



**АНАСТАСИЯ  
ТЕТЕРУК**

# **Анастасия Тетерук**

## **Психология в работе с персоналом**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=41609342](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=41609342)*

*ISBN 9785449640130*

### **Аннотация**

В книге представлен подход работы с персоналом, с точки зрения психологии. Книга предназначена абсолютно для всех: как для соискателей на вакансии, так и для менеджеров по персоналу, организационных психологов. Моя книга – это в некотором роде попытка ответить людям на самые частые вопросы, которые задают HR, карьерным консультантам и психологам.

# Содержание

СОДЕРЖАНИЕ	6
– Работа с персоналом	6
– Отношения в компании	7
– Групповая эффективность	8
– Личная эффективность	9
Зачем я написала эту книгу?	10
Как устроена книга	13
– Работа с персоналом	15
#поиск, подбор, оценка	15
#адаптация	16
#увольнение	17
– ТОП-5 ошибок в подборе персонала	18
Ошибка №1. Отсутствие профиля будущего сотрудника	18
Ошибка №2. Отсутствие телефонного интервью	19
Ошибка №3 Отсутствие структуры собеседования	20
Ошибка №4 Отсутствие плана оценки кандидата	21
Ошибка №5 Стереотипы и субъективность	22
– Как не облажаться на собеседовании еще на старте	24

Что мешает успешно пройти собеседование	24
Инструкция по выживанию: как подготовиться к собеседованию	27
– Когда ваш e-mail портит все	30
– Выбираем топ-менеджера: опыт или амбиции?	33
Имеет ли значение возраст кандидата на управленческую должность? В принципе нет, но стоит учитывать специфику бизнеса и сферу деятельности	33
Популярные стереотипы о молодых менеджерах	34
Конец ознакомительного фрагмента.	36

# **Психология в работе с персоналом**

**Анастасия Тетерук**

*Иллюстратор* Надежда Бука

© Анастасия Тетерук, 2019

© Надежда Бука, иллюстрации, 2019

ISBN 978-5-4496-4013-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

# **СОДЕРЖАНИЕ**

## **– Работа с персоналом**

- поиск, подбор и оценка
- адаптация – мотивация
- увольнение

## **– Отношения в компании**

# **– Групповая эффективность**



## **– Личная эффективность**

# Зачем я написала эту книгу?

Приветствую всех читателей!

Меня зовут Анастасия. По образованию я психолог, преподаватель психологии. По жизни – HR, внештатный журналист (не по образованию, а по реальной практике). Так в жизни случилось, что психология ушла на второе место, в плане профессии и зарабатывания денег. Моя главная профессиональная роль – HR. Думаю, что сегодня все просвещенные и знают, что это за зверь такой.

Карьеру в сфере работы с персоналом, я начала примерно в 21 год. Конечно же с обычного рекрутера. А дальше начала поглощать другие процессы. Большой опыт я получила, работая в кадровом агентстве. Кого только не подбирала и оценивала: от швеи до ТОП-менеджеров крупных компаний.

У меня скопилось много профессиональных историй, лайфхаков и рекомендаций для всех, кто ищет работу и работает (но имеет какие-то проблемы или запросы). Ответить лично каждому невозможно. Поэтому я решила – буду писать статьи. Сделаю максимальный охват аудитории.

Как я упоминала ранее, еще одно мое альтер-эго – журналист. Регулярно я начала писать для online-медиа

(TUT.BY, Navika.pro), бизнес-журналов (Директор, Дело) и некоммерческого проекта для женщин предпринимательниц (ProWomen.by). А с января 2019 мне захотелось писать и на жизненные проблемы обычных людей. Я выбрала online-издание Kyky.org.

Кроме того, я придумала свои хештеги «#запискиhrm» и «#psychehealth». По им же вы найдете и мои статьи в сети Facebook.

