниця у виборі роботодавця молоддю і досвідченими кандидатами?
3. Які найбільш привабливі галузі для працевлаштування у 2024-2025 роках?

ТЕМА 2. СТОСУНКИ РЕКРУТЕРА І НАЙМАЮЧОГО МЕНЕДЖЕРА

Питання, що розкривають зміст теми

1. Ефективна взаємодія рекрутера з керівниками відділів
2. 5 видів наймаючих менеджерів, і як ладнати з ними
3. Рекрутингові агентства vs внутрішній відділ рекрутингу: що обрати

Цілі навчання

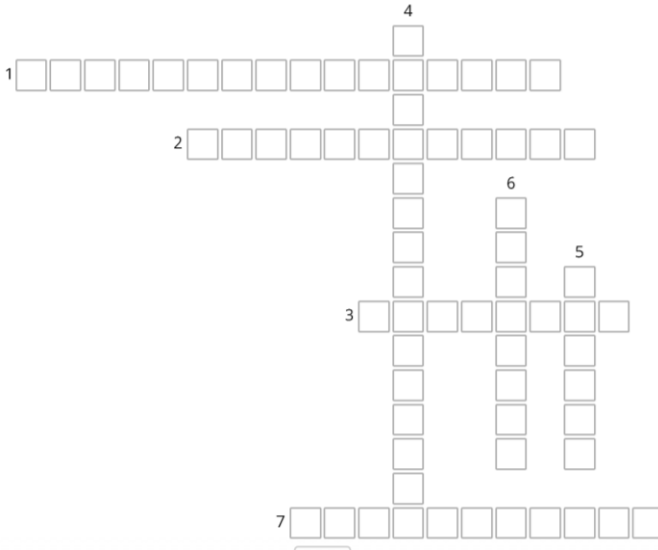
- Ознайомитися з основними непорозуміннями, що можуть бути між рекрутером і лінійним керівником
- Зрозуміти як уникнути розбіжностей, як зробити лінійного керівника союзником та помічником менеджера з персоналу
- Зрозуміти які запитання рекрутер може ставити лінійному керівнику
- Ознайомитися з 5 видами наймаючих менеджерів, і зрозуміти як рекрутеру ладнати з ними
- Розібратися з функціями рекрутингового агентства
- Зрозуміти причини звернення компаній до рекрутингових агентств, їх переваги та недоліки

Вправи для контролю знань

Вправа 1. Заповнити пропущені місця.

1. _____ - це правильно поставлене завдання, а правильна постановка задачі на 50% визначає успіх її виконання.
2. _____ стиль управління - це коли всі управлінські рішення приймаються одноособово керівником.
3. _____ стиль управління коли керівник разом із фаховою командою ухвалює всі рішення.
4. Наймаючий менеджер постійно _____ на рекрутера і показує його _____.
5. _____ - це організації, які займаються підбором персоналу за визначеними критеріями для роботодавця.

Вправа 2. Розгадати кросворд



По горизонталі

1. той з ким працює рекрутер при підборі кандидатів для його відділу
2. керівник, який працює з гаслом "Я сам"
3. керівник, який приймає рішення шляхом голосування й виборів в колективі
7. керівник, про якого кажуть, що це машина з перетягування резюме з колонки "Інтерв'ю" в колонку "Відмова"

По вертикалі

4. керівник, який не бажає витратити час на зайві розмови та часто і швидко приймає рішення - це
5. керівник, який є прихильником демократії: приваблює на співбесіду всіх, любить збирати фідбек та порівнювати зі своїм
6. керівник, який бадьорий і діяльний, він цінує «рух»

Вправа 3. Визначте чи вірно вказані плюси та мінуси рекрутингових агентств. Визначте невірні пункти.

Плюси рекрутингових агентств	Мінуси рекрутингових агентств
1. Займаються пошуком кваліфікованих кандидатів	1. Швидкість виконання
2. Робота на результат	2. Над пошуком працює не один, а кілька рекрутерів

3. Спеціальні методики відбору співробітників	3. Конфіденційність
4. Можуть знайти кандидата будь-якого фаху	4. Обирають кандидатів не за тими критеріями
5. Конкурсний відбір	5. Не перевіряють кандидатів
6. Компанії з підбору персоналу не знають специфіку вашої компанії та корпоративну культуру	6. Немає гарантій успішного закриття вакансій

Вправа 4. Знайти правильну відповідь.

1. Який стиль управління передбачає жорстке керівництво, де працівники мають чітко виконувати розпорядження?

- а) демократичний;
- б) авторитарний;
- в) тиранічний;
- г) ліберальний;

2. Який стиль управління дозволяє працівникам проявляти креативність і самостійність у прийнятті рішень разом з керівником?

- а) демократичний;
- б) авторитарний;
- в) тиранічний;
- г) пасивний;

3. Якого наймаючого менеджера можна описати як того, хто швидко переглядає резюме, не терпить заперечень і не бажає витратити час на зайві розмови?

- а) Містер Президент;
- б) Гамлет, принц данський;
- в) Губка Боб Квадратні Штани;
- г) Крутий Уокер;
- д) Новонароджений;

4. Якого наймаючого менеджера можна описати як бадьорого, діяльного, який швидко приймає рішення, цінує "рух" і хоче бачити активну роботу з резюме?

- а) Містер Президент;
- б) Гамлет, принц данський;

- в) Губка Боб Квадратні Штани;
- г) Крутий Уокер;
- д) Новонароджений;

5. Якого наймаючого менеджера можна описати як того, хто "морозить" кандидатів на кілька тижнів, шукає підтвердження своїх думок у чужих словах, любить ділитися враженнями?

- а) Містер Президент;
- б) Гамлет, принц данський;
- в) Губка Боб Квадратні Штани;
- г) Крутий Уокер;
- д) Новонароджений;

6. Якого наймаючого менеджера можна описати як того, хто сприймає рекрутера як "машину для резюме", перебуває на інтерв'ю та демонструє своє домінування?

- а) Містер Президент;
- б) Гамлет, принц данський;
- в) Губка Боб Квадратні Штани;
- г) Крутий Уокер;

7. Якого наймаючого менеджера можна описати як непередбачуваного, з навичками, що залежать від обставин, або "ошаленілого новачка" на керівній посаді?

- а) Містер Президент;
- б) Гамлет, принц данський;
- в) Губка Боб Квадратні Штани;
- г) Крутий Уокер;
- д) Новонароджений;

8. Організації, які займаються підбором персоналу за визначеними критеріями для роботодавця – це:

- а) внутрішній відділ рекрутингу;
- б) рекрутингові агентства;
- в) HR відділ;
- г) біржі праці;

9. Чому послуги рекрутингових агентств можуть бути вигідними для малого бізнесу?

- а) через скорочення матеріальних витрат та економію часу;
- б) тому що рекрутингові агентства мають вузькопрофільних фахівців;
- в) тому що агентства можуть переманювати співробітників;
- г) тому що агентства дозволяють HR-фахівцям відпочивати;

10. Яка з причин пояснює, чому компанії звертаються до рекрутингових агентств для закриття вакансій у найкоротші терміни?

- а) відсутність знань в області пошуку персоналу;
- б) наявність професійних рекрутерів у агентствах;
- в) висока завантаженість HR-фахівців;
- г) масовий підбір персоналу;

Вправа 5. Робота в малих групах

Кейс 1

У відділі продажів звільнився менеджер по продажам. Керівник Степанов Г.В. звернувся до вас з проханням закрити вакансію. Уявіть, що зараз компанія проводить співбесіди на цю посаду. П'ятеро різних наймаючих менеджерів будуть проводити інтерв'ю з кандидатом.

Завдання студентів:

1. Розіграти різні стилі управління кожного з цих менеджерів та оцінити, як це впливає на процес найму.

2. Які питання в процесі співбесіди може задати кожний з наймаючих менеджерів, а саме: Містер президент; Гамлет; Губка Боб Квадратні Штани; Крутий Уокер; Новонароджений.

Після завершення гри студенти обговорюють, які підходи були ефективні, які викликали труднощі, і як стилі різних менеджерів вплинули на результат співбесіди. Важливо обговорити, як кожен тип менеджера підходить до різних ситуацій у наймі та як це відображається на загальній корпоративній культурі компанії.

Кейс 2

Вибір кандидата для важливого проєкту

Уявіть, що ваша компанія запускає новий стратегічно важливий проєкт, який потребує найму керівника проєкту. П'ятеро наймаючих менеджерів представляють різні підходи та стратегії при прийнятті на роботу. Вони мають обговорити кандидатуру разом, оцінюючи її з погляду своєї філософії управління. Кожен із них має власні погляди на те, які якості важливі для успішного кандидата.

Мета кейсу:

- Поглибити розуміння різних стилів управління.
- Відпрацювати навички проведення співбесіди з урахуванням різних управлінських підходів.
- Навчитися досягати компромісу при колективному ухваленні рішень.

Опис менеджерів:

1. Містер президент – орієнтований на результат. Йому важливо, щоб кандидат міг чітко бачити цілі компанії, бути відповідальним та дотримуватися корпоративної стратегії. Він звертає увагу на досвід роботи та досягнення в попередніх проєктах. Його стиль – серйозний і структурований.

Позиція: "Нам потрібен лідер з підтвердженими результатами та досвідом управління великими командами."

2. Гамлет – вагається і часто сумнівається у своїх рішеннях. Він прагне знайти "ідеального" кандидата і ставить собі питання щодо кожного аспекту особистості та досвіду. Його сумніви часто уповільнюють процес ухвалення рішення.

Позиція: "Ми повинні ретельно обдумати всі можливі ризики й альтернативи, можливо, цей кандидат не ідеальний?"

3. Губка Боб Квадратні Штані – енергійний та життєрадісний. Для нього важлива дружня атмосфера в колективі та позитивний настрій кандидата. Він вважає, що головне – це мотивація і бажання вчитися. Навіть якщо кандидат не має достатнього досвіду, але показує ентузіазм – це для нього великий плюс.

Позиція: "Я думаю, що ця людина принесе багато позитивної енергії в нашу команду! Це те, що нам потрібно для успіху!"

4. Крутий Уокер – жорсткий і діловий. Він вважає, що кандидат повинен мати сильний характер і бути здатним приймати швидкі рішення в складних ситуаціях. Для нього важливі стійкість до стресу та готовність до негайних дій.

Позиція: "Це проєкт великого масштабу. Нам потрібен хтось, хто не боїться труднощів і може діяти рішуче під тиском."

5. Новонароджений – тільки починає свою кар'єру менеджера з наймання, тому не впевнений у собі. Він ще не має достатньо досвіду для чіткого аналізу кандидатів і може ставити непрактичні або невідповідні питання. Його рішення часто засновані на інтуїції, а не на чіткій стратегії.

Позиція: "Мені просто подобається цей кандидат... Думаю, він чудово впорається."

Завдання для студентів:

1. *Розподіл ролей:* П'ять студентів отримують ролі різних наймаючих менеджерів. Вони повинні підготувати свої аргументи, базуючись на описаних характеристиках.

2. *Кандидат*: Один студент грає роль кандидата. Його завдання – пройти співбесіду, намагаючись знайти підхід до кожного з наймаючих менеджерів і адаптувати свої відповіді під їхні очікування.

3. *Групове обговорення*: Після проведення співбесіди всі наймаючі менеджери повинні зустрітися і вирішити, чи підходить цей кандидат для проєкту. Вони обговорюють свої враження і намагаються досягти спільного рішення.

4. *Рефлексія*: Після завершення кейсу студенти обговорюють процес найму, аналізуючи:

– Які стилі управління виявилися найефективнішими в конкретній ситуації?

– Як різні підходи менеджерів вплинули на кандидата?

– Які рішення були логічно обґрунтовані, а які – ні?

Вправа 6. Ситуаційна вправа

Ви – старший рекрутер у великій ІТ-компанії. Вам потрібно знайти Team Lead'a для нового амбітного проєкту. Наймаючий менеджер, Олена, дуже кваліфікована, але має репутацію "мікроменеджера" (керівник, який не вміє делегувати завдання, часом сумнівається у компетентності підлеглих і надмірно їх контролює) і відома тим, що дуже довго приймає рішення по кандидатах, а потім часто змінює вимоги в процесі відбору. Це призводить до втрати найкращих кандидатів, які йдуть до конкурентів, і демотивує вашу рекрутинг-команду.

Уявіть і опишіть три потенційні конфліктні ситуації, які можуть виникнути між вами (рекрутером) та Оленою (наймаючий менеджер) через її поведінку.

Запропонуйте послідовність дій і конкретні фрази для рекрутера, щоб ефективно керувати цими стосунками, захистити інтереси компанії та закрити вакансію.

Вправа 7. Ситуаційна вправа

Ви – рекрутер у швидкозростаючому стартапі, який розробляє SaaS-продукти (Software as a Service, програмне забезпечення, що надається як послуга через інтернет) для маркетингу. Наймаючий менеджер, Андрій, є колишнім розробником, який раніше ніколи не займався наймом. Він чудово розуміється на технічних аспектах, але не має уявлення про ринок праці, HR-процеси і важливість "культури" у наймі. Він бачить вас лише як "постачальника резюме".

Які три ключові знання або навички вам, як рекрутеру, потрібно передати Андрію, щоб він почав сприймати вас як стратегічного партнера, а не просто "постачальника"?

Розробіть план "просвітницьких" дій (мінімум три кроки) для Андрія, щоб покращити його розуміння рекрутингу.

Завдання для самостійної роботи

Розробіть презентацію до 15 слайдів, де надайте відповідь на такі питання:

Провести порівняльний аналіз рекрутингових агентств та внутрішніх відділів рекрутингу. Визначити переваги та недоліки кожного варіанту. У яких випадках варто використовувати зовнішні агентства, а коли краще використовувати внутрішній ресурс?

Рефлексія

1. Які ключові кроки потрібно зробити, щоб досягти ефективної співпраці рекрутера з керівниками відділів?
2. Які питання варто обговорювати під час зустрічей з керівниками?
3. Визначити, як кожний тип наймаючого менеджера та його підходи до відбору можуть вплинути на співбесіду і прийняття рішення щодо кандидата.

ТЕМА 3. ФОРМУВАННЯ ВИМОГ ДО КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ

Питання, що розкривають зміст теми

1. Кваліфікаційна карта, карта компетенцій
2. Профіль посади: що це та як його створити
3. Карти оцінювання кандидатів

Цілі навчання

- Ознайомитися з поняттям кваліфікаційна карта, карта компетенцій, профіль посади
- Розглянути структуру кваліфікаційної карти, карти компетенцій і профілю посади
- Ознайомитися з критеріями установаження кваліфікаційних вимог
- Розглянути приклади корпоративних компетенцій у різних сферах бізнесу
- Ознайомитися з практиками моделей компетентностей
- Вивчити як розробляються критерії добору кандидатів на вакантну посаду

Вправи для контролю знань

Вправа 1. Знайти правильні відповіді.

1. Який документ допомагає конкретизувати вимоги до професії (фаху) працівника, на відміну від Довідника кваліфікаційних характеристик?

- а) профіль посади;
- б) карта компетенцій;
- в) кваліфікаційна карта;
- г) портрет «ідеального» кандидата;

2. Що з переліченого нижче зазвичай знаходиться у карті компетенцій, а не у кваліфікаційній карті?

- а) вимоги до рівня освіти;
- б) вимоги до досвіду роботи;
- в) перелік корпоративних компетенцій;
- г) вимоги до спеціальних знань та навичок;

3. Які види компетенцій можна виокремити в карті компетенцій?

- а) фінансові, юридичні, технічні;
- б) корпоративні, професійні, управлінські (лідерські);
- в) основні, додаткові, спеціальні;
- г) освітні, професійні, особистісні;

4. Що з наведеного є прикладом спеціальних знань і навичків, які можуть бути конкретизовані у кваліфікаційній карті?

- а) знання історії України;
- б) вміння керувати командою;
- в) володіння інформаційними технологіями;
- г) досвід роботи з клієнтами;

5. Для якої професійної групи визначено вимоги залежно від рівня та функцій управління, що різняться за складністю та відповідальністю?

- а) фахівці;
- б) робітники;
- в) технічні службовці;
- г) керівники;

6. Для чого, окрім пошуку кандидатів, профіль посади є важливим інструментом?

- а) для формування річного бюджету компанії;
- б) для подальшого розвитку співробітників та управління їхньою продуктивністю;
- в) для визначення розміру премій для керівництва;
- г) для розробки рекламних кампаній продукції;

7. Який елемент профілю посади описує бажані риси характеру або поведінки кандидата?