И вот настал час «икс», когда я поняла, что пора обобщить свои статьи в одну книгу. Ведь удобно для читателя иметь под рукой все и сразу. А не выискивать статьи где-то на просторах интернета. Кроме того, я решила, что знакомить с моими мыслями нужно и российскую аудиторию. Поэтому книги можно найти в электронном виде в онлайн-магазинах (Ridero, Ozon, Литрес, Amazon). Кто хочет, кстати, могу предложить и бумажную версию.

Предчувствую вопрос от аудитории: *«Есть масса статей и книг по организационной психологии и HR. Зачем вам книга?»*. Да, есть. Но:

– В основной массе книги академические и то, это больше организационная психология. Аудитория – студенты. Живой практики немного. У меня книга в жанре нон-фикшн. Пред-

назначена она абсолютно для всех: как для кандидатов, так и для специалистов по персоналу, организационных психологов. Моя книга — это в некотором роде попытка ответить людям на самые частые вопросы, которые могут задать HR, карьерному консультанту и психологу.

— Есть книги и тематические: по рекрутингу, адаптации, мотивации, командообразованию и прочим однотематическим вещам. У меня микс тем от подбора персонала до работы над личной эффективностью.

— Мало книг со смесью HR + психология. Менеджер по персоналу должен быть немного психологом: ведь люди такие многогранные и непредсказуемые. А адекватно воспринимать и понимать, как кандидатов, так и сотрудников компании нужно 5, порою 6, дней в неделю по 8—9 часов. Моя книга *mix* из HR и психологии. Менеджер по персоналу не может быть оторван от «человеческих» проблем. Нужно не только проконсультировать как написать резюме, но и дать рекомендации по коммуникации с боссом и коллегами, тактикам поведения в конфликте. А еще дать советы как привести себя в порядок после декрета или отпуска.

# Как устроена книга

В книге 4 раздела:

- Работа с персоналом
- Групповая эффективность
- Отношения в компании
- Личная эффективность.

В первом разделе вы найдете информацию как нанимать, адаптировать, мотивировать и правильно увольнять персонал.

Во втором узнаете, как работает группа, почему эффективно, а почему нет.

Третий раздел самый насыщенный! Ведь там столько всего: как строить конструктивные отношения с боссом и коллегами, как вести себя в стрессовых ситуациях в коллективе и ужиться всем вместе в офисе.

Четвертый раздел поможет разобраться с личной эффективностью: как не стать трудоголиком и эмоционально не выгореть, оставаться продуктивным и добиваться целей.

На этом я заканчиваю свое представление и хочу предложить вам перейти к чтению. Я всегда открыта к обрат-

ной связи, предложениям, замечаниям и критике. Реагирую на все абсолютно адекватно.

Меня можно найти в Facebook, Instagram, ВКонтакте. Можно писать на электронную почту: [nastya-913@mail.ru](mailto:nastya-913@mail.ru). А также в Viber, Telegram, WhatsApp.

*Приятного чтения!*

**– Работа с персоналом**

**#поиск, подбор, оценка**

**#адаптация**

**#мотивация**



**#увольнение**

# **– ТОП-5 ошибок в подборе персонала**

На первый взгляд, сложностей подобрать персонал нет: составляем объявление о вакансии и размещаем его на порталах по поиску работы или в социальных сетях. Более того, эффект сарафанного радио и рекомендательный рекрутинг никто не отменял. Далее работаем с откликами и проводим собеседования. Все просто. Тем не менее, предприниматели совершают ошибки при подборе персонала.

## **Ошибка №1. Отсутствие профиля будущего сотрудника**

Создание профиля сотрудника – первый этап при подборе персонала. Составляя его, мы даем точный и подробный ответ на вопрос «кого ищем?».

Он включает в себя:

- описание должности (название, ее место в структуре, условия работы, карьерный рост, подчиненность / наличие подчиненных);
- биографические требования (пол, возраст);
- общие профессиональные требования (образование, опыт работы);
- функционал (должностные обязанности, зона ответственности);

- ключевые компетенции (знания, умения, навыки кандидата, его личные качества).