- а) основні обов'язки;
- б) необхідні навички та компетенції;
- в) освіта та досвід;
- г) особистісні якості;

8. Що є першим кроком у покроковій інструкції для складання профілю посади?

- а) визначення ключових компетенцій;
- б) опис умов праці;

- в) погодження та затвердження профілю;
- г) проведення аналізу робочого процесу;

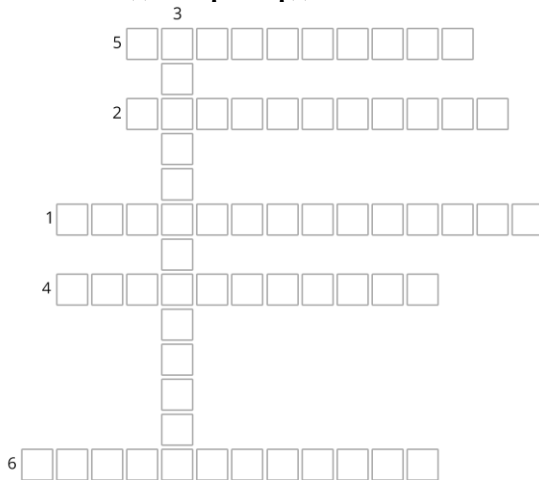
9. Який фактор може вимагати адаптації профілю посади до змін?

- а) зміна логотипа компанії;
- б) впровадження нових технологій;
- в) збільшення кількості корпоративних заходів;
- г) зменшення кількості паркувальних місць;

10. Яка основна мета створення карти компетенцій для працівника?

- а) визначення його рівня заробітної плати;
- б) оцінка його фізичної підготовки;
- в) перелік компетенцій для ефективного виконання обов'язків на конкретній посаді;
- г) фіксація його особистих захоплень та інтересів;

Вправа 2. Розгадати кросворд



По горизонталі:

- 1. карта, що містить вимоги до рівня освіти, післядипломної освіти й досвіду роботи
- 2. карта, що містить перелік компетенцій, якими має володіти працівник для ефективного виконання обов'язків
- 4. знання, навички, здатності чи характеристики, пов'язані з виконанням професійної діяльності на високому рівні

6. модель компетенції, що центрується на поведінці

По вертикалі:

3. портрет ідеального працівника

5. один з методів формування корпоративних компетенцій

Вправа 3. Розділіть компетенції за групами, результат представити в табл. 1.

Таблиця 1 – Розподіл компетенцій за групами

Корпоративні компетенції	Професійні компетенції	Управлінські компетенції

Перелік компетенцій:

1. відданість цінностям, нормам і стандартам організації
2. здатність мотивувати підлеглих працівників шкідливим та нематеріальним заохоченням
3. уміння планувати роботу підрозділу
4. лідерські навички
5. орієнтація на командну роботу
6. уміння сформувати ефективну команду
7. уміння навчати та розвивати підлеглих, бути для них учителем
8. високий рівень мотивації
9. креативність
10. уміння об'єктивно оцінювати підлеглих працівників
11. уміння делегувати повторення
12. уміння розробляти стратегію та політику підприємства
13. навички тайм-менеджменту
14. здатність мотивувати підлеглих

Вправа 4. Робота в групах

Кейс-завдання: створення профілю посади та карти компетентностей на основі аналізу ринку

Мета кейсу: Навчитися створювати детальний і функціональний профіль посади та карту посади, інтегруючи аналіз ринку праці з внутрішніми потребами компанії.

Завдання для студентів:

Оберіть компанію і одну з трьох наступних вакансій:

- начальника відділу маркетингу;
- менеджера з продажу;
- продавця-консультанта;

Для обраної вами вакансії створіть повний профіль посади та карту компетентностей.

Інструкції:

1. Аналіз ринку праці:

Знайдіть на популярних джоб-сайтах (Work.ua, Rabota.ua) 3 актуальних вакансій для обраної вами посади.

Проаналізуйте ці вакансії: які обов'язки та вимоги до кандидатів є спільними? Які унікальні? Зверніть увагу на soft skills, hard skills, досвід роботи, освіту та умови, які пропонують компанії.

Це допоможе вам зрозуміти поточні ринкові стандарти та очікування.

2. Створення профілю посади (приклад див. Додаток А)

3. Створення карти компетентностей (приклад див.

Додаток Б)

Очікуваний результат: кожен студент повинен надати один повний, детально розроблений профіль посади та карту компетентностей для обраної ним вакансії, які демонструють розуміння функціоналу, вимог та ринкових стандартів.

Вправа 5. Робота в групах

На основі аналізу вакансій з вправи 4 розробити карту оцінки кандидатів – Scorecard за обраними кандидатами, що подали резюме на відповідну вакансію. Проаналізувати 3 кандидати.

Вправа 6. Робота в групах

Кейс. На підставі аналізу посадових обов'язків розробіть критерії добору кандидатів на вакантну посаду директора з управління персоналом за такими блоками:

- може (освіта, знання, навички, здібності);
- хоче (особливості мотивації, мотиваційна готовність);
- керований і сумісний (поведінкова компетентність);

Вправа 7. Ситуаційна вправа

Ваша компанія запускає новий продукт, який має радикально змінити одну з галузей. Це буде складний період з можливими невдачами, необхідністю швидкої адаптації. Ви шукаєте керівника проекту, який зможе не просто управляти, а й вивести команду і проєкт з будь-якої кризи, якщо вона станеться.

Створіть профіль ідеального кандидата, зосередившись на його нестандартних, але критично важливих якостях для цієї ролі проєктного+антикризового менеджера, тобто опишіть п'ять ключових soft skills, які є важливішими за досвід у даній сфері.

Сформулюйте два запитання для інтерв'ю, які допоможуть виявити ці компетенції.

Вправа 8. Ситуаційна вправа

Ваша компанія займається розробкою складних аналітичних ІТ-систем для великих корпорацій. Часто виникає проблема: розробники говорять "технічною" мовою, а клієнти — "бізнес-мовою". Це призводить до непорозумінь, затримок і незадоволеності. Ви вирішили створити нову посаду - менеджер зі зв'язків з клієнтами (Technical Translator), ключова функція якої – перекладати складні ІТ-рішення на зрозумілу бізнес-мову і навпаки.

Сформулюйте п'ять ключових вимог до кандидатів на цю посаду: три "hard skills", дві "soft skills".

Розробіть Чек-лист ідеального кандидата для наймаючого менеджера, де кожен пункт буде коротким і вимірюваним.

Завдання для самостійної роботи

Проведіть аналіз рекламних оголошень про вакантні посади працівників певної професійної групи з різних джерел. За результатами аналізу складіть портрет ідеального кандидата обраної вами посади.

Рефлексія

1. Які були найбільші виклики при створенні профілю посади, порівняно зі створенням карти компетентностей?

2. Як профіль посади відрізняється від звичайного оголошення про вакансію?

3. Яким чином детально розроблений профіль посади допомагає не тільки рекрутеру, але й керівнику, який наймає, та самому новому співробітнику?

4. Наскільки важливо балансувати між "ідеальними" вимогами до кандидата та реаліями ринку праці при складанні профілю посади?

ТЕМА 4. ПОШУК І ЗАЛУЧЕННЯ КАНДИДАТІВ

Питання, що розкривають зміст теми

1. Джерела пошуку та залучення кандидатів.
2. Секрети тексту вакансії: як написати оголошення, яке дійсно працює
3. Використання послуг посередників.
4. Використання мережних ресурсів для пошуку та залучення кандидатів.

Цілі навчання

- Ознайомитися з пірамідою залучення кандидатів
- Ознайомитися з джерелами найму, їх недоліками і перевагами
- Вияснити, які є посередники на ринку праці
- Ознайомитися з порадами з написання ефективного тексту вакансії
- Зрозуміти найпоширеніші помилки, які рекрутери допускають при написанні вакансій
- Ознайомитися з посередниками на ринку праці
- Визначити переваги та недоліки пошуку кандидатів з використанням мережних ресурсів

Вправи для контролю знань

Вправа 1. Оберіть правильну відповідь

1. Яких фахівців доцільно шукати за допомогою мережних ресурсів?

- а) вантажників;
- б) керівників середнього та нижчого рівнів управління;
- в) прибиральниць;
- г) працівників виробничої лінії;

2. Активний спосіб пошуку інформації – це:

- а) пошук за ключовими словами й заданими параметрами у базі даних резюме;
- б) розміщення оголошень про вакансії на власному сайті;
- в) очікування відгуків на оголошення та підписки на розсилання резюме;
- г) використання рекомендацій співробітників;

3. Пасивний спосіб пошуку інформації – це:

- а) на сайтах з працевлаштування;
- б) пошук за ключовими словами й заданими параметрами у базі даних резюме;
- в) очікування відгуків на оголошення та підписки на розсилання резюме;
- г) хедхантинг (прямий пошук);

4. Оберіть перевагу пошуку кандидатів з використанням мережних ресурсів.

- а) безкоштовне розміщення оголошень про вакансії;
- б) великий потік резюме кандидатів, які відповідають вимогам;
- в) велика кількість спаму;
- г) необхідність постійного оновлення інформації;

5. Оберіть недолік пошуку кандидатів з використанням мережних ресурсів.

- а) безплатне розміщення оголошень про вакансії;
- б) великий потік резюме кандидатів, які відповідають вимогам;
- в) велика кількість спаму;
- г) необхідність постійного оновлення інформації;

6. Скільки зацікавлених кандидатів необхідно, щоб найняти 5 торговельних представників згідно з пірамідою залучення кандидатів?

- а) 30 осіб;
- б) 10 осіб;
- в) 150 осіб;
- г) 50 осіб;

7. Як називається процес залучення необхідних кандидатів в іноземних компаніях?

- а) рекрутинг;
- б) піраміда залучення;
- в) вербування;
- г) підбір;

8. Який з перелічених чинників є недоліком внутрішнього джерела пошуку та залучення кандидатів?

- а) прозорість політики управління персоналом;
- б) менший період адаптації;
- в) загроза ускладнення міжособистісних взаємин у колективі;
- г) посилення мотивації працівників;

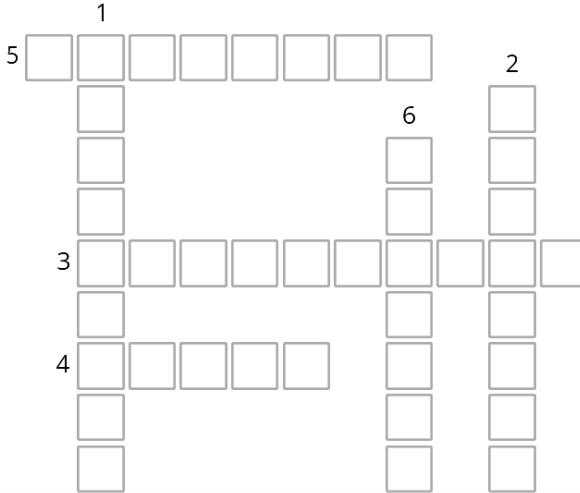
9. Яке співвідношення між запрошеними на інтерв'ю кандидатами та тими, хто приходить на інтерв'ю?

- а) 2 : 1;
- б) 1 : 5;
- в) 3 : 2;
- г) 1 : 3;

10. Що сприяє активізації рекрутування із внутрішніх джерел?

- а) Пошук "свіжої крові" з новим баченням;
- б) Ефективна процедура оцінювання працівників;
- в) Застій у впровадженні нових ідей;
- г) Невдоволення колишніх колег, які не одержали підвищення;

Вправа 2. Розгадати кросворд



По горизонталі:

- 3. програма приведи друга
- 4. один з посередників на ринку праці
- 5. пом'якшувальні або маскувальні слова і вислови, які використовують замість слів, які сприймаються як небажані

По вертикалі:

- 1. пошук відповідних кандидатів серед поточного складу компанії
- 2. пошук майбутніх співробітників за межами компанії
- 6. текст вакансії — таке ж _____ компанії, як і резюме — обличчя кандидата

Вправа 3. Робота в малих групах

Група 1. За пірамідою залучення кандидатів порахуйте скільки кандидатів буде прийнято на роботу, якщо зацікавлених 180 осіб.

Група 2. За пірамідою залучення кандидатів порахуйте скільки кандидатів буде прийнято на роботу, якщо зацікавлених 210 осіб.

Вправа 4. Робота в малих групах

Команда 1.

Компанія EVA шукає аналітика з досвідом роботи від 3-х років.

Вимоги до кандидата наступні:

– відмінне знання Excel (всіх функцій), PowerPoint;

– Знання побудови фінансових звітів, математичних моделей прогнозування, аналітика даних.

Обов'язки кандидата:

– ведення бази відділу розвитку;

– підготовка аналітичних досліджень і презентацій;

– аналіз результатів діяльності відділу.

Завдання: використовуючи сайт roboota.ua проаналізуйте 5 вакансій і зробіть висновки про кандидатів, підходить чи не підходить. Який би коментар до кандидата ви написали?

Команда 2.

Компанія ТОВ «Трія» шукає менеджера з продажу.

Функціональні обов'язки:

– аналіз ринку, збирання інформації про клієнтів, ведення реєстру клієнтської бази;

– підготовка комерційних пропозицій;

– планування, звіти, робота з документацією;

– знання специфіки поліграфії;

– пошук та залучення клієнтів.

Кваліфікаційні вимоги:

– вища освіта;

– досвід роботи у продажу від 2 років, бажано у поліграфії;

– знання ринку;

– вміння вести переговори знання всіх етапів продажу;

– вміння працювати із запереченнями;

– досвідчений користувач ПК, Інтернет, MS Office;

– вміння наполегливо працювати з високим результатом;

– чесність і порядність.

Завдання: використовуючи сайт roboota.ua проаналізуйте 5 вакансій і зробіть висновки про кандидатів, підходить чи не підходить. Який би коментар до кандидата ви написали?

Вправа 5. Робота в малих групах

Проведіть аналіз прикладів вакансій і зазначте їх позитивні та негативні моменти.

Група 1.

Приклад 1. Твітер-вакансія


Вакансія 1

Опис вакансії

Потрібні спеціалісти з досвідом роботи у виробництві соняшникової олії:

Начальник цеху з виробництва соняшникової олії.

Заробітна плата висока та своєчасна (соц. пакет).

Дзвонити за номером  Показати телефон Валерій Володимирович

Вакансія 2

Опис вакансії

Вимоги: комунікабельність, уміння працювати в колективі, чіткість, акуратність, готовність до навчання.

Умови роботи: 5-денний робочий тиждень.

Обов'язки: помічник головного бухгалтера

Приклад 2. Вакансія «баш-на-баш», або «Нічого особистого»

1. Вимоги:

- Середня спеціальна, вища фармацевтична освіта
- Знання фармацевтичних груп, виробів медичного асортименту
- Володіння ПК на рівні впевненого користувача
- Бажано з досвідом роботи в аптеках, розміщених в лікувальних закладах
- Бажання працювати, активна життєва позиція, чесність, доброзичливість

Умови роботи:

- Офіційне працевлаштування
- Своєчасна оплата праці, оплата лікарняних, відпускних
- Робота на результат в дружньому колективі

Обов'язки:

- Продаж лікарських засобів та аптечних товарів
- Ведення касової документації
- Ведення дефектури
- Прийом і викладка товару
- Контроль строків придатності
- Дотримання фармацевтичного порядку

Приклад 3. Вакансія-воронка, або Така, що продає Вакансія 1

Опис вакансії

- тебе оточуватимуть розумні, турботливі та талановиті колеги;
- вечірки на свіжому повітрі з кальянами, музикою та душевною компанією;
- зможете «спік фром зе діп оф йор харт» (говорити від щирого серця) на наших Розмовних Клубах (Speaking Club);
- гнучкий графік, ти можеш самостійно планувати свій робочий день та періодично працювати з дому;
- у тебе буде 18 робочих днів відпустки, а також + 5 додаткових вихідних днів (day off) та 5 днів лікарняних на рік;
- у нас завжди є чим підкріпитися на кухні та кава-поінті: від сезонних фруктів та овочів до днів піци та хот-догів (буде смачно);
- ми розуміємо цінність навчання, у нас щотижня проходять доповіді внутрішніх та зовнішніх спікерів на різні тематики, є внутрішня бібліотека, як онлайн, так і офлайн;
- ми дуже спортивні хлопці! Завжди беремо участь у Race Nation, Be more human, Забіги під Каштанами та скрізь, де бігають.

Вакансія 2

Вважаєш себе джедаєм з розвитку IT-інфраструктури?

Адмініструєш на серверних платформах Windows та Linux з закритими очима?

Комунікабельний та стресостійкий, з аналітичним розумом та вмінням працювати в команді?

Тоді для Тебе у нас є пропозиція!

Приклад 4. Сторітелінг, або Вакансія через емоцію

Привіт. Мене звати Женья, і я контролюю роботу роздрібних магазинів у компанії від проведення замовлень до вирішення проблем із клієнтами. Сам я починав із посади продавця-консультанта: пропрацював 2 роки, потім став заступником керівника роздрібних точок, а потім очолив відділ. І сьогодні запрошую тебе приєднатися до нашої команди.

Зараз мені потрібен максимально командний гравець, тому що на наших точках продажу всі працюють разом, щоб виконати план і отримати бонус у кілька тисяч. Ця робота для драйвових і веселих хлопців та дівчат, які отримують кайф від спілкування з людьми. Мені потрібен той, хто хоче заробляти і заради цього готовий розмовляти хоч увесь день.

Група 2.

Приклад 1. Вакансія «Голгофа»

Опис вакансії

Вимоги:

Бажання працювати на результат

Досвід аналогічної роботи (мінімальний)

Комунікабельність

Власний комп'ютер/ноутбук

Обов'язки: пошук та підбір персоналу у сфері страхування

Умови роботи: гнучкий графік віддалена робота можливість неповної зайнятості оплата за результатом бонуси та премії

Приклад 2. «Лего-вакансія»

ВИМОГИ ДО КАНДИДАТІВ:

- ◆ Вища профільна освіта.
- ◆ Досвід роботи в категорії FMCG - не менше 1 року.
- ◆ Достатній рівень володіння MS Excel, Power Point.
- ◆ Вміння працювати в команді. Комунікабельність, відповідальність, цілеспрямованість. Бажання професійно розвиватися.

ФУНКЦІОНАЛЬНІ ОБОВ'ЯЗКИ:

- ◆ Розробка і реалізація стратегії просування продукції. Складання систем стимулювання команд дистриб'юторів (підготовка мотиваційних програм).
- ◆ Планування та контроль використання бюджету по трейд-маркетингу.
- ◆ Формування річного комплексного календаря трейд-активностей. Розробка, організація, контроль проведення та оцінка ефективності трейд-маркетингових заходів. Участь у виході нового продукту на ринок.
- ◆ Аналіз регіональної дистриб'юції, планування рекомендованого асортименту, розробка заходів щодо підвищення ефективності продаж. Моніторинг та дослідження ринку конкурентного середовища.
- ◆ Участь у організації проведення дегустацій (підготовка адресних програм, робота з асортиментом, складання календарного плану).
- ◆ Розподіл та контроль доставки POS-матеріалів для дистриб'юторів у регіонах.
- ◆ Підготовка аналітичної звітності, презентацій.

УМОВИ РОБОТИ:

- ◆ Офіційне працевлаштування та стабільна оплата праці.
- ◆ Перспективи професійного та кар'єрного росту.
- ◆ Робочий графік: з 09:00 до 18:00

Приклад 3.

Привіт! Ми хочемо, щоб Ти був впевнений у нас та в роботі, яку ти отримаєш. Прочитай, будь ласка, уважно цю вакансію, і якщо Ти впізнаєш себе - не соромся відгукнутись!

СЕНДВІЧ-МЕЙКЕР ВІДПОВІДАЄ ЗА ГАРНУ ШВИДКУ ПОДАЧУ КРУАСАНІВ, ЗНАЄ РЕЦЕПТУРУ І ГОТОВИЙ СПРАВЛЯТИСЬ З ВЕЛИКИМ ПОТОКОМ ГОСТЕЙ

КУХАР ВПЛИВАЄ НА ЯКІСТЬ ПРОДУКЦІЇ. ВІН ПЛАНУЄ НАПЕРЕД КІЛЬКІСТЬ ПРОДУКТІВ, ШВИДКО ЇХ ГОТУЄ І ВМІЄ ДОБРЕ ВИПІКАТИ КРУАСАНИ

Ти можеш стати СЕНДВІЧ-МЕЙКЕРОМ або КУХАРЕМ якщо:

- ◆ любиш готувати або дуже хочеш навчитись;
- ◆ працюєш швидко та акуратно;
- ◆ готовий дотримуватись правил і навчатись новому;
- ◆ Тобі вже є 18 років і Ти готовий працювати чесно;
- ◆ хочеш отримувати чесну і стабільну оплату.

Пропонуємо Тобі:

- ◆ оплату **від 600-800 грн/день**, бонуси та премії;
- ◆ позмінний графік 2/2 або 3/3, 08:00-22:00;
- ◆ **15 змін** + додаткові зміни за бажанням;
- ◆ навчання всіх процесів «з нуля».

Приклад 4. Керівник контакт-центру (Call center) до НАЗК (Національне агентство з питань запобігання корупції)

ОБОВ'ЯЗКИ

В короткостроковій перспективі:

- провести аудит діяльності КЦ;
- визначити мету існування конкретного КЦ, ідентифікувати, яку (-і) цінність він несе для внутрішніх та зовнішніх клієнтів;
- сформувавати план розвитку КЦ, визначити пріоритети та дедлайни;
- сформувавати команду.
- В довгостроковій перспективі:
- контролювати ефективність діяльності КЦ (щоб консультації надавались висококваліфіковані, а клієнти були задоволеними);
- розробити і контролювати КРІ працівників КЦ;
- описати бізнес-процеси КЦ, безперервно їх вдосконалювати.

ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

- проведено аудит діяльності КЦ;
- ідентифіковано цінності для внутрішніх та зовнішніх клієнтів;
- розроблено та впроваджено річний план розвитку КЦ;
- сформовано результативну команду;

- операторами надаються коректні за змістом консультації, клієнти – задоволені наданими їм консультаціями та спілкуванням з оператором.

ВИМОГИ

- Має вищу освіту ступеня не нижче магістра;
- З досвідом роботи на керівних посадах на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форми власності не менше 2 років;
- Має досвід клієнтської підтримки в масових сегментах; досвід побудови КЦ з «0» буде перевагою;
- Вміє управляти клієнтським досвідом;
- Має розуміння бізнес-процесу побудови КЦ з «0»;
- Має розуміння КРІ контакт-центрів, вміння їх аналізувати, впроваджувати, контролювати досягнення;
- Вміє впроваджувати та розвивати автоматизовані системи управління взаємовідносинами з клієнтами, готувати технічні завдання;
- Клієнтоорієнтований;
- Має розвинену компетенцію служіння людям;
- Орієнтований на результат, відповідальний, мислить стратегічно, легко адаптується до змін та впроваджує їх, постійно розвивається, проактивний;
- Має розвинені організаторські та комунікативні навички;
- Мотивує команду досягати найкращих результатів;
- Вільно володіє українською мовою.

УМОВИ

- Робота в одному з найкращих державних органів України, який працює за методологіями OKR (objectives and key results) та KPI (key performance indicators);
- Цікаві проєкти, які дають можливість творити Україну тут і зараз;
- Професійний та кар'єрний розвиток;
- Можливість працювати з найкращими експертами антикорупційного напрямку;
- Офіційне працевлаштування;
- Робота в офісі (ст. м. Дружби народів);
- Конкурентна заробітна плата

Якщо зацікавила вакансія та маєте відповідні знання і досвід – відправляйте резюме.

Вправа 6. Переглянути відео

https://www.youtube.com/watch?v=fRT3qV_BSL0

Як скласти вакансію

Після переглянутого відео надайте відповіді на питання:

- Що робить вакансію привабливою?
- Які елементи вакансії, на вашу думку, є найважливішими для кандидата?
- Як можна передати культуру компанії через текст вакансії?
- Чи є універсальні правила для всіх вакансій, чи вони залежать від посади/галузі?

Вправа 7. Розгляньте по 3 вакансії різних компаній на відповідну посаду, проаналізуйте їх і складіть свою або обґрунтуйте, чому ви обрали вакансію у прикладі.

Група 1

- директор з управління персоналом;
- фахівець з аналізу ринку праці;
- рекрутер;

Група 2

- начальник відділу розвитку персоналу;
- менеджер з персоналу;
- рекрутер;

Вправа 8. Ситуаційна вправа

Ви працюєте в невеликому стартапі, який розробляє екологічно чисті матеріали. У вас немає великого бюджету на рекрутинг і грошей на великі зарплати, відомого бренду роботодавця, розкішного офісу. Але у вас є сильна місія – зробити світ кращим, і команда, яка горить цією ідеєю. Вам потрібно залучити талановитого хіміка-технолога, який міг би працювати у великій, стабільній корпорації з високою зарплатою.

Розробіть стратегію "партизанського рекрутингу" (низькобюджетного, але високоефективного залучення), яка включатиме:

- джерела пошуку (в тому числі нестандартні);
- повідомлення для залучення такого фахівця з фокусом на місії і цінностях, а не на грошах;
- нестандартні методи підігріву інтересу кандидата до стартапу?

Вправа 9. Ситуаційна вправа

Ваша компанія розробляє унікальні інтерактивні ігри та квести для корпоративних клієнтів. Ви шукаєте креативного сценариста, але проблема в тому, що найкращі вже працюють над великими проектами, не викладають резюме і не відповідають на стандартні рекрутингові листи. Вони – "пасивні кандидати".

Розробіть стратегію пошуку і залучення "таємних агентів" (пасивних кандидатів), яка включатиме:

– джерела ідентифікації, тобто, де їх шукати, крім LinkedIn та джоб-сайтів;

– підхід, можливо, нестандартний, щоб викликати їхній інтерес до вашого проекту, не пропонуючи одразу роботу;

– сформулюйте два варіанти повідомлення для першого контакту, щоб уникнути стандартного "Я рекрутер, є вакансія".

Завдання для самостійної роботи

Провести дослідження за наступними питаннями. За результатами розробити презентацію до 15 слайдів.

1. Для кого заборонено встановлювати випробувальний термін?

2. Гібридний режим роботи це як?

3. Хоум-офіси та коворкінги: нові формати робочого простору

Рефлексія

1. Якщо рекрутер не хоче витратити гроші компанії з чого він почне пошук кандидата?

2. Чому work.ua не люблять використовувати рекрутери?

3. Чому рекрутер не скористається пошуком вакансії через olx, дошки оголошень і оголошення на зупинках?

4. Реферальна програма що це?

5. Чому рекрутери не залишають телефон у вакансії?

ТЕМА 5. ТЕХНОЛОГІЇ ЗБОРУ ТА АНАЛІЗУ ІНФОРМАЦІЇ ПРО КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ

Питання, що розкривають зміст теми

1. Методи та процедури оцінювання кандидатів на вакантну посаду.
2. Вивчення резюме кандидатів.
3. Проведення телефонного інтерв'ю.
4. Технології перевірки наданої кандидатом інформації.

Цілі навчання

- Ознайомитися зі змістом, процедурами та методами оцінювання кандидатів
- Ознайомитися з процедурою відбору кандидатів;
- Навчитися здійснювати попереднє оцінювання кандидатів за резюме та анкетами, ефективно відсіюючи невідповідних претендентів;
- Зрозуміти, як аналізувати резюме для виявлення ключової інформації про кандидата, включаючи його досвід, особисті якості та потенційні ризики;
- Ознайомитися з методами виявлення неправдивої або спотвореної інформації у резюме кандидатів;
- Визначити переваги та недоліки телефонного інтерв'ю як інструменту первинного відбору персоналу;
- Навчитися структурувати та проводити ефективне телефонне інтерв'ю, ставити відповідні питання та дотримуватись етики спілкування;
- Зрозуміти як перевіряти надійність співробітника.

Вправи для контролю знань

Вправа 1. Оберіть правильну відповідь

1. Від чого в першу чергу залежать методи та процедури оцінювання кандидатів?

- а) від бажання рекрутера;
- б) від рівня вакантної посади та сформованих вимог до працівників;
- в) від кількості отриманих резюме;
- г) від дня тижня;

2. Який з наведених методів використовується для попереднього оцінювання кандидатів?

- а) групові методи;
- б) технології Assessment Centre;
- в) телефонне інтерв'ю;
- г) поведінкове інтерв'ю;

3. Яка головна мета попереднього оцінювання кандидатів (на етапі аналізу резюме)?

- а) визначити мотивацію кандидата;
- б) відсіяти кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам вакантної посади;
- в) оцінити емоції кандидата;
- г) провести переговори про зарплату;

4. До якої групи кандидатів слід віднести тих, хто надіслав резюме з граматичними та друкарськими помилками?

- а) кандидати зі значними конкурентними перевагами;
- б) кандидати, які поступаються за рівнем конкурентоспроможності;
- в) кандидати, що не мають потрібної кваліфікації;
- г) кандидати, яких потрібно обов'язково запросити на інтерв'ю;

5. На що може вказувати часта зміна місць роботи кандидатом (наприклад, шість місць за чотири роки), якщо при цьому не спостерігається кар'єрного зростання?

- а) на амбітність та цілеспрямованість;
- б) на високий рівень адаптованості;
- в) на конфліктність або труднощі з адаптацією;
- г) на бажання розширити свій кругозір;

6. Який тип інформації в резюме є найбільш ефективним для перевірки та уточнення?

- а) особисті якості та захоплення;
- б) цілі кандидата;
- в) конкретні показники, факти, цифри (наприклад, обсяги продажу, кількість підлеглих);
- г) форматування резюме;

7. Яке першочергове завдання телефонного інтерв'ю?

- а) детально вияснити мотивацію кандидата;
- б) провести переговори про заробітну плату;
- в) оцінити мову тіла кандидата;
- г) визначити, чи дійсно кандидат написав правду в резюме;

8. Який з перелічених чинників є недоліком телефонного інтерв'ю?

- а) можливість провести співбесіду з кандидатом з іншого міста;
- б) економія часу;
- в) неможливість оцінити мову тіла та жести претендента;
- г) можливість знизити напругу для претендента, оскільки він знаходиться в комфортних умовах;

9. Який оптимальний час проведення телефонного інтерв'ю?

- а) до 5 хвилин;
- б) 10-20 хвилин;
- в) більше ніж 30 хвилин;
- г) час не обмежений;

10. Якщо резюме кандидата містить переважно віддієслівні іменники (наприклад, "розробка", "організація", "виконання"), а не дієслова першої особи минулого часу ("розробив", "організував"), про що це може свідчити?

- а) про правдивість інформації кандидата про досвід роботи;
- б) про чітке виділення головного кандидатом;
- в) про опис невизначених процесів, а не конкретних результатів;
- г) про високу грамотність кандидата;

Вправа 2. Відповісти на питання

1. Як ви думаєте в якому форматі найкраще відправляти резюме кандидату на посаду?

2. Як називати файл резюме при відправленні?

3. Який розмір резюме повинен бути?

Вправа 3. Розгадати кросворд

По горизонталі:

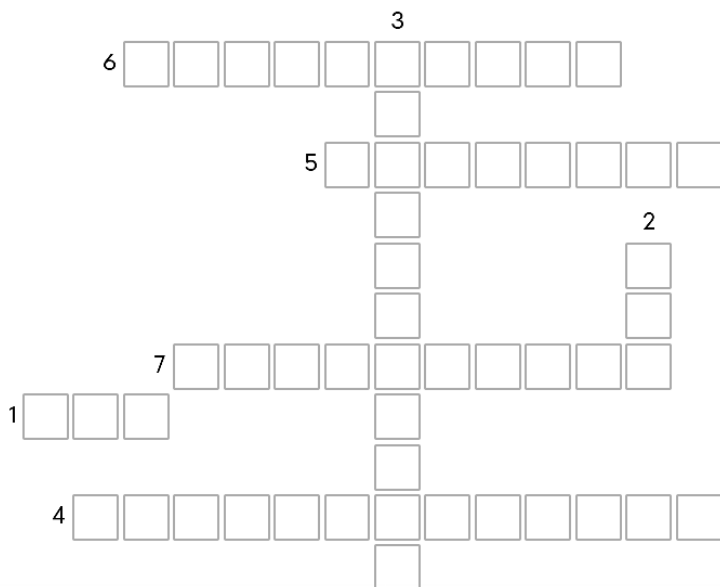
1. найкращий формат зберігання резюме

5. що має кожне резюме кандидата?

4. спосіб щодо оцінювання кандидата на вакантну посаду (графологічна експертиза, детектор брехні)
6. помилки, що можуть бути в резюме
7. працівники віком від 36 до 60 років відносяться в групу _____ співробітники у процесі їх аналізу

По вертикалі:

2. найоптимальніша кількість сторінок резюме
3. аналіз резюме це _____ спосіб оцінювання кандидата



Вправа 4. Робота в малих групах

Охарактеризуйте помилки, що вказують кандидати на вакантну посаду в резюме. Поясніть, чому такі помилки не потрібно робити.