Многие думают так: «Нужен менеджер по продажам с опытом работы. А дальше на собеседовании разберемся». Получается, что мы сами или не можем понять, кто нам нужен, или хотим сэкономить время на подбор, «взять хоть кого, кто бы хотел продавать». Только не стоит потом удивляться, почему в команде высокая текучка кадров. Подбирать сотрудника нужно с учетом сферы деятельности твоего бизнеса, особенностями корпоративной культуры и кадровой политики.

## **Ошибка №2. Отсутствие телефонного интервью**

Отсев кандидатов с помощью телефонного интервью часто игнорируют. А ведь именно этот этап, наряду с отсеком по резюме, экономит время на поиск персонала. Благодаря телефонному интервью можно уточнить имеющиеся вопросы по резюме, заочно познакомиться с кандидатом и выяснить его мотивацию к работе.

## **Ошибка №3 Отсутствие структуры собеседования**

Иногда собеседование превращается в сплошной хаос: кабинета отдельного нет, во время беседы присутствуют посторонние люди, резюме не распечатано, а вопросы возникают хаотично по ходу беседы.

Собеседование желательно проводить в отдельном кабинете один на один. Исключение: если привлекается еще один сотрудник-эксперт.

Многие грешат тем, что собирают группу кандидатов и устраивают соревнование «кто круче». А затем на основе личных пристрастий выбирают счастливчика, который получит работу. Это непрофессионально и неправильно. Исключение можно сделать при подборе массового персонала (уборщики, кухонные рабочие и так далее), когда в штат оперативно нужно взять несколько человек и проводить тщательную оценку не нужно.

На собеседование нужно брать резюме кандидата для уточнения профессионального опыта и других биографических данных. Иначе оно превратится в свободное повествование о себе.

В проведении собеседования есть четкая структура:  
– краткое представление себя и открытой вакансии;

- вопросы по резюме кандидата;
- подробный рассказ о вакансии и компании;
- ответы на вопросы кандидата.

## **Ошибка №4 Отсутствие плана оценки кандидата**

Перед собеседованием ознакомьтесь с резюме и отметьте, что и как оценивать. Рядовые вопросы на собеседовании дадут лишь поверхностное представление о кандидате. Неверным будет довериться интуиции и личной симпатии.

Используйте специальный набор методик для оценки кандидата. Это могут быть обычные вопросы, тесты, кейс, деловая игра. Оценивать можно профессиональные компетенции и личностные качества.

Профессиональные компетенции – это навыки менеджмента, нацеленность на результат, знание рынка по специфике бизнеса, навыки установления контакта и работы с возражениями.

Личностные качества – это стрессоустойчивость, адаптивность, коммуникабельность, лидерство, инициативность.

Можно проверить кандидата на знание определенных программ, иностранного языка. Кандидатам творческих профессий предложите выполнить домашнее задание (сделать рисунок, составить дизайн-проект).

По итогу собеседования у тебя должен сложиться четкий профессиональный профиль кандидата.

## **Ошибка №5 Стереотипы и субъективность**

Трудно безэмоционально оценивать кандидатов. Подбирая персонал, можно оказаться в ловушке стереотипов и установок. Наиболее часты следующие:

- Молодой – не опытный и ветреный. И вообще, брать нужно только с опытом работы
- Старшего возраста – менее активный и безынициативный.
- Молодая замужняя девушка – скоро уйдет в декрет.
- Часто меняет место работы – ненадежный человек.
- Хорошо презентует себя во время собеседования – отличный профессионал. А высшее образование – всегда «знак качества» кандидата.
- Поведение и факты из жизни кандидата подтверждают мое собственное мнение – это плохой / хороший кандидат.