Команда 1.

1. Я маю гарного і люблячого котика. Він моє хобі.
2. В мене крута машина land cruiser. Претендую на посаду продавця-консультанта.
3. Невдале фото різко знижує шанси претендента на зацікавленість роботодавця.
4. Я можу запізнюватися, бо живу за містом» або «У мене 8 дітей, які іноді хворіють»

Команда 2.

1. Комунікабельна (4 роки працювала в продажах і 3 роки в журналістиці, брала інтерв'ю в артистів і бізнесменів).

2. Шукають роботу керівника (директора), а в резюме пише багато умінь і обов'язків фахівців нижчої ланки (аж до закупівлі паперу для принтера).

3. Фраза з резюме: «Я можу працювати безоплатно»

4. Фраза з резюме: «Краще мене ніхто не справиться з поставленими завданнями» «Я - справжній лідер».

Вправа 5. Робота в малих групах

Провести аналіз резюме. Зазначити плюси та мінуси резюме

Команда 1.

- Микола Перейма
- Сидоренко Олександр Вікторович
- Катерина Костюк

Команда 2.

- Тетяна Міщенко
- Соломія Верховська
- Катерина Костюк



Микола Перейма

Профіль

Senior Software Engineer з 5 роками досвіду з фокусом на Python та Java. Розробив 10+ веб-додатків та високонавантажені сервіси з використанням хмарних технологій. Маю досвід оптимізації продуктивності (20%). Захоплююсь Machine Learning та Unity. Моя мета - створити ефективні та масштабовані рішення, що відповідають потребам сучасного бізнесу.

Особисті дані

- Микола Перейма
- mykola_pereyma@example.com
- +380664926917
- Львів
- 9 березня 1995 р.
- github.com/mykpereyma

Навички

- Python (Django, Flask) ●●●●●
- JavaScript ●●●●●
- PostgreSQL ●●●●●
- Redis ●●●●●

Мова

- Українська ●●●●●
- Англійська ●●●●●
- Німецька ●●●●●
- Французька ●●●●●

Досвід роботи

Senior Software Engineer черв 2022 - Нинішній Mit Technology, Львів

- Розробив та впровадив високонавантажені сервіси для платформи Mit cycle з використанням Python (Django, Flask), PostgreSQL, Redis.
- Оптимізував продуктивність та масштабованість сервісів, досягнувши зниження використання ресурсів на 10%.
- Впровадив CI/CD процеси, що дозволило автоматизувати процес розгортання на 15%.

Software Engineer черв 2017 - трав 2022 SoftSurf, Львів

- Розробив більше 10 веб-додатків для клієнтів з різних галузей з використанням Java (Spring Boot), JavaScript, MySQL.
- Працював в команді за методологією Agile (Scrum), досягаючи поставлених цілей та дотримуючись дедлайнів.
- Брав участь у всьому життєвому циклі розробки програмного забезпечення - від аналізу вимог до тестування та впровадження.

Освіта

Бакалавр комп'ютерних наук вер 2013 - черв 2017 Національний університет "Львівська політехніка", Львів

- спеціальність "Інженерія програмного забезпечення".

Курс "Розробка веб-додатків на Java" серп 2017 - лип 2018 Lviv IT School, Львів

- Освоїв основи розробки веб-додатків на мові Java з використанням фреймворку Spring.
- Освоїв роботу з базами даних, створення REST API та фронтенд розробку з використанням JavaScript.

РЕЗЮМЕ

СИДОРЕНКО ОЛЕКСАНДР ВІКТОРОВИЧ

МЕНЕДЖЕР З ПРОДАЖУ ОБЛАДНАННЯ

МОБІЛЬНИЙ ТЕЛЕФОН	0952533548
ЕЛ. ПОШТА	name@gmail.com
ВІК	24 РОКИ (12.12.1992)
ПРОЖИВАННЯ	КИЇВ
БАЖАНА ЗАРОБІТНА ПЛАТА	10 000 GRN
ГРОМАДЯНСТВО	УКРАЇНА
МОВИ	УКРАЇНСЬКА - РІДНА РОСІЙСЬКА - ВІЛЬНО ВОЛОДІЮ АНГЛІЙСЬКА - ВИЩЕ СЕРЕДЬНОГО



ОСВІТА

ОСНОВНА

2014 - КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. Т. ШЕВЧЕНКА,
КІБЕРНЕТИКА, СПЕЦІАЛЬНІСТЬ - ІНЖЕНЕР

ДОСВІД РОБОТИ

березень 2015 - до цього часу
ОАО «Укрнафта»
Менеджер технічного відділу

- Займався оптовим продажем комп'ютерної техніки і електроніки.
Серед клієнтів - такі компанії, як «МТС», «ВТБ», «Новатек».

- Щодня виявляв потреби клієнтів шляхом ведення переговорів по телефону і особисто з першими особами малого і середнього бізнесу. Здійснивав більше 70 холодних дзвінків в день, більше 3 особистих зустрічей на тиждень.

- Здійснивав дзвінки існуючої клієнтської бази (50 дзвінків на день при нормі 30) з метою пропозиції нових послуг (комплектуючих, сервісного обслуговування), що дозволило збільшити прибуток на 25% в 2016 році в порівнянні з 2015 роком.

- Завдяки ефективним презентаціям вдалося залучити 10 нових клієнтів, в тому числі 3 особливо великих («Мегафон», Superjob, «Тандер»).

березень 2015 - до цього часу
ОАО «Укрнафта»
Менеджер технічного відділу

- Займався оптовим продажем комп'ютерної техніки і електроніки.
Серед клієнтів - такі компанії, як «МТС», «ВТБ», «Новатек».

- Щодня виявляв потреби клієнтів шляхом ведення переговорів по телефону і особисто з першими особами малого і середнього бізнесу. Здійснивав більше 70 холодних дзвінків в день, більше 3 особистих зустрічей на тиждень.

- Здійснивав дзвінки існуючої клієнтської бази (50 дзвінків на день при нормі 30) з метою пропозиції нових послуг (комплектуючих, сервісного обслуговування), що дозволило збільшити прибуток на 25% в 2016 році в порівнянні з 2015 роком.

- Завдяки ефективним презентаціям вдалося залучити 10 нових клієнтів, в тому числі 3 особливо великих («Мегафон», Superjob, «Тандер»).

Ключові навички

- Англійський upper-intermediate (письменний, усний);
- ПК - продвинутый пользователь
- Стрессоустойчивость, креативное мышление, нацеленность на результат, умение брать ответственность на себя, коммуникабельность.
- Водительские права категории B.



ТЕТЯНА МІЩЕНКО

ОСОБИСТІ ДАНІ

Ім'я

Тетяна Міщенко

Адреса

бульв. Т. Шевченка, буд. 27, кв. 9
02000 Київ

Номер телефону

+38 068 908-34-25

Email

obrazets@cvmaker.ru

Дата народження

28-05-1978

Сімейний стан

Заміжня, є діти

ІНТЕРЕСИ

- Ринкові дослідження
- Рекламні кампанії
- Фітнес
- Туризм

МОВИ

Українська



Французька



Цілеспрямований, проактивний інтернет-маркетолог, експерт з онлайн-маркетингу, генерації та вирошування лідів. Маю успішний досвід запуску нових брендів на ринок. Знаю, як розробити маркетингову стратегію просування нового продукту, сформувати маркетинговий бюджет і план маркетингових заходів. У роботі мені допомагають здатність швидко навчатися, орієнтація на результат, висока працездатність та стресостійкість.

ДОСВІД РОБОТИ

Провідний маркетолог

тра 2008 - теп. час

Мега-Маркет, Київ

- Розробка стратегії компанії, створення презентацій.
- Планування та контроль маркетингового бюджету.
- Планування та організація рекламних заходів.
- Контакти з підрядниками, рекламними агентствами.

Інтернет-маркетолог

жов 2000 - кві 2008

Укртекстиль, Київ

- Розробка та реалізація маркетингових програм.
- Аналіз ринку, моніторинг конкурентів, сегментування, позионування.
- Організація та проведення рекламних кампаній, конференцій; участь у виставках.

ОСВІТА І КВАЛІФІКАЦІЇ

Магістр

вер 1999 - лип 2000

Харківський національний економічний університет, Харків

Спеціальність "Маркетинг"

Бакалавр

вер 1995 - лип 1999

Харківський національний економічний університет, Харків

Спеціальність "Маркетинг"

ДОСЯГНЕННЯ

Розробила програму лояльності для клієнтів, яка дозволила збільшити товарообіг компанії Мега-Маркет в Україні на 35%.

НАВИЧКИ

Google Analytics



Google Adwords



Контекстна реклама



KPI стратегія



РЕКОМЕНДАЦІЇ

Віктор Павленко

Укртекстиль

+38 066 451-81-40



Соломія Верховська

Бухгалтер, аудитор

sweetcvcom@gmail.com

+38 (090) 000 00 00

linkedin.com/company/sweetcv

facebook.com/sweetcv.ua

Навички

Спеціалізовані програми:

1С: Бухгалтерія (8.2), 1С:
Підприємство (7.7), М.Е.Дос, MS
Office, IFobs

Сервіси подачі електронної звітності:

Соната, Бест-Звіт, Фрі-Звіт, Вчасно,
Paperless, ArtZvit.

Освіта

Магістр

Київський національний
торговельно-економічний
університет

2008 - 2014

Менеджмент організації і
адміністрування

Додаткова освіта

Тренінг-практикум для виховання дітей

Parents & Children (2018)

Семінар "Бюджета Бугалтерія"

Податки та бухоблік (2020)

Досвід роботи

Заступник головного бухгалтера
ТОВ "Траст Фальком"

з вересня 2019

- Здійснюю нарахування заробітної плати, відпускних та допомоги з тимчасової непрацездатності.
- Нараховую винагороду по договорах ЦПХ.
- Здійснюю відрахування за виконавчими листами.
- Створюю накази на відрядження та формую авансові звіти.
- Веду облік основних засобів, необоротних активів, МШП, товарів і послуг (надходження, введення в експлуатацію, переміщення, списання, амортизація).
- Випишую доручення на придбання активів.

Бухгалтер

з 2017

Громадська організація «Економічний розвиток»

Здійснення бухгалтерського обліку та фінансового менеджменту проєктів в громадській спілці, що нараховує 15 членів юридичних осіб.

Бухгалтер

січень 2017 - квітень

Спільне українсько-французьке підприємство ТОВ
"Парлі-ОПТ"

2019

- Робота з первинними документами та контрагентами.
- Підготовка та подача звітів до контролюючих органів.
- Формування пакетів документів на отримання банківських кредитів.
- Ведення управлінського обліку та підготовка аналітичних звітів.
- Ведення касового обліку: підготовка видаткових касових ордерів.
- Допомога у підготовці річного та щомісячного бюджету.
- Підготовка документації для участі в тендерах.
- Ведення електронних таблиць для звітування про доходи і витрати.
- Звірка розрахунків з постачальниками.
- Банківські платежі.

Бухгалтер

жовтень 2014 - грудень 2016

ТОВ "Ліра"

- Нарахування заробітної плати відповідно до вимог законодавства.
- Ведення обліку розрахунків з покупцями та замовниками, з постачальниками та підрядниками.
- Ведення податкового обліку, документообігу, складського обліку, виробничих звітів.
- Документальний супровід інвентаризацій; проведення імпорتنних доходів (ВМД).
- Допомога у підготовці податкових, фінансових і статистичних звітів.
- Облік Дт та Кт заборгованості.



КАТЕРИНА КОСТЮК

Менеджер по роботі з клієнтами

Менеджер по роботі з клієнтами з досвідом 3+ роки.
Налагоджую комунікації з клієнтами та вирішую конфліктні ситуації, зберігаючи клієнтів.

katekostyk@gmail.com

+38 (080) 000 00 00

[sweetcv.com/ua](https://www.sweetcv.com/ua)

[linkedin.com/company/sweetcv](https://www.linkedin.com/company/sweetcv)

[katekostyk](https://www.facebook.com/katekostyk)

[facebook.com/sweetcv.ua](https://www.facebook.com/sweetcv.ua)

Досвід роботи

Менеджер по роботі з клієнтами

Comfy

січень 2019 - листопад 2020

- Вирішувала конфліктні ситуації і за рік зменшила кількість скарг на 65%.
- Відповідала на питання клієнтів на сайті та писала тексти для розділу підтримки.
- Оформлювала скарги та претензії клієнтів з приводу несправностей у роботі техніки, прийом та обмін товару.
- Організовувала прийом техніки від клієнтів для проведення діагностики та ремонту.
- Забезпечувала документообіг та внутрішню звітність відділу.
- Працювала з касою.

Сервіс-менеджер

Сервісний центр "PixelPerfect"

квітень 2017 - серпень 2018

Основні обов'язки:

- прийом та видача техніки з ремонту;
- консульти
- ація клієнтів щодо сервісного обслуговування;
- узгодження термінів та вартості ремонту;
- контроль термінів виконання діагностики та ремонту.

Освіта

Магістр

Львівський національний університет ім. Івана Франка

2013 - 2019

Філологічний факультет, славістика

Додаткова освіта

Формула успішного управління проектами

LVBS (2019) - дводенний інтенсив

Навички

Англійська мова

Вище середнього. Сертифікат IELTS 6.5.
Є досвід спілкування англійською з клієнтами.

Польська мова

Вище середнього. Можу проходити співбесіду цією мовою.

Програмне забезпечення

1C

MS Office, Airtable, Slack, Trello

Вправа 6. Розглянути розділи з резюме, знайти помилки та запропонувати точніший варіант формулювання інформації в резюме.

1. «Довгий час працював у сфері фінансового аналізу, шукаю роботу в організації, яка є більшою і відомішою, ніж мої попередні роботодавці. Я винятковий в комунікації з людьми та хороший у вирішенні конфліктів. Відмінно підготовлений до того, щоб ввести стійкі зміни у вашій компанії».

2. «Шукаю цікаву роботу з перспективою кар'єрного росту».

3. Шукаю довгострокову роботу на повну ставку, де я зможу застосувати свої великі навички та знання на ту посаду, на яку мене найняли.

Вправа 7. Ситуаційна вправа

Ви – HR-аналітик у компанії, яка займається високоточним картографуванням. Вам потрібно найняти фахівця з дистанційного зондування Землі, який мав би не лише глибокі технічні знання, а й високу увагу до деталей, здатність до виявлення аномалій і сильне логічне мислення. Традиційні резюме і співбесіди не завжди дозволяють ефективно оцінити ці якості.

Розробіть систему збору та аналізу непрямой інформації про кандидатів, яка допоможе вам виявити необхідні якості.

Які три "сліди" кандидатів в інтернеті або інших відкритих джерелах ви будете шукати?

Які два інструменти чи технології ви використаєте для збору та аналізу цих "слідів"?

Які етичні обмеження ви будете враховувати, використовуючи такий детективний підхід?

Вправа 8. Ситуаційна вправа

Ваша компанія розробляє роботизовані системи, керовані нейромережами. Ви знаєте, що через 3-5 років на ринку з'явиться гостра потреба у "Етичних інженерах ШІ" – фахівцях, які не лише розробляють ШІ, а й забезпечують його відповідність етичним нормам, відсутність упереджень і безпеку. Таких фахівців зараз майже немає.

Розробіть стратегію предиктивного збору та аналізу інформації (процес використання історичних даних, сучасних статистичних методів, алгоритмів машинного навчання, штучного інтелекту для прогнозування майбутніх подій, тенденцій та ймовірностей) про майбутніх кандидатів на цю ще неіснуючу посаду, яка включатиме такі пункти.

Які три категорії даних ви будете відстежувати у відкритих джерелах, щоб передбачити появу таких фахівців?

Які два інструменти методи аналізу даних ви використаєте для виявлення потенційних "етичних інженерів ІІІ"?

Завдання для самотійної роботи

1. **Оберіть вакансію:** Знайдіть реальну актуальну вакансію (будь-яку, яка вам цікава, наприклад, на roboota.ua, Work.ua, LinkedIn). Детально вивчіть її опис, обов'язки, вимоги та умови. Збережіть посилання на цю вакансію.

2. **Створіть "проблемне" резюме:** На основі обраної вакансії складіть гіпотетичне резюме кандидата, яке відповідає мінімальним вимогам вакансії, але містить 2-3 "червоні прапорці" (наприклад, часта зміна роботи, велика перерва у трудовій діяльності, нечіткі формулювання досягнень, граматичні помилки, сумнівні цілі, або інформація, яка потребує перевірки). Ви можете придумати ці "прапорці".