Похожая ситуация и с субъективным мнением. Часто мы отдаем предпочтение тем, кто похож на нас, думает и ведет себя, как мы. Мы включаем фильтр и видим только хорошее, а плохое игнорируем. То же происходит, если человек нам не нравится.

Ошибки неизбежны в работе каждого. И это нормально. Главное, их вовремя обнаружить и исправить. Полезным будет заранее составить план или пошаговую инструкцию подбора персонала. Прописать критерии оценки и составить желаемый профессиональный профиль. А затем посмотреть есть ли расхождения между ожидаемым и реальным.

Не оценивай личность кандидата по критерию «нравится он мне или не нравится». Оценивай в нем специалиста. Ведь эффективность твоего бизнеса зависит от продуктивной и профессиональной команды, а не от того разделяет ли сотрудник твои взгляды на жизнь.

## **– Как не облажаться на собеседовании еще на старте**

По своему опыту работы с персоналом убеждаюсь, что прохождение собеседования – событие стрессовое как для начинающих специалистов (без опыта), так и состоявшихся профессионалов. Я бы даже сказала, что оно усиливается именно непонятной тревогой, а не реальным страхом.

Мы беспокоимся о впечатлении, которое создадим у работодателя, самопрезентации (как себя представить, как профессионала так, чтобы сразу сказали: «Вы приняты!»). А еще многие убеждены в существовании каких-то подводных, которые задумали HR-ы и боссы. Например, стресс-интервью, проверка на полиграфе, рассказ о личной жизни, раскрытие корпоративных тайн с предыдущих мест работы и еще много других непосильных испытаний.

## **Что мешает успешно пройти собеседование**

### ***Неподготовленность:***

– резюме. Резюме – это ваша визитная карточка, второе лицо. Воспринимать его нужно не просто как бумажку



с краткой автобиографией, а как реальный входной билет в компанию. Отсутствие структуры в резюме (если оно представляет хаотичный информационный микс), полных сведений о себе и своем опыте работы (или их недостоверность), компрометирующее фото, реально могут исключить вашу кандидатуру еще на стадии просмотра CV.

– вас как специалиста к собеседованию. Элементарное неумение презентовать себя как профессионала, рассказать о своих умениях и достижениях. По сути собеседование – это продажа себя, своих компетенций. Если вы считаете, что нечего рассказать о себе как о профессионале, сложно объяснить, чем занимались, не знаете какую работу хотите и, вообще запутались, в какую сферу идти – вас поджидает отказ уже на первом этапе, даже по телефонному интервью.

– вас как личности к собеседованию. Банальное неумение поддержать грамотно диалог с собеседником усугубляет ситуацию. Особенно это тяжело глубоким интровертам и избегающим общения людям. У таких личностей ответы на вопросы односложные и неконкретные («да/нет, не знаю, возможно, скорее всего, не знаю»), отсутствие вопросов к компании (создается впечатление, или не интересно или не важно, какие условия работы). Еще есть категория «словесных пулеметчиков». Это слишком болтливые (выдают информацию, не фильтруя ее, это же касается и корпоративных тайн с прошлых мест работы), нарушающие границы делового общения (панибратство и переход «на ты») и пространства (го-

товы садиться впрыток к собеседнику).

***Неуверенность в себе.*** Это проявляется в речи (слишком тихий и дрожащий голос, увеличение слов-паразитов, нервные заикания) и в общем поведении (закрытые позы, скованность, неэмоциональность, робость, дрожание).

***Негативное самореализующееся пророчество.*** Многие убеждены, что на первом этапе собеседования любят устраивать полный допрос, задавать провокационные вопросы: не пройдешь HR – не попадешь в компанию. И вообще собеседование – это сплошной стресс. Мы периодически любим себя накручивать ложными убеждениями, ожидаем неблагоприятного сценария (ведь сколько баек и мифов гуляет, что все собеседования – это испытания для нервной системы). А потом действительно отказ. Срабатывает самореализующееся пророчество (то, во что человек верит в конце концов сбывается). Веря, что все интервью идут определенному сценарию, мы начинаем вести себя таким образом, что это происходит.