3. **Проаналізуйте резюме як рекрутер:**

– Визначте, до якої групи кандидатів ви б віднесли це резюме та чому.

– Перерахуйте всі виявлені "червоні прапорці" та моменти, які викликають у вас сумніви або потребують уточнення. Обґрунтуйте, чому саме ці моменти є підозрілими.

– Запропонуйте конкретні способи перевірки (які можна виконати до/під час телефонного інтерв'ю) кожного з виявлених "червоних прапорців" (наприклад, за допомогою лінгвістичного аналізу, уточнення цифр, перевірки посилань).

4. **Підготуйте скрипт телефонного інтерв'ю:**

– Складіть короткий (на 10-15 хвилин) скрипт телефонної розмови з цим "проблемним" кандидатом.

Включіть у скрипт: Привітання та представлення; Пояснення мети та тривалості дзвінка; Обов'язкові фільтруючі запитання (базові дані, причина пошуку, фінансові очікування, основний досвід).

– 2-3 прицільні запитання, сформульовані спеціально для перевірки виявлених вами "червоних прапорців" або уточнення сумнівної інформації з резюме.

– Можливість для кандидата поставити запитання.

– Прощання та інформування про подальші кроки.

Результат роботи: Надайте письмовий звіт, який включає:

– Посилання на обрану вакансію.

- "Проблемне" резюме, яке ви склали.
- Ваш аналіз резюме з обґрунтуванням групи, до якої ви його віднесли, переліком "червоних прапорців" та способами їх перевірки.
- Розроблений скрипт телефонного інтерв'ю.

Рефлексія

1. Який з методів оцінювання кандидатів ви вважаєте найбільш ефективним та чому, враховуючи показники валідності, і чи збігається це з частотою його використання на практиці?

2. Як, на вашу думку, вміння "читати між рядків" резюме допомагає рекрутеру оптимізувати процес відбору?

3. Які з "нетрадиційних" методів оцінювання (графологічна експертиза, фізіогномічний аналіз, поліграф) викликають у вас найбільше сумнівів щодо їх доцільності чи етичності, і чому?

4. Які переваги телефонного інтерв'ю ви вважаєте найбільш вагомими для сучасної HR-практики, особливо в умовах дистанційної роботи чи масового підбору?

5. З яких помилок кандидатів під час телефонного інтерв'ю ви зробили для себе найважливіші висновки для власного майбутнього пошуку роботи?

ТЕМА 6. ІНТЕРВ'Ю З КАНДИДАТАМИ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ

Питання, що розкривають зміст теми

1. Інтерв'ю як метод оцінювання кандидатів.
2. Підготовка до інтерв'ю.
3. Структура інтерв'ю.

Цілі навчання

- Зрозуміти роль та значення інтерв'ю як основного методу оцінювання кандидатів у сучасному доборі персоналу
- Навчитися розрізняти основні види інтерв'ю (біографічне, ситуаційне, критеріальне, індивідуальне, групове, стресове, структуроване, неструктуроване тощо) та їх комбінації
- Навчитися ідентифікувати три ключові глибинні питання, на які рекрутер прагне отримати відповідь під час інтерв'ю: мотивація, компетентність та сумісність кандидата з організацією та колективом
- Дізнатися етапи підготовки до інтерв'ю, включаючи планування, підготовку питань та створення комфортної атмосфери
- Вивчити структуру інтерв'ю (налагодження контакту, презентація компанії/вакансії, відповіді кандидата) та основні правила поведінки інтерв'юера на кожному етапі
- Ознайомитися з різними типами запитань, що використовуються під час інтерв'ю (відкриті, закриті, спрямовуючі, уточнювальні, незакінчені речення), та їхнім призначенням для виявлення певних характеристик кандидата

Вправи для контролю знань

Вправа 1. Знайдіть правильні відповіді:

1. Що таке інтерв'ю як метод оцінювання кандидатів?

- а) це обмін документами між кандидатом та компанією;
- б) це метод оцінювання, де інтерв'юер визначає, наскільки кандидат відповідає посаді, колективу та організації загалом;
- в) це процес заповнення анкети кандидатом;
- г) це лише телефонна розмова для підтвердження навичок;

2. Яка основна мета проведення інтерв'ю?

- а) перевірити навички кандидата в написанні резюме;

- б) визначити, наскільки кандидат відповідає вимогам посади, цінностям колективу та культурі організації;
- в) з'ясувати особисті переваги кандидата щодо місця роботи;
- г) надати кандидату повну інформацію про заробітну плату та соціальний пакет;

3. Який вид інтерв'ю зосереджений на тому, як людина поведеться в тій чи іншій професійній або міжособистісній ситуації (наприклад, що він зробить при пожежі)?

- а) біографічне;
- б) ситуаційне;
- в) критерійне;
- г) неструктуроване;

4. Які три глибинні внутрішні запитання прагне з'ясувати рекрутер під час інтерв'ю?

- а) мотивований, сумісний, впевнений;
- б) компетентний, досвідчений, комунікабельний;
- в) мотивований, компетентний, сумісний;
- г) освічений, надійний, пунктуальний;

5. Яка основна відмінність між структурованим та неструктурованим інтерв'ю?

- а) кількість інтерв'юерів;
- б) наявність заздалегідь підготовлених запитань;
- в) місце проведення інтерв'ю;
- г) тривалість інтерв'ю;

6. Яка форма інтерв'ю передбачає, що одразу декілька претендентів на посаду відповідають на запитання по черзі?

- а) панельне;
- б) індивідуальне;
- в) групове;
- г) стресове;

7. Яка головна мета стресової співбесіди?

- а) визначити рівень стресостійкості кандидата;
- б) оцінити, як проявлятимуться ключові компетенції кандидата у стресових умовах;
- в) змусити кандидата відмовитися від вакансії;
- г) перевірити швидкість реакції кандидата;

8. Який етап інтерв'ю має на меті створити таку атмосферу, щоб у кандидата склалося позитивне враження про організацію?

- а) презентація підприємства та вакансії;
- б) відповіді кандидата на запитання;
- в) налагодження контакту;
- г) завершення інтерв'ю;

9. Який тип запитань передбачає, що кандидатові потрібно продовжити висловлювання, наприклад, "Через два роки я хотів би виконувати..."?

- а) відкриті запитання;
- б) закриті запитання;
- в) метод незакінчених речень;
- г) уточнювальні запитання;

10. Яке основне завдання етапу "Налагодження контакту" під час інтерв'ю?

- а) оцінити професійні навички кандидата;
- б) створити позитивне враження про організацію та зняти напругу з кандидата;
- в) обговорити рівень заробітної плати;
- г) провести тестування кандидата;

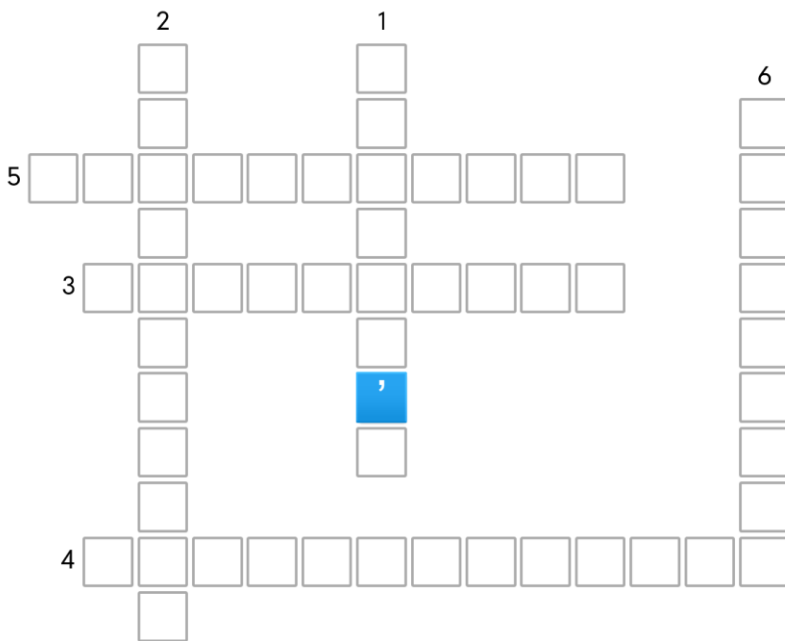
Вправа 2. Розгадати кросворд

По горизонталі:

- 3. кандидатові пропонують вирішити практичні, конкретні ситуації, що згруповані за задалегідь заготовленими критеріями;
- 4. інтерв'ю передбачає наявність того, хто запитує, і того, хто відповідає, і більше нікого;
- 5. інтерв'ю направлене на виявлення особистісних якостей, цінностей і мотивації кандидата;

По вертикалі:

- 1. метод оцінювання кандидатів під час прийняття на роботу;
- 2. інтерв'ю, яке направлене на зосередження на тому, що вже було;
- 6. інтерв'ю, що обмежується перевіркою даних, що містяться в резюме чи анкеті;



Вправа 3. Робота в малих групах

Ви прийшли на інтерв'ю, а представники компанії вирішили вас випробувати. Ви потрапляєте в незаплановані ситуації, поміркуйте як би ви поводитися в таких ситуаціях. Запропонуйте варіанти вирішення ситуацій.

Команда 1

1. На зустрічі наймаючий менеджер запропонував вам чашку кави. Що ви будете робити?
2. Ви прийшли на співбесіду о 9 годині ранку, а наймаючий менеджер зайнятий. Ваші дії?
3. Наймаючий менеджер спеціально упускає ручку на підлогу. Ваші дії?
4. Інтерв'юер запропонував вам незручний стілець, або місце під лампою, що яскраво світить в обличчя. Ваші дії?

Команда 2

1. В процесі задавання вам питань інтерв'юер зненацька переходить на крик. Що ви будете робити якщо замовлення не готове, а замовник лютує?

2. Наймаючий менеджер ставить вам питання особистісного характеру. Наприклад чи хворіли ви вітряною в дитинстві, чи є у вас діти?

3. Зайшовши до кабінету, Ви можете зіткнутися із ситуацією, коли інтерв'юєр повністю Вас ігнорує. "Не помічаючи" Вашу присутність, він працює з документами або розмовляє зі співробітниками. Ваші дії?

4. Інтерв'юєр запропонував вам закурити або випити спиртних напоїв. Що ви будете робити?

Вправа 4. Ви є інтерв'юєром і працюєте з кандидатом. Наведіть приклади питань капканів, що може задати інтерв'юєр.

Вправа 5. Наведіть приклади хитрощів які використовують інтерв'юєри на співбесідах.

Вправа 6. Вирішити кейси

1. Кейс «Покажи»: перевіряємо навички та здібності кандидата

Наприклад, менеджеру з продажу рекрутер може дати такий кейс:

Уявіть собі, що я – товаровознавець, ви – продавець. Переконайте мене виставити ваш товар на «золоту полицю».

Продемонструйте, як ви можете розв'язати це питання.

2. Кейс на стресостійкість

У приміщення де ви працюєте забіг грабіжник. Він кричить всім на підлогу і починає просити саме вас зібрати у всіх гроші та коштовності. Ваші дії?

3. Кейс «Нестандартне використання стандартного предмета» Інтерв'юєр дає кандидату таке завдання:

Назвіть за 2 хвилини якомога більше способів нестандартно використовувати маркер або ручку.

4. Кейс «Абсурдний продукт»

Завдання:

Варіант 1. Продукт абсурдний, цільова аудиторія нормальна (невбираючий памперс).

Варіант 2. Продукт нормальний, цільова аудиторія абсурдна (продати гребінець лисому).

5. Провокаційний кейс: перевіряємо цінності та моделі поведінки

Вам телефонує клієнт в дуже негативному стані й на підвищених тонах починає вимовляти вам за помилку, пов'язану з відвантаженням товару. При цьому помилка не ваша, а відділу логістики. Ваші дії?

Вправа 7. Ви є інтерв'юером і вам потрібно провести інтерв'ю з кандидатом на посаду менеджера по підбору персоналу. Запропонуйте які питання ви будете задавати, може які пастки використовувати. Підготуйте план інтерв'ю і використайте його на іншій групі. Команди по черзі виступають в ролі інтерв'юера або кандидата.

Вправа 8. Розпізнавання елементів STAR-відповіді

Мета завдання: Навчитися чітко розрізняти складові частин відповіді кандидата, що базується на техніці STAR (Situation, Task, Action, Result), для ефективної оцінки компетенцій.

Інструкція: Прочитайте кожну ситуацію (фрагмент відповіді кандидата). Ваше завдання – визначити, яку саме частину техніки STAR (S - Ситуація, T - Завдання, A - Дія, R - Результат) розкрито у наведеному реченні.

Ситуація 1: На моїй попередній роботі ми працювали над проектом, який мав жорсткі терміни, і у нас виникла непередбачена затримка через відсутність ключового члена команди. *Яку букву STAR розкрито? (S / T / A / R)*

Ситуація 2: Мені було доручено підготувати презентацію для важливих інвесторів, щоб забезпечити додаткове фінансування для стартапу. *Яку букву STAR розкрито? (S / T / A / R)*

Ситуація 3: Я провів серію зустрічей з усіма зацікавленими сторонами, зібрав їхні відгуки, переглянув план проекту та розробив новий графік з урахуванням змінених обставин. *Яку букву STAR розкрито? (S / T / A / R)*

Ситуація 4: В результаті, ми не тільки завершили проект на два дні раніше запланованого терміну, але й отримали позитивний відгук від клієнта щодо якості виконаної роботи. *Яку букву STAR розкрито? (S / T / A / R)*

Ситуація 5: "Під час навчання я був лідером студентського проекту, де ми мали створити нову маркетингову кампанію для місцевого благодійного фонду з обмеженим бюджетом. *Яку букву STAR розкрито? (S / T / A / R)*

Ситуація 6: Моїм завданням було знайти спосіб оптимізувати робочий процес відділу, який страждав від надмірної бюрократії та дублювання функцій." *Яку букву STAR розкрито? (S / T / A / R)*

Ситуація 7: Для розв'язання проблеми я самостійно вивчив нове програмне забезпечення для управління проектами, налаштував його під наші потреби та провів навчання для команди, щоб вони могли ним користуватися. *Яку букву STAR розкрито? (S / T / A / R)*

Ситуація 8: Це призвело до скорочення часу на обробку запитів клієнтів на 25% у першому кварталі та підвищення загальної задоволеності клієнтів, що підтверджено внутрішніми опитуваннями. *Яку букву STAR розкрито? (S / T / A / R)*

Вправа 9. Ситуаційна вправа

Ваша компанія є лідером у проведенні й організації технологічних хакатонів по всьому світу. Хакатон (від англ. hackathon, що походить від слів "hack" – "злом" або "творче програмування" і "marathon" – "марафон") — це інтенсивний захід, під час якого команди спеціалістів (зазвичай з IT-сфери: програмісти, дизайнери, менеджери проектів, аналітики) збираються разом, щоб протягом обмеженого часу (від кількох годин до кількох днів) працювати над розв'язанням конкретної проблеми або створенням нового продукту, сервісу чи прототипу. Ви шукаєте менеджера з організації заходів, який має бути не лише організованим, а й креативним, стресостійким, здатним працювати в команді і швидко приймати рішення в умовах хаосу. Традиційні питання на інтерв'ю не завжди дозволяють оцінити ці якості.

Розробіть концепцію "Інтерв'ю-Квесту" для цієї позиції. Квест складається з трьох етапів (кожен по 15 хвилин).

Сформулюйте, яку компетенцію ви оцінюєте на кожному етапі.

Вправа 10. Ситуаційна вправа

Ви шукаєте керівника відділу якості (QA Lead) для компанії, що розробляє складне медичне програмне забезпечення. Ця роль вимагає не тільки глибоких знань QA-процесів, а й здатності до системного аналізу помилок, вміння робити висновки та запобігати майбутнім проблемам.

Розробіть сценарій інтерв'ю-реконструкції, де кандидат має проаналізувати вигадану катастрофу у проекті.

Сформулюйте п'ять ключових питань, які ви будете задавати кандидату, щоб він "розкопав" причини проблеми та запропонував рішення.

Визначте, що для вас буде індикатором успішної відповіді кандидата.

Завдання для самостійної роботи

Створіть коротку презентацію (5-6 слайдів) на тему "Техніки виявлення неправди під час інтерв'ю".

Включіть:

Слайд з обговоренням прикладу "запитань, на які ніхто ніколи не відповідає "ні"", пояснюючи їхню психологічну мету.

Слайд з 2-3 новими, оригінальними запитаннями, які ви самі розробили та поясніть, як вони можуть допомогти виявити невідповідності або приховану інформацію.

Рефлексія

1. Які з типів інтерв'ю на вашу думку, є найбільш ефективними для оцінки сучасних професій (наприклад, у сфері ІТ, маркетингу, креативних індустріях) і чому? Чи є якісь типи, які ви вважаєте менш актуальними?

2. Подумайте, як етап налагодження контакту на початку інтерв'ю може вплинути на весь подальший хід співбесіди та на рішення кандидата щодо вакансії. Наведіть приклади позитивного та негативного впливу.

3. Чи вважаєте ви етичним використання "стресових інтерв'ю" або запитань, що спрямовані на виявлення неправди? Які потенційні переваги та недоліки такого підходу для компанії та кандидата?

4. Згадайте свій особистий досвід проходження інтерв'ю (якщо такий був). Чи застосовувалися до вас якісь із методів або типів запитань, описаних у лекції? Які з них були для вас найбільш чи найменш комфортними та чому?

5. Як, на вашу думку, зміниться роль інтерв'юера та формати інтерв'ю у найближчі 5-10 років з розвитком технологій (наприклад, ІІІ, віртуальна реальність)?

ТЕМА 7. ТЕХНОЛОГІЇ ПРОВЕДЕННЯ ІНТЕРВ'Ю З КАНДИДАТАМИ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ

Питання, що розкривають зміст теми

1. Аналіз метапрограм.
2. Поведінкове інтерв'ю.
3. Проективне інтерв'ю.
4. Ситуаційне інтерв'ю.
5. Методи «три плюси та три мінуси» та провокації.
6. Стресове інтерв'ю.

Цілі навчання

- Ознайомитися з різноманітними сучасними технологіями та методиками проведення інтерв'ю, що виходять за межі базових питань, включаючи аналіз метапрограм, поведінкове та проективне інтерв'ю.

- Навчитися розуміти та розрізняти ключові метапрограми людини (класифікація світу, організація інформації, фокусування на порівнянні, мотивація, референція) та їх вплив на мислення, прийняття рішень і поведінку кандидата.

- Сформувати практичні навички формулювання ефективних запитань для виявлення метапрограм та компетенцій кандидата (зокрема, проективних та поведінкових питань), а також навички аналізу отриманих відповідей.

- Пояснити значення минулої поведінки для прогнозування майбутньої ефективності кандидата через призму поведінкового інтерв'ю та навчити студентів правильно оцінювати відповіді на "складні" поведінкові питання.

- Навчитися адаптувати техніки інтерв'ю до конкретних вакансій та організаційних потреб, розуміючи, які технології є найбільш доцільними для оцінки необхідних компетенцій та психологічних особливостей кандидата.

Вправи для контролю знань

Вправа 1. Знайдіть правильні відповіді:

1. На якій теорії ґрунтується технологія аналізу метапрограм у проведенні інтерв'ю?

- а) теорія когнітивного дисонансу;
- б) теорія нейролінгвістичного програмування;
- в) теорія конфліктів;
- г) теорія психоаналізу;

2. Що дозволяє визначити аналіз метапрограм кандидата?

- а) лише його професійні навички;
- б) лише рівень стресостійкості;
- в) особливості його мислення, прийняття рішень, мотивації та взаємовідносин з оточенням;
- г) схильність до командної роботи;

3. У якому форматі слід формулювати фрази при використанні методу аналізу метапрограм?

- а) закриті запитання, що вимагають відповіді "так/ні";
- б) прямі запитання про минулий досвід;
- в) проєктивні відкриті запитання у швидкому темпі;
- г) питання, що перевіряють логічне мислення;

4. Який фільтр сприйняття інформації у метапрограмі "Класифікація світу" орієнтований на розуміння "навіщо ми це робимо" і важливий для людей, що прагнуть зрозуміти результат та цінність своїх дій?

- а) фільтр "люди";
- б) фільтр "процеси та можливості";
- в) фільтр "цінності/результати";
- г) фільтр "час";

5. Для яких професій є особливо корисним детальне мислення?

- а) менеджери та керівники;
- б) бухгалтери, офіс-менеджери, викладачі;
- в) новатори та винахідники;
- г) хірурги та працівники служб порятунку;

6. Яка характеристика притаманна людям з орієнтацією на "відмінність на нове" у метапрограмі фокусування на порівнянні?

- а) Консервативні, прагнуть працювати на одному місці десятиліттями;
- б) Шукають розбіжності та незгоду, багато використовують частинок "не" чи "ні";
- в) Прагнуть до змін, люблять незвичайні можливості, є новаторами та винахідниками;
- г) Завжди знаходять схожість з минулим досвідом;

7. Яка основна мета проведення стресового інтерв'ю?

- а) оцінити вміння кандидата працювати в команді;
- б) перевірити реакцію кандидата на тиск, конфліктні ситуації та здатність до самоконтролю;
- в) з'ясувати рівень його мотивації до роботи;
- г) оцінити його технічні знання та навички;

8. Який тип референції характеризується тим, що людина приймає рішення, базуючись на думці експертної або значущої особи, і мало слухає думку сторонніх?

- а) Внутрішня референція;
- б) Зовнішня референція на контекст;
- в) Зовнішня референція на інших;
- г) Змішана референція;

9. У чому основна користь інтерв'ю за компетенціями (поведінкового інтерв'ю)?

- а) Дозволяє оцінити здатність кандидата швидко відповідати на незручні запитання;
- б) Дозволяє в повному обсязі оцінити професійні якості співробітника та його здатність самостійно розв'язувати проблеми на основі минулої поведінки;
- в) З'ясувати особисті захоплення кандидата, не пов'язані з роботою;
- г) Отримати інформацію про фінансові очікування кандидата;

10. Яка основна мета використання методу "три плюси та три мінуси" під час інтерв'ю?

- а) Оцінити здатність кандидата працювати в умовах стресу;
- б) Виявити лише позитивні сторони кандидата;
- в) З'ясувати сильні та слабкі сторони кандидата, а також його критичне мислення та самоаналіз;
- г) Перевірити вміння кандидата давати короткі та чіткі відповіді;

Вправа 2. Кейс-завдання: «Вибір оптимального типу інтерв'ю для вакансії»

Прочитайте кожну ситуацію. Для кожної з них визначте, який один або два основних типи/технології інтерв'ю були б найбільш ефективними для оцінки кандидата. Обґрунтуйте свій вибір, посилаючись на характеристики посади та очікувані якості кандидата.

Ситуація 1: Вакансія «Кризовий Менеджер з комунікацій»

Компанія, яка працює у сфері швидких фінансових послуг, часто стикається з раптовими кризовими ситуаціями (наприклад, технічні збої, витік даних, негативні публікації у ЗМІ). На цю посаду потрібна людина, яка здатна зберігати спокій, миттєво реагувати, чітко комунікувати та знаходити вихід з найскладніших ситуацій під екстремальним тиском.

Який тип/технологія інтерв'ю найбільш доцільний? Чому?

Ситуація 2: Вакансія «Провідний Інженер-Конструктор»

Компанія-виробник високоточного обладнання шукає інженера, який відповідатиме за розробку нових, складних механізмів. На цій посаді критично важлива надзвичайна увага до деталей, скрупульозність, системне мислення, здатність до глибокого аналізу та розуміння причинно-наслідкових зв'язків.

Який тип/технологія інтерв'ю найбільш доцільний? Чому?

Ситуація 3: Вакансія «Менеджер з розвитку бізнесу (Business Development Manager)»

Молода, амбітна ІТ-компанія, що постійно шукає нові ринки та можливості, потребує менеджера, який буде активно шукати та залучати нових партнерів. Для цієї ролі важливі не тільки навички переговорів, а й сильне прагнення до нових досягнень, бачення перспектив, а також здатність самостійно приймати рішення та брати на себе відповідальність за результат.

Який тип/технологія інтерв'ю найбільш доцільний? Чому?

Ситуація 4: Вакансія «Спеціаліст з управління проєктами (Project Manager)»

Велика компанія, що працює над довгостроковими, комплексними проєктами, шукає РМ-а. Посада вимагає доведеного досвіду успішного управління проєктами від А до Я, включаючи розв'язання проблем з командою, дотримання дедлайнів, взаємодію із замовниками та подолання непередбачених перешкод. Важливо зрозуміти, як кандидат діяв у реальних попередніх ситуаціях.

Який тип/технологія інтерв'ю найбільш доцільний? Чому?

Ситуація 5: Вакансія «Асистент керівника (Executive Assistant)»

На цю посаду потрібна людина, яка буде надзвичайно організованою, відповідальною, здатною чітко виконувати інструкції та

дотримуватися встановлених процедур. Керівнику важливо, щоб асистент міг працювати без постійного контролю, але водночас не проявляв надмірної ініціативи, що виходить за рамки посадових обов'язків.

Який тип/технологія інтерв'ю найбільш доцільний? Чому?

Вправа 3. Визначте, чи є твердження вірним, чи невірним.

1. Твердження: Основна ідея поведінкового інтерв'ю полягає в тому, що минула поведінка кандидата є найкращим індикатором його майбутньої поведінки на аналогічній посаді.

2. Твердження: Людина з метапрограмою "мотивація ВІД" (відсторонення) переважно орієнтується на досягнення нових цілей та отримання винагород, а не на уникнення проблем.

3. Твердження: Метою стресового інтерв'ю є створення максимально комфортних умов для кандидата, щоб він міг повністю розкрити свій творчий потенціал без будь-якого тиску.

4. Твердження: Проективні запитання використовуються для того, щоб виявити неусвідомлені мотиви, цінності або метапрограми кандидата, ставлячи питання про "інших людей" або "гіпотетичні ситуації".

5. Твердження: Кандидат із зовнішньою референцією під час прийняття рішень переважно спирається на власні внутрішні переконання та оцінки, ігноруючи думку оточуючих.

Вправа 4. Вирішити кейс

Кейс: «Поведінкове інтерв'ю для Позиції Менеджера з Продажів»

Сценарій:

Ви – HR-менеджер у великій дистриб'юторській компанії "Рішення Плюс", яка займається гуртовими продажами будівельних матеріалів (B2B сегмент). Компанія відкрила вакансію Менеджера з Продажів для роботи з ключовими клієнтами. На цю позицію шукають не просто співробітника, а активного та результативного фахівця, який здатен будувати довгострокові відносини з клієнтами, ефективно працювати з запереченнями, досягати поставлених планів продажів та оперативно розв'язувати проблеми клієнтів. Ринок висококонкурентний, тому важлива висока стресостійкість та орієнтація на результат.

Завдання для студентів:

1. Визначення ключових компетенцій:

На основі опису вакансії, визначте **3 ключові поведінкові компетенції**, які ви будете оцінювати під час інтерв'ю для цієї позиції (наприклад, "Навички переговорів", "Робота з запереченнями", "Орієнтація на результат", "Вирішення конфліктів з клієнтами", "Стресостійкість", "Ініціативність"). Обґрунтуйте свій вибір.

2. Розробка питань для поведінкового інтерв'ю (STAR-метод):

Для кожної з 3 обраних компетенцій розробіть по 2-3 запитання, використовуючи принципи поведінкового інтерв'ю (питання про реальний минулий досвід, що спонукають до відповіді за моделлю STAR: Ситуація, Завдання, Дії, Результат).

Приклад питання: "Розкажіть про ситуацію, коли вам довелося працювати з дуже складним клієнтом, який висував багато заперечень або був незадоволений. Якою була ваша стратегія? Що саме ви зробили? Яким був результат цієї взаємодії?"

3. Критерії оцінки відповідей:

Для одного з розроблених вами питань (на ваш вибір), опишіть, які ключові елементи ви б шукали у відповіді кандидата, щоб вважати її успішною/повною за моделлю STAR.

Наведіть приклад "хорошої" (ідеальної) відповіді на це питання, яка демонструє бажану компетенцію.

4. Аналіз "неідеальної" відповіді:

Для того ж питання, що й у пункті 3, наведіть приклад "неідеальної" або неповної відповіді кандидата. Поясніть, чому ця відповідь є "неідеальною" і які уточнюючі питання ви б поставили, щоб отримати повну інформацію за методом STAR.

Вправа 5. Ситуаційна вправа

Ваша компанія створює освітні платформи у метавесвіті. Ви шукаєте керівника відділу підтримки клієнтів, який має бути не лише стресостійким і емпатичним, а й здатним швидко адаптуватися до нових технологій та ефективно комунікувати в цифровому середовищі. Ви вирішили провести фінальний етап інтерв'ю повністю у віртуальному просторі (метавесвіті).

Розробіть сценарій віртуального інтерв'ю з використанням можливостей метавесвіту, який містить три інтерактивні завдання для кандидата.

Сформулюйте, яку специфічну навичку ви оцінюєте за допомогою кожного завдання.

Вправа 6. Ситуаційна вправа

Ваша логістична компанія спеціалізується на екстрених доставках критично важливих вантажів. Ви шукаєте диспетчера з логістики, для якого швидкість прийняття рішень, здатність працювати під тиском та ефективна комунікація – головні риси. Вам треба обрати метод інтерв'ю, який дозволить оцінити ці якості в динаміці.

Розробіть сценарій інтерв'ю, який міститиме три послідовні проблеми (кожна нова з'являється після вирішення попередньої).

Сформулюйте, як ви будете оцінювати швидкість прийняття рішень кандидата.

Завдання для самостійної роботи

Відповіді на складні питання поведінкового інтерв'ю: Оберіть 2-3 "складні" питання з розділу "Поведінкове інтерв'ю. Питання і відповіді про себе" (наприклад, "Розкажіть мені про ваші помилки", "Якби я попросив вашого кращого друга описати вас..." або "Що найнебезпечніше, що ви зробили у своїй кар'єрі?"). Для кожного обраного питання підготуйте "ідеальну" розгорнуту відповідь, враховуючи всі рекомендації та критерії, наведені в лекції (наприклад, для помилок – ситуація, помилка, рішення, щасливий кінець, урок моралі).

Рефлексія

1. Як, на вашу думку, аналіз метапрограм може доповнити або посилити традиційні методи оцінки кандидатів (наприклад, біографічне інтерв'ю або кейс-метод)? У яких випадках цей метод є особливо цінним?

2. Які з фільтрів "Класифікації світу" (люди, час, місце, цінності/результати, процеси/можливості) на вашу думку, є найбільш важливими для рекрутера при оцінці кандидата на сучасні вакансії, і чому?

3. Порівняйте "мотивацію ДО" та "мотивацію ВІД". Наведіть приклади реальних робочих ситуацій, де доцільніше використовувати один тип мотивації над іншим для стимулювання співробітників.

4. Які етичні аспекти, на вашу думку, можуть виникнути при використанні проєктивних запитань або стресових елементів під час інтерв'ю? Як рекрутер може мінімізувати потенційний дискомфорт для кандидата, залишаючись при цьому ефективним?

5. Як розуміння внутрішньої та зовнішньої референції може допомогти не лише у підборі персоналу, а й у подальшій роботі з командою та управлінні конфліктами? Наведіть конкретні приклади.

ТЕМА 8. НЕСТАНДАРТНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ НА ВАКАНТНУ ПОСАДУ

Питання, що розкривають зміст теми

1. Формати співбесід з практики відомих компаній.
2. 4 нових методи рекрутингу: досвід французьких компаній.
3. Графологічна експертиза: переваги та особливості використання.

Цілі навчання

- Ознайомитися з інноваційними та нетрадиційними форматами співбесід та методами рекрутингу, що застосовуються відомими світовими компаніями (наприклад, Zappos, Kraft Foods, Menlo, французькі компанії), розширюючи їхнє уявлення про процес відбору персоналу.

- Розібратися в перевагах використання нестандартних підходів (наприклад, відеозаявки, гейміфікація, дні відкритих дверей, квест-кімнати) для оцінки особистісних якостей, командної взаємодії, мотивації та адаптивності кандидатів.

- Ознайомитися з графологічною експертизою як методом оцінювання особистості кандидата, розкрити її переваги (виключення обману, можливість прихованої оцінки), особливостями проведення та інтерпретації різних характеристик почерку та підпису відповідно до необхідних професійних якостей.

- Сформувати розуміння, як нестандартні методи можуть бути інтегровані в загальну стратегію рекрутингу для підвищення об'єктивності оцінки, скорочення плинності кадрів та кращого відбору кандидатів, що відповідають корпоративній культурі компанії.