***Негативные рекомендации.*** Сотрудники отдела HR собирают рекомендации с предыдущих мест работы, дабы убедиться, что сотрудник им действительно подходит. Косяки в работе, завалы планов, конфликтность, частые опоздания и пр. может изрядно подмочить ваш имидж, даже если резю-

ме будет безупречным. Уходите бесконфликтно с компании, помня, что слова бывших боссов могут влиять на принятие решения вашей кандидатуры на новое место.

***Компрометирующие социальные сети.*** Многие работодатели не прочь посмотреть на кандидатов с обратной стороны медали: в резюме все выглядит очень презентабельно, придаться не к чему, а что с человеком в обычной жизни? Найти соискателя в социальных сетях не составит труда. Но если там обнаружится, что стена пестрит дискриминационными высказываниями и картинками (по половому, расовому, религиозному и пр. признаках), яростными политическими лозунгами, фото, отражающих злоупотребление вредными привычками и пр. компрометирующими фактами из жизни – не то что приглашения на интервью не состоится, не будет и первичного звонка. Любая компания дорожит своим имиджем и репутацией. Зачем ей риск связываться с таким кандидатом.

## **Инструкция по выживанию: как подготовиться к собеседованию**

– Подготовить деловое и презентабельное резюме, с указанием всех знаний, умений и навыков, деловым фото, точной и достоверной информацией. Шаблон резюме всегда есть на рабочих сайтах.

– Проверка социальных сетей. Убедитесь, что ваши страницы не содержат откровенных фото, резких высказываний и прочих вещей, портящих вашу репутацию.

– Опрятный внешний вид. Не играйте со стилем в одежде, макияжем и парфюмом. Классический стиль, неяркая косметика и не резкий парфюм будут уместны.

– Прорепетируйте вопросы к собеседованию. В интернете масса примеров вопросов, которые задают на собеседовании. Попросите близких позадавать их вам или задайте самому себе. Можно записать свою речь на телефон, чтобы потом послушать аудио и оценить со стороны, вовремя подкорректировав все недочеты. И конечно, же следите за небрежным поведением.

– Подготовьте самопрезентацию к собеседованию. Хорошая методика SWOT-анализ, помогает проанализировать себя как кандидата. Вы обозначите свои сильные и слабые стороны, возможности (потенциал) которые представляете для компании, а также риски и угрозы, которые несете как кандидат. Слабые стороны и риски неприятны, но их нужно принимать в расчет. Просто подготовьте им аргумент: если слабая сторона не знание 1С – пойти на курсы и освоить, неумение публично выступать – записаться на курсы ораторского мастерства/ Методика проста и помогает структурно

представить себя компании.

– Можно подготовить самопрезентацию и в свободном стиле. Главное, чтобы она была информативной, полной, достоверной с указанием всех ваших достижений и результатов. Продумайте и ответы на вопрос, почему вы ушли из компании. Его постоянно задают. Ну и просто будьте собой: не надо выдавать из себя желаемый и нереальный образ кандидата мечты. Если на собеседовании на это купятся, то трудоустраившись – быстро раскусят и попрощаются.

## – Когда ваш e-mail портит все

Для общения в сети Интернет мы используем электронный адрес. Именно на него мы получаем письма, именно его указываем при регистрации в различных сервисах и именно он позволяет общаться с другими людьми. Вообщем-то имя ящика открыто для всего мира – для друзей, родственников, коллег и, конечно, для РАБОТОДАТЕЛЕЙ И РЕКРУТЕРОВ!