Вправи для контролю знань

Вправа 1. Знайдіть правильні відповіді:

1. Який незвичайний метод первинного відбору кандидатів використовує компанія Zappos?

- а) проведення групових змагань з настільних ігор
- б) зустріч представником компанії в аеропорту, де оцінюється поведінка з водієм
- в) вирішення складних бізнес-кейсів на швидкість
- г) оцінка резюме шляхом голосування команди

2. Які якості кандидата прагне перевірити компанія Kraft Foods, пропонуючи йому оцінити рекрутера за шкалою від 1 до 10?

- а) аналітичні здібності та знання ринку
- б) сміливість, чесність та об'єктивність
- в) креативність та нестандартне мислення
- г) здатність до швидкого навчання

3. На що спрямоване інтерв'ю у форматі "дуетів" в компанії Menlo Systems?

- а) на змагання кандидатів один з одним за посаду
- б) на оцінку ефективності взаємодії кандидатів у парі та їхньої здатності рекламувати один одного
- в) на перевірку індивідуальних лідерських якостей кожного кандидата
- г) на оцінку знань програмування та кодування

4. Яка основна перевага відеозаявок (без прямого інтерв'юера) для компанії Vente Privée?

- а) дозволяє оцінити фізичну підготовку кандидата
- б) допомагає швидко оцінити презентаційні навички, манеру говорити та економить час
- в) створює стресові умови для кандидата
- г) дає змогу виключити будь-яке особисте спілкування

5. Які якості кандидата допомагає оцінити мобільний додаток Knack, зокрема гра Wasabi Waiter?

- а) швидкість набору тексту та володіння комп'ютерними програмами
- б) рівень емпатії, здатність брати відповідальність, швидкість прийняття рішень
- в) знання японської кухні та культурних особливостей
- г) здатність працювати в умовах фізичного навантаження

6. Яку основну якість кандидата допомагають виявити "Дні відчинених дверей" в авіакомпанії Vueling?

- а) вміння виступати на публіці перед великою аудиторією
- б) високу мотивацію, цілеспрямованість та зацікавленість у роботі
- в) навички критичного мислення та вирішення складних кейсів
- г) глибокі технічні знання авіації

7. Які якості кандидата найчастіше оцінюються за допомогою квест-кімнат у рекрутингу (як у досвіді Groupona)?

- а) індивідуальна витривалість та фізична сила
- б) вміння співпрацювати, вирішувати завдання, концентрація та нестандартне мислення
- в) знання історії та географії
- г) здатність працювати в умовах повної тиші

8. Що таке графологія?

- а) наука про вивчення давніх графіті та написів
- б) наука про почерк людини та його взаємозв'язок з особистісними характеристиками
- в) метод оцінки знань за допомогою графіків та діаграм
- г) вивчення візуальних образів у рекламі

9. Яка з наведених переваг графологічної експертизи порівняно з тестуванням?

- а) вона завжди точніша за психологічні тести
- б) її можна проводити, не повідомляючи кандидата про це, та виключити можливість обману
- в) не потребує участі кваліфікованого спеціаліста
- г) дозволяє оцінити лише фізичний стан людини

10. Згідно з графологічною експертизою, що може вказувати підпис, який значно (на третину і понад) перевищує довжину прізвища?

- а) занижена самооцінка та сором'язливість
- б) підвищена акуратність та увага до деталей
- в) завищена самооцінка, амбітність та можлива зневага до інших
- г) схильність до ідеалізму та мрійливості

Вправа 3. Визначте, чи є твердження вірним, чи невірним.

1. Фінальна співбесіда в Zappos, яка включає вечір вина і сиру, відбувається за участю вищого керівництва, яке одноосібно приймає рішення про найм.

2. Метод "Оціни рекрутера" в компанії Kraft Foods використовується для того, щоб перевірити, наскільки добре кандидат знає продукт компанії.

3. У компанії Menlo Systems кандидати під час співбесіди у форматі "дуетів" повинні прорекламувати виключно самих себе, щоб отримати посаду.

4. Під час використання відеозаявок (як у французькій фірмі Vente Privée) кандидат спілкується з рекрутером через камеру в режимі реального часу.

5. Мобільний додаток Knack, що використовує відеоігри, здатний за короткий час фіксувати тисячі мікроданих про поведінку кандидата для оцінки його мислення та здатності вчитися.

6. «Дні відчинених дверей» в авіакомпанії Vueling позиціонуються як офіційний захід з обов'язковими формальними співбесідами для всіх відвідувачів.

7. Квест-кімнати у рекрутингу (наприклад, для Groupama) дозволяють оцінити лише індивідуальну концентрацію кандидата, але не його здатність до співпраці в команді.

8. Графологія стверджує, що на почерк дорослої людини суттєво впливають такі характеристики, як стать та біологічний вік.

9. Графологічний аналіз дозволяє робити узагальнені та остаточні висновки про особистість кандидата на підставі аналізу лише одного показника почерку (наприклад, лише нахилу).

10. Згідно з графологією, нерівномірний нахил почерку свідчить про психічну витривалість та замкненість людини.

Вправа 4. Ситуаційна вправа

Ви шукаєте менеджера з продажів B2B для компанії, що виробляє спеціалізоване промислове обладнання. Вам потрібен не просто продавець, а мисливець, який швидко орієнтується в ситуації, креативно мислить і вміє продавати навіть коли його застали зненацька.

Розробіть нестандартний метод оцінювання, який виявляє ці якості під час інтерв'ю. Не попереджайте кандидата заздалегідь.

Для цього вигадайте ситуацію, яку ви влаштуєте кандидату під час співбесіди.

Обгрунтуйте, які три реакції чи дії кандидата ви будете оцінювати.

Вправа 5. Ситуаційна вправа

Ваша компанія надає консалтингові послуги у сфері оптимізації бізнес-процесів. Вам потрібен консультант, який має бути не лише глибоким експертом, а й здатним до системного аналізу, виявлення проблем навіть там, де їх не видно, і вміння делікатно донести неприємну правду клієнту.

Розробіть нестандартний метод оцінювання, де кандидат оцінює саму компанію, не знаючи, що це є частиною його оцінки.

Обґрунтуйте, які три приховані показники ви будете оцінювати під час взаємодії кандидати з компанією.

Подумайте, як ви будете використовувати зібрану інформацію для прийняття рішення, не розкриваючи кандидату, що його оцінювали під прикриттям?

Завдання для самостійної роботи

Розробка нестандартного підходу до відбору

Мета: Застосувати знання про нестандартні методи оцінювання кандидатів для розробки власного підходу до рекрутингу конкретної посади, а також критично осмислити їх ефективність та доцільність.

Завдання:

1. Оберіть посаду та сферу діяльності:

Уявіть себе HR-менеджером компанії (реальної або вигаданої), яка працює в певній сфері (наприклад, банківська справа, виробництво, освіта, туризм, благодійність, державний сектор тощо).

Оберіть конкретну вакантну посаду в цій компанії (наприклад, "Менеджер по роботі з персоналом", "Керівник проєкту", "Фахівець з підтримки клієнтів", "Фінансовий аналітик", "Вчитель" тощо).

2. Визначте ключові якості/компетенції:

Сформулюйте 2-3 ключові якості або компетенції, які є найважливішими для успіху на обраній вами посаді саме у вашій компанії. Поясніть, чому саме ці якості критичні.

3. Запропонуйте нестандартний метод:

Виберіть один або два нестандартних методи оцінювання (наприклад, "зустріч в аеропорту", "оціни рекрутера", "дуети", "відеозаявки", "відеоігри", "дні відчинених дверей", "квест-кімнати", "графологічна експертиза"). Запропонуйте, як саме ви б інтегрували цей(ці) метод(и) у процес відбору на обрану вами посаду.

4. Обґрунтуйте вибір та опишіть реалізацію:

Поясніть, чому саме обраний вами нестандартний метод (або їх комбінація) є найбільш доцільним для оцінки кандидата на цю конкретну посаду у вашій компанії. Яким чином цей метод дозволить виявити потрібні компетенції?

Детально розпишіть, як саме ви реалізували б цей метод на практиці:

Який був би сценарій застосування цього методу (крок за кроком)?

Що конкретно ви б оцінювали, як би фіксували та інтерпретували результати?

Які можуть бути потенційні переваги використання цього методу саме для вашої вакансії?

Які потенційні виклики, ризики або обмеження можуть виникнути при застосуванні цього методу, і як би ви їх мінімізували?

(Якщо обрано графологію) Які конкретні графологічні характеристики ви б шукали, спираючись на таблиці з лекції, і чому вони важливі для обраної посади?

Рефлексія

1. Який з нестандартних методів оцінювання здався вам найбільш цікавим або несподіваним? Чому саме він привернув вашу увагу?

2. Який метод ви вважаєте найменш етичним або найменш ефективним для використання в сучасному рекрутингу? Обґрунтуйте свою думку, посилаючись на можливі негативні наслідки для кандидата або компанії.

3. На вашу думку, чи можуть нестандартні методи оцінювання повністю замінити традиційні співбесіди та стандартні тести, чи вони є лише ефективним доповненням до них?

4. Як використання таких нестандартних підходів може вплинути на HR-бренд компанії (її репутацію як роботодавця) у позитивному та негативному сенсі?

5. Якби ви були кандидатом, який нестандартний метод ви б найбільше хотіли б пройти, а який би найменше хотіли б проходити? Поясніть свої переваги/антипатії.

ТЕМА 9. АДАПТАЦІЯ І ОНБОРДИНГ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ

Питання, що розкривають зміст теми

1. Що таке адаптація та онбординг
2. Етапи онбордингу
3. Ролі та відповідальність у процесі онбордингу
4. Інструменти та технології онбордингу
5. Оцінка ефективності онбордингу

Цілі навчання

- надати системне розуміння процесів адаптації й онбордингу, навчити розрізняти ці концепції, зрозуміти їх критичну важливість для успішного інтегрування нових співробітників у компанію;

- сформувати практичні навички планування і реалізації етапів онбордингу, навчити ефективно розподіляти ролі та відповідальність між залученими сторонами;

- ознайомити з сучасними інструментами та технологіями для ефективного онбордингу, які оптимізують процес адаптації, підвищують його ефективність і покращують досвід нового співробітника;

- навчити методів оцінки ефективності програм онбордингу, аналізу їхнього впливу на утримання, продуктивність і залученість нових співробітників, для виявлення зон для подальшого вдосконалення.

Вправи для контролю знань

Вправа 1. Знайдіть правильні відповіді:

1. Що таке "онбординг" у контексті управління персоналом?

- а) Процес звільнення співробітника з компанії.
- б) Системний процес введення нового співробітника в компанію та його інтеграції.
- в) Процес оцінки ефективності роботи співробітника.
- г) Навчання співробітників новим навичкам.

2. Який етап онбордингу відбувається до першого робочого дня нового співробітника?

- а) Професійна адаптація.
- б) Соціальна інтеграція.
- в) Пребординг.
- г) Оцінка на випробувальному терміні.

3. Хто несе ключову відповідальність за професійну адаптацію нового співробітника та його інтеграцію в команду?

- а) Рекрутер.
- б) HR-менеджер.
- в) Наймаючий менеджер (безпосередній керівник).
- г) Бадді (наставник).

4. Яка з перерахованих метрик є важливою для оцінки ефективності онбордингу?

- а) Кількість проведених співбесід.
- б) Вартість залучення кандидата.
- в) Плинність кадрів на випробувальному терміні.
- г) Кількість відгуків на вакансію.

5. Яка з функцій НЕ є типовою для ролі "бадді" (наставника) в процесі онбордингу?

- а) Допомога з повсякденними питаннями.
- б) Знайомство з колективом.
- в) Неформальна інтеграція.
- г) Офіційна оцінка продуктивності на випробувальному терміні.

6. Яка головна перевага якісного онбордингу для компанії?

- а) Збільшення кількості заявок на вакансії.
- б) Зменшення витрат на рекламу.
- в) Зниження плинності кадрів та підвищення продуктивності нових співробітників.
- г) Прискорення процесу рекрутингу.

7. Що є основною відмінністю між "адаптацією" та "онбордингом"?

- а) Адаптація – це лише про навчання, онбординг – про соціалізацію.
- б) Онбординг – це спонтанний процес, адаптація – системний.

в) Адаптація – це процес пристосування співробітника, а онбординг – це організований компанією процес допомоги в цьому пристосуванні.

г) Немає жодної відмінності, це синоніми.

8. Який документ зазвичай оформлюється під час пребордингу або в перший день нового співробітника?

- а) Заява на відпустку.
- б) Трудовий договір/контракт.
- в) Заява про звільнення.
- г) Заявка на відрядження.

9. Чому важливо надавати новому співробітнику зворотний зв'язок протягом перших місяців роботи?

- а) Щоб показати йому, що компанія постійно за ним стежить.
- б) Щоб виправдати його звільнення, якщо він не впорається.
- в) Для коригування його роботи, підтримки та визначення зон розвитку.
- г) Це вимога законодавства.

10. Який інструмент допомагає автоматизувати процеси онбордингу та документообігу?

- а) Електронна пошта.
- б) Онбординг-платформи та CRM-системи.
- в) Паперові анкети.
- г) Телефонні дзвінки.

11. Що означає "Time to Productivity" (час виходу на повну продуктивність) як метрика онбордингу?

- а) Час, який співробітник витрачає на дорогу до роботи.
- б) Час, який співробітник проводить у відпустці.
- в) Час, необхідний новому співробітнику для досягнення очікуваного рівня продуктивності.
- г) Час, витрачений на проведення співбесід.

12. Яка з перерахованих дій є частиною пребордингу?

- а) Проведення фінальної співбесіди.
- б) Підготовка робочого місця та надання доступу до систем.
- в) Оцінка результатів випробувального терміну.
- г) Проведення тимблдингу для всієї команди.

13. Чому "Welcome-паки" є корисним інструментом онбордингу?

- а) Це просто красивий подарунок.
- б) Вони допомагають новому співробітнику відчутися бажаним, надають корисну інформацію та формують перше позитивне враження.
- в) Це обов'язкова вимога трудового законодавства.
- г) Вони замінюють необхідність спілкування з HR-менеджером.

14. Який ризик зростає при відсутності якісного онбордингу?

- а) Зменшення кількості вакансій.
- б) Збільшення кількості досвідчених співробітників.
- в) Збільшення плинності кадрів, особливо на випробувальному терміні.
- г) Зниження заробітної плати.

15. Яка роль HR-менеджера в процесі онбордингу?

- а) Виключно проведення співбесід.
- б) Розробка та координація програми онбордингу, надання загальної інформації про компанію.
- в) Постановка щоденних робочих завдань новому співробітнику.
- г) Розв'язання технічних проблем з комп'ютером нового співробітника.

Вправа 2. Ситуаційне завдання

Розробіть детальний сценарій першого робочого дня для нового співробітника на позиції менеджера з розвитку бізнесу в IT-компанії. Додайте ключові зустрічі, інформацію, яку потрібно надати, та емоції, які ви хочете викликати.

Вправа 3. Креативне завдання

Запропонуйте три креативні ідеї для ефективного онбордингу нового співробітника, який працюватиме повністю віддалено і ніколи не відвідуватиме офіс.

Вправа 4. Аналітичне завдання

Ваша компанія стикається з високою плинністю нових співробітників (30% звільняються протягом випробувального терміну). Які три конкретні кроки ви запропонуєте для покращення ситуації, зосередившись на онбордингу?

Вправа 5. Практичне завдання

Складіть список з 5-7 предметів, які ви б включили до "Welcome-паку" для нового ІТ-спеціаліста (наприклад, розробника), пояснивши, чому саме ці предмети.

Вправа 6. Кейс

Опишіть короткий вигаданий приклад успішного онбордингу, який призвів до значного позитивного результату для компанії.

Завдання для самостійної роботи

1. Уявіть, що ви відповідаєте за онбординг нового співробітника на типову для вашої сфери позицію (наприклад, менеджер з продажу, бухгалтер). Розпишіть погодинний план першого робочого дня цієї людини в компанії, врахувавши наступне: час прибуття та зустрічі, хто зустрічає й проводить екскурсію, які документи оформлюються, знайомство з командою, керівником, ментором, організація робочого місця (комп'ютер, доступи, канцелярське приладдя), перші завдання, обід, важливі комунікації та інформація, яку потрібно надати.

2. Уявіть або згадайте свій власний досвід адаптації на поточному або попередньому місці роботи, або уявіть типову ситуацію. Проаналізуйте його за 5-бальною шкалою (1 – дуже погано, 5 – відмінно) за такими критеріями: ясність інформації про компанію / роль; допомога у розв'язанні організаційних питань (документи, техніка); якість знайомства з колегами; наявність підтримки (керівник / ментор); наявність чітких перших завдань; загальне відчуття залученості та комфорту. Напишіть короткий аналіз свого досвіду або уявної ситуації, оцінивши кожен пункт. На основі цього аналізу запропонуйте 3-5 конкретних кроків для покращення процесу онбордингу в цій компанії.

3. Визначте, яку одну проблему в процесі онбордингу могла б вирішити сучасна технологія (наприклад, мобільний додаток, онлайн-платформа, чат-бот, VR-тренінг). Коротко опишіть проблему (наприклад, "новенький губиться в перші дні", "складно знайти потрібні контакти", "бракує інформації про корпоративну культуру"). Запропонуйте ідею технологічного рішення (назва, основні функції, як це вирішить проблему). Поясніть, яку роль (чи обов'язки) це рішення може забрати / змінити у HR-менеджера, керівника або інших учасників процесу онбордингу.

Рефлексія

1. Уявіть, що ви є керівником, який приймає нового члена команди. Які три найважливіші кроки, що не стосуються оформлення документів, ви зробите для цього співробітника протягом першого тижня, щоб забезпечити його ефективну адаптацію та психологічний комфорт?

2. Розгляньте роль ментора в процесі онбордингу. Які основні переваги й потенційні виклики ви бачите в цій ролі як для нового співробітника, так і для самого ментора? Як можна мінімізувати ці виклики?

3. Як ви вважаєте, чи варто адаптаційну програму робити "однаковою для всіх" чи вона має бути індивідуалізованою? Які аспекти, на вашу думку, можна стандартизувати, а які обов'язково потребують персоналізації, і чому?

4. Яку роль, на вашу думку, відіграє внутрішня комунікація і корпоративна культура в успішності онбордингу? Як лідер або HR-спеціаліст може використовувати ці елементи для посилення адаптації новачків?

5. Який один показник (метрику) ви б обрали для оцінки ефективності програми онбордингу, якби могли обрати лише один, і чому саме його? Як ви б інтерпретували його значення для прийняття рішень про подальше удосконалення програми?

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

У вашій організації відкрита вакансія (№ за списком).

1. Складіть вимоги до кандидата
2. Визначте джерела підбору
3. Складіть текст оголошення про вакансію
4. Знайдіть у доступних джерелах 5 підходящих резюме кандидатів
5. Напишіть скрипт первинних переговорів з кандидатом
6. Складіть перелік запитань для визначення 4 найважливіших для посади компетенцій, використовуючи різні методики оцінки
7. Як ви вважаєте, скільки часу вам необхідно для закриття цієї вакансії? Обґрунтуйте

Назву вакансії обираєте за списком в журналі

1. Менеджер з продажів
2. Сантехнік
3. Маляр
4. Рекрутер
5. Архітектор
6. Повар
7. 3-D дизайнер
8. Маркетолог
9. Таргетолог
10. Інженер програмного забезпечення
11. Вантажник
12. Фахівець з СММ
13. Механік
14. Бренд-менеджер
15. Тракторист
16. Фахівець по закупівлях
17. Копірайтер
18. Прибиральник
19. Водій
20. Інкасатор
21. Агроном
22. Офіціант
23. Економіст
24. Фінансовий директор

25. Охоронець
26. Бухгалтер
27. Менеджер ЗЕД
28. Автослюсар
29. Касир
30. Директор з персоналу

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 5 типів менеджерів-наймачів і як з ними уживатися URL: <https://vc.ru/hr/187873-5-tipov-nanimayushchih-menedzherov-i-kak-s-nimi-uzhivatsya>
2. 6 свіжих та цікавих ідей для опису ваших вакансій URL: <https://budni.robota.ua/resume-job-search/6-svizhiv-ta-tsikaviv-idey-dlya-opisu-vashih-vakansiy>
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 512 с.
4. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
5. Белікова О. Як створити профіль посади: поради для рекрутера та менеджера URL: <https://budni.robota.ua/recruiting/yak-stvoriti-profil-posadi-poradi-dlya-rekrutera-ta-menedzhera>
6. Вимоги до вакансії: що це таке та як їх правильно скласти URL: https://blog.persiahr.com/ua/2025/01/27/job_requirements/
7. Голгофа, твітер і леґо: 7 типів вакансій та хто на них відгукується... URL: [https://happymonday.ua/7-typiv-vakansij-ta-hto-na-nih-vidgukuyetsya](https://happymonday.ua/7-typiv-vakansij-ta-hto-na-nih-vidgukuyetsya...)
8. Карташов С. А. Рекрутинг: найм персонала : учебное пособие / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев // Под ред. Ю. Г. Одегова. – 2-е изд. – М. : Экзамен, 2014. – 319 с.
9. Карти оцінювання кандидатів URL: <https://hurma.work/blog/karty-oczinuvannya-kandydativ/>
10. Кляйнманн М. Ассесмент-Центр. Современные технологии оценки персонала / Марк Кляйнманн. – Х. : Гуманитарный центр, 2004. - 168 с.
11. Матвіїшин Є. Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: Навч посіб. / Є. Г. Матвіїшин. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с.
12. Мисливець за талантами: хто такий рекрутер і як ним стати URL: <https://happymonday.ua/hto-takuj-rekruter-i-yak-num-staty>
13. Михайлова Л. І. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ.: ЦУЛ, 2007. 348 с.
14. Нові правила для вакансій 2025: що змінюється для роботодавців і рекрутерів URL: <https://hurma.work/blog/novi-pravila-dlya-vakansij/>
15. Петрова, І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. Київ : КНЕУ, 2013. 466 с.

16. Поліщук М.П. Управління персоналом. Київ.: МАУП, 1999. 458с.
17. Профіль посади: що це та як його створити URL: <https://hurma.work/blog/yak-sklasty-profil-posadi/>
18. Работодатель и рекрутер: точки соприкосновения URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=268>
19. Рекрутинг персоналу : підручник / С. О. Цимбалюк. — Київ : КНЕУ, 2019. — 355 с.
20. Рекрутингові агентства vs внутрішній відділ рекрутингу: що обрати URL: <https://hurma.work/blog/rekrutingovi-agentstva-vs-vnutrishnij-viddil-rekrutingu-shho-obrati/>
21. Рувльєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: Навч. посіб. Київ.: КОНДОР, 2012. 324 с.
22. Текст вакансії: все, що потрібно знати рекрутеру URL: https://blog.persiahr.com/ua/2023/09/19/job_ad_text/
23. Шнайдер Б., Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников: Пер. с англ. – СПб.: Экономическая школа, 2004. – 560 с.
24. Эффективное взаимодействие эйчара с руководителями отделов URL: <https://budni.rabota.ua/ua/recruiting/effektivnoe-vzaimodeystvie>
25. Як скласти вакансію URL: https://www.youtube.com/watch?v=fRT3qV_BSL0
26. Як скласти портрет кандидата URL: <https://www.work.ua/guides/hiring/2593/>
27. Як скласти портрет кандидата URL: <https://www.work.ua/guides/hiring/2593/>
28. Як скласти портрет кандидата URL: https://www.youtube.com/watch?v=_i7HhbESBoA
29. Як скласти портрет кандидата: покроковий гайд + зразок URL: <https://hurma.work/blog/yak-sklasti-portret-kandidata-pokrokovij-gajd/>
30. Як скласти хорошу вакансію URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/yak-sklasty-vakansiyu/>
31. Як створити матрицю компетенцій для оцінки співробітників та кандидатів URL: <https://itexpert.work/uk/yak-stvoryty-matryczyu-kompetencij-dlya-ocinky-spivrobitnykiv-ta-kandydativ/>

Приклади Складання профілю посади

Елемент профілю	Питання для заповнення
Ціль посади.	Навіщо нам потрібен цей фахівець? Не варто відповідати: «Тому що попередній працівник звільнився». Підхожою ціллю, наприклад, для директора з продажу, буде вихід на новий ринок.
Результат	На який результат ми чекаємо від співробітника. Він має бути конкретним. Наприклад, збільшити кількість продажів у два рази до кінця року.
Задачі	Які задачі буде виконувати працівник на цій посаді. Не слід перераховувати дуже багато задач. Краще обмежитися трьома-п'ятьма. Це допоможе кандидату зрозуміти пріоритетні задачі й не відволікатися на незначущі.
Необхідний рівень спеціаліста	junior (спеціаліст-початківець), middle (спеціаліст середнього рівня) та senior (спеціаліст високого рівня). Після цього йдуть топспеціалісти, які керувати командою.
«Вилка» зарплати	З'ясуйте, від чого буде залежати рівень доходу. Це буде просто ставка, або можлива якась змінна частина та бонуси.
Професійні навички	Які особисті та професійні навички потрібні? (hard skills).
Особисті характеристики	(soft skills). Професійні навички та особисті характеристики слід розділити на обов'язкові та бажані, а також пріоритезувати.
Цінності	Бажано, щоб кандидат розділяв цінності компанії.
Умови праці	графік роботи, віддалена робота чи в офісі, переваги та «плюшки».
Освіта	релевантна для цієї позиції.
Етапи відбору	які потрібно пройти кандидату. Скільки їх буде, чи передбачається тестове завдання і яке саме?

Джерело: <https://www.work.ua/guides/hiring/2593/>

Приклад профілю посади Проектний менеджер

Елемент профілю	Питання для заповнення
Ціль посади.	Ми наймаємо проектного менеджера, щоб забезпечити успішний вихід компанії на новий міжнародний ринок (наприклад, Східна Європа), успішно реалізувавши перші 3-5 клієнтських проектів у цьому регіоні, що дозволить закласти фундамент для подальшого масштабування бізнесу та завоювання лідерських позицій.
Результат	Зменшити терміни виконання проектів на 15% до кінця року" або "Збільшити індекс задоволеності клієнтів до 4.5/5.
Задачі	планування проектів, управління командою, комунікація зі стейкхолдерами, управління ризиками, контроль бюджету та термінів
Необхідний рівень спеціаліста	Оберіть один із рівнів: junior (початківець), middle (середній), senior (високий). Вкажіть, чи можливе зростання на вищій рівень.
«Вилка» зарплати	Зазначте діапазон заробітної плати (наприклад, \$1500-\$2500) та від чого залежить рівень доходу (фіксована ставка, бонуси за успішне завершення проектів, річні премії, участь у прибутках)
Професійні навички	Обов'язкові професійні навички (наприклад, знання методологій Agile/Scrum/Waterfall, робота з Jira/Trello/Asana, управління бюджетом проекту, ризик-менеджмент). Бажані професійні навички (наприклад, сертифікації PMP/CSM, досвід роботи у певній галузі, знання SQL).
Особисті характеристики	Обов'язкові особистісні якості (наприклад, лідерські якості, комунікабельність, стресостійкість, навички розв'язання проблем, організаційні здібності, вміння вести переговори). Бажані особистісні якості (наприклад, проактивність, креативність, наставництво)
Цінності	Які корпоративні цінності має розділяти кандидат (наприклад, орієнтація на результат, командна робота, прозорість, постійне вдосконалення, відповідальність)

Продовження додатку А

Умови праці	Графік роботи (повний/неповний день), формат роботи (в офісі/віддалено/гібридний), переваги та "плюшки" (медичне страхування, компенсація навчання, спортзал, корпоративні заходи, гнучкий графік)
Освіта	Вища освіта (спеціальність, наприклад, "Менеджмент", "Інформаційні технології", "Економіка"). Додаткові курси, сертифікати, тренінги
Етапи відбору	Опишіть послідовність етапів відбору кандидата (наприклад, скринінг резюме, телефонна співбесіда, тестове завдання, співбесіда з Hiring Manager, фінальна співбесіда). Вкажіть, скільки етапів та чи буде тестове завдання і яке саме.

Карта компетентностей (Зіркова карта компетентностей)

Базовий варіант Зіркової карти компетентцій - таблиця з умовними позначеннями рівнів умінь співробітників з кожної галузі знань.

Співробітник / Компетенція	Петренко О.І.	Ковальчук В.С.	Сидорова Л.П.
Лідерство	✓	★	-
Робота в команді	✓	✓	-
Презентаційні навички	★	-	✓
Врегулювання конфліктів	-	★	✓
Тайм-менеджмент	✓	-	-
Стратегічне планування	-	★	-

Де

"-" — відсутність компетенції або низький рівень,

✓ — наявність базових знань та вмінь, достатніх для роботи в даній галузі знань,

★ - високий рівень кваліфікації, здатність вирішувати складні завдання у цій галузі.

Карта може включати складнішу шкалу кваліфікації.

Наприклад,

0 - Навичка відсутня;





1 - Базові знання;

2 - Середній рівень;

3 - Просунутий рівень;










4 - Експерт.

Identifying essential skills and competencies

	Sam	Tan	Amira	Brony
Leadership	 ✓	 ✓	 ✓	 ✓
Data Analysis	✓	✗	✓	✓
Recruitment	✗	✓	✓	✓
Negotiation Skills	✓	✗	✗	✓
Management	✓	✓	✓	✗
Experience with ATC	✗	✓	✓	✗

Training Interviewers for Assessment



	Sam	Tan	Amira	Brony
HR Interview	 	 ✓	 ✓	 ✓
Culture Fit	✓		✓	✓
Tech Screen	✓	✓	✓	✓
Test Task Review			✓	✓
Test Feedback	✗	✗	✓	✗
Final Interview	✗		✗	✗

Training Interviewers for Assessment

Promote next Teachers



	Sam	Tan	Amira	Brony
HR Interview	★	✓	✓	✓
Culture Fit	✓	★	✓	✓
Tech Screen	✓	✓	✓	✓
Test Task Review	★	✗	✓	✓
Test Feedback	✗	✗	✓	✗
Final Interview	✗	★	✗	✗

Evaluated by	Jack Young	Yasmin Lee	Joseph Flores
	<input type="button" value="Evaluate"/>	<input type="button" value="Evaluate"/>	<input type="button" value="Evaluate"/>
Position requirements			
Proven ability to analyse and improve sales processes	██████	██████	███░░░
Proven ability to achieve targeted team sales performance	██████	██████	██████
Demonstrated ability to build a high-performing sales culture	██████	██████ ▲	██████
Total for Requirements	4.5	4.17	2.84
Differentiating competencies			
Achievement orientation	██████	██████	██████

80%	< AVERAGE >	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8
Score	Job Applicant	Education	Work Experience	Communication	Desired Salary	Letter of Interest
100%	Андрій Андрієнко	1	1	1	1	1
60%	Юлія Гаврилюк	1	1	1	0	0
100%	Настя Лоза	1	1	1	1	1
60%	Марія Шелкова	1	0	0	1	1
60%	Олена Пасько	0	1	1	0	1
100%	Каріна Стопанянська	1	1	1	1	1

Зразок портрета кандидата

Позиція кандидата	Офіс-менеджер
Локація	Київ, офлайн або гібрид (присутність в офісі обов'язкова щонайменше 3 дні на тиждень)
Залученість	Full-time, з графіком 9:00–18:00. Неможливість поєднання з навчанням або фрилансом.
Досвід	2+ роки на аналогічній адміністративній посаді
Зарплатні очікування	Середні за ринком (від 25 000 грн/міс, залежно від обов'язків)
Опис досвіду	Працював(-ла) із закупівлями, офісною документацією, вів(-ла) комунікацію з підрядниками, організував(-ла) зустрічі, мав(-ла) досвід у швидких офісах зі змінними задачами
Hard skills (критичні)	Excel/Google Sheets, робота з первинною документацією, організація подій, робота з бюджетом офісу
Hard skills (бажані)	Знання CRM або 1С, досвід автоматизації рутини (наприклад, шаблони, чек-листи тощо)
Soft skills	Високий рівень самоорганізації, проактивність, стресостійкість, емпатія
Попередні компанії	Не принципово, але перевага — досвід в динамічному середовищі (рекрутингові, маркетингові, IT-компанії)
Освіта (опціонально)	Вища освіта (менеджмент, філологія, документообіг — як плюс, але не обов'язково)
Цінності	Орієнтація на людей, акуратність, готовність допомагати, ініціативність
Інше	Має бути на зв'язку в робочі години, вчасно реагувати на запити, бажано — власний ПК/ноутбук

**РЕКРУТИНГ ПЕРСОНАЛУ:
ПРАКТИКУМ**

Навчальний посібник

Електронне видання

ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля».
49000, м. Дніпро, вул. Січеславська Набережна, 18.
Тел. (056) 778-58-66, e-mail: rio@duan.edu.ua
Свідоцтво ДК № 5309 від 20.03.2017 р.