Я получала резюме от соискателей названиями таких электронных ящиков, как «*vselohi@...com*»; «*vtuhivai@...by*»; «*vodka@...by*» и др. трэш-нейминги. Задумываюсь иногда, *неужели люди не считают, что отправка резюме с ящика типа «zmeya-podkolodn@...by» потенциальному работодателю, показывает некоторое несерьезное и бездумное отношение к поиску работы?*

Мы, специалисты по работе с персоналом, разные, но, все же, большинство из нас строит свои гипотезы в отношении личности кандидата, его ценностей, резюме которого пришло с ящика типа «*sexyluba@...com*».

Безусловно, многие люди хотят, чтобы их контакты запоминали быстро и точно, чтобы оперативно выходить

на связь, поэтому и придумывают нестандартные, а иногда и «вычурные» названия почтовых адресов. Как же не запомнится такое «*zluka@...com*»!

Конечно, нигде и никем строго не регламентирован выбор имени ящика, поэтому в данном случае, у соискателей на должности должен сработать *фильтр аудиторши*, для которой адресовано письмо (друзья, родственники, коллеги, руководитель и др.) или учтен *принцип сферы* (формальная, неформальная, деловая, сфера повседневного общения).

По моему мнению, лучшим вариантом решения, особенно для соискателей, будет создание нескольких электронных ящиков. Это комфортно, удобно и быстро – деловая и формальная переписка осуществляется с одного адреса, а неформальная с другого.

Понятно, что судить о соискателях только по названиям электронных ящиков – неправильно, однако известный всем «эффект первого впечатления» срабатывает. Не исключено, что рекрутеры и работодатели, цепляясь за нейминг ящика, начинают с субъективной точки зрения конструировать профиль потенциального работника: наделять определенными личностными характеристиками, размышлять о его ценностях. Поэтому, дабы избежать субъективности – включайте у себя вовремя фильтр.

А что было бы с Вами, если бы в толпе к Вам обратились по имени вашего ящика???



## **– Выбираем топ-менеджера: опыт или амбиции?**

**Имеет ли значение возраст кандидата на управленческую должность? В принципе нет, но стоит учитывать специфику бизнеса и сферу деятельности**

Каждый руководитель компании при приеме на работу менеджеров высшего звена использует определенный набор критериев. Стандартные требования к кандидату обычно включают: опыт работы в аналогичной сфере или должности, владение иностранными языками и специализированными программами, наличие определенных умений и навыков. Как ни странно, но часто этот список дополняет... возраст. Причем, нередко количество полных лет менеджера-соискателя имеет для руководителей компании принципиальное значение!

В этом смысле вспоминается произведение И. С. Тургенева «Отцы и дети», где показано – как старшее и младшее

поколения становятся выразителями идей двух разных эпох, отчего между ними возникают разногласия и недопонимание. Так случается и в бизнесе, когда собственники и руководители компаний принимают на работу менеджеров намного старше или младше себя. При возникновении в дальнейшем каких-то чисто профессиональных споров руководители склонны считать, что нанятый ими менеджер не понимает или не поддерживает их идеи исключительно в силу своего возраста. Между тем, возраст, по мнению психологов, – это всего лишь биографическая отметка в паспорте, и он никоим образом не может отражать профессионализм и потенциал сотрудника.

Брать ли в штат компании молодого, пусть даже не совсем опытного менеджера, но с амбициями и ярким потенциалом? Или предпочесть опытного и мудрого управленца более старшего возраста? По этой теме до сих пор ведется много споров и дискуссий. Самое неприятное, что при этом многие собственники руководствуются не научными данными, а собственными убеждениями и стереотипами, многие из которых являются просто мифами.

## **Популярные стереотипы о молодых менеджерах**

**– Нигилизм и «звездная болезнь»**

Принято считать, что молодые менеджеры, получив высокий пост и полномочия, автоматически причисляют себя к высококомпетентным профессионалам. Они часто не считают нужным прислушиваться к мнению старших и опытных коллег, особенно – к мнению подчиненных.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.