

## **ТЕМА 4**

# **КОМПЛЕКТОВАНИЕ КАДРОВ И АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКОВ**

**4.1. Процесс подбора и  
источники привлечения  
персонала**

**4.2. Методы отбора персонала и  
минимизация ошибок при найме**

**4.3. Адаптация персонала в  
организации**

## Цитаты из резюме:

Желаемая должность: "Бизнес менеджер"

Цель: "Соискание на позицию в административно-управленческом персонале"

"В течение трех лет занимался руководящей и организационной работой в коммерческих структурах, свободно владею компьютерами (семь штук)..."

"Сидела на телефоне и размножала факсы."

"Опыт самостоятельного пребывания за рубежом."

"Программист самородок"

"Склонность к изучению иностранных языков: французский язык базовый, английский в изучении."

"Английский язык - РЕАЛЬНО разговорный"

"Английский - неразговорный."

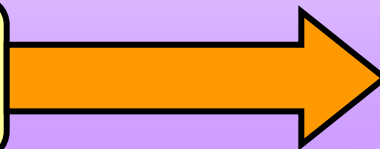
Из резюме соискателя (резюме на 5-ти листах): "Несколько слов об отношении к дому... и к собакам..."

По материалам сайта *Art HR*

## 4.1. ПРОЦЕСС ПОДБОРА И ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

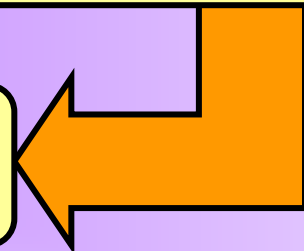
Комплектование кадров

Поиск



Отбор

Наём



Распределение по рабочим местам

Процесс комплектования кадров

## **4.1. ПРОЦЕСС ПОДБОРА И ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

- **определение оптимальной численности исполнителей;**
- **определение качественного состава и подбор кадров;**
- **распределение по рабочим местам в соответствии с профессионально-квалификационным уровнем персонала;**
- **сохранение квалифицированных работников;**
- **определение условий продвижения по службе внутри организации.**

**Задачи решаемые при комплектовании кадров**

## 4.1. ПРОЦЕСС ПОДБОРА И ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Внутриорганизационные факторы	Внешние факторы
<p>1. Цели (стратегические задачи, бизнес-планы):</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• выпуск новой продукции;</li><li>• освоение новых рынков;</li><li>• ликвидация отдельных сегментов рынка.</li></ul> <p>2. Движение персонала:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• увольнения по собственному желанию;</li><li>• выходы на пенсию;</li><li>• декретные отпуска;</li><li>• временная нетрудоспособность;</li><li>• смерть.</li></ul>	<p>1. Состояние экономики в целом:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• темпы экономического роста;</li><li>• уровень инфляции;</li><li>• уровень безработицы;</li><li>• ситуация на рынке труда.</li></ul> <p>2. Политические изменения:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• изменения ТК;</li><li>• налоговый режим;</li><li>• система социального страхования.</li></ul> <p>3. Развитие техники и технологии.</p> <p>4. Конкуренция и рыночная динамика</p>

**Факторы, влияющие на планирование потребности в персонале**

## 4.1. ПРОЦЕСС ПОДБОРА И ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА



Процесс планирования персонала подчинен задаче реализации предприятием общей стратегии. Соответственно отправной точкой планирования потребности в персонале является план развития организации на предстоящий период.

Схема процесса планирования потребности в персонале

## 4.1. ПРОЦЕСС ПОДБОРА И ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

$$\begin{aligned} & S_{\text{персонал}} \\ = & S_{\text{наём}} + S_{\text{отбор}} + S_{\text{обучение}} + S_{\frac{з}{п}} + S_{\text{премии}} \\ & + S_{\text{льготы}} + S_{\text{увольнение}} + + S_{\text{некомпет.}} \end{aligned}$$

***S<sub>наём</sub>*** — вербовка персонала;

***S<sub>отбор</sub>*** — оценка и выбор (отбор) персонала;

***S<sub>обуч</sub>*** — обучение персонала (профессиональная ориентация, наставничество, тренинги, стажировка, системы повышения квалификации);

***S<sub>з/п</sub>*** — оплата труда (з/п);

***S<sub>премии</sub>*** — система поощрения (бонусы, премии);

***S<sub>льготы</sub>*** — — льготы;

***S<sub>увольнение</sub>*** — увольнение;

***S<sub>некомп</sub>*** — некомпетентность персонала

**Структура расходов на персонал**

## 4.1. ПРОЦЕСС ПОДБОРА И ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

### Основные подходы:

1. Экстраполяция.
2. Скорректированная экстраполяция.
3. Экспертные оценки.
4. Компьютерные модели.

### Методы определения количественной потребности:

1. Балансовый метод.
2. Нормативный метод.
3. Математико-статистический метод.

Подходы и методы планирования потребности в персонале



## 4.1. ПРОЦЕСС ПОДБОРА И ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА



Группировка методов планирования потребности в персонале

## **4.1. ПРОЦЕСС ПОДБОРА И ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

- Требования к должностям и рабочим местам, которые содержатся в должностных инструкциях и описаниях рабочих мест;
- Профессионально-квалификационное разделение работ, которое отражено в технологической документации на рабочий процесс;
- Штатное расписание (состав должностей);
- Документация, в которой содержатся различные регламентирующие условия управленческой деятельности с выделением требований к составу исполнителей.

**Определение качественной потребности в персонале**

## 4.1. ПРОЦЕСС ПОДБОРА И ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

- Система целей как основы организационной структуры управления;
- Организационная структура предприятия в целом и организационная структура подразделения;
- Должностная инструкция руководителя (она может быть использована как база для определения трудоемкости выполнения должностных функций).

Определение качественной потребности в руководителях

## 4.1. ПРОЦЕСС ПОДБОРА И ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА



В процессе подбора работодателем должны быть приняты следующие основные решения:

- сколько дополнительно работников потребуется организации;
- где организация планирует искать требуемых работников;
- какие квалификации и опыт им необходимы;
- как распространять информацию о вакансиях;
- как оценивать эффективность работы по подбору персонала.

Процесс подбора персонала

## 4.1. ПРОЦЕСС ПОДБОРА И ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

### К внешним причинам относятся:

- конъюнктура рынка труда;
- колебания спроса и предложения рабочей силы;
- политико-экономические причины.

### Внутрифирменные причины связаны с:

- продвижением по службе и кадровыми перемещениями;
- ротацией (например, процесс поочередного овладения различными операциями, видами работы и профессиями в пределах одного и того же предприятия);
- заменой сотрудников из-за ухода на пенсию, призыва в армию, болезни;
- всевозможными конкурсами;
- расширением номенклатуры.

Внешние и внутрифирменные причины появления вакансий

## **4.1. ПРОЦЕСС ПОДБОРА И ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

**Основные источники замещения вакансий:**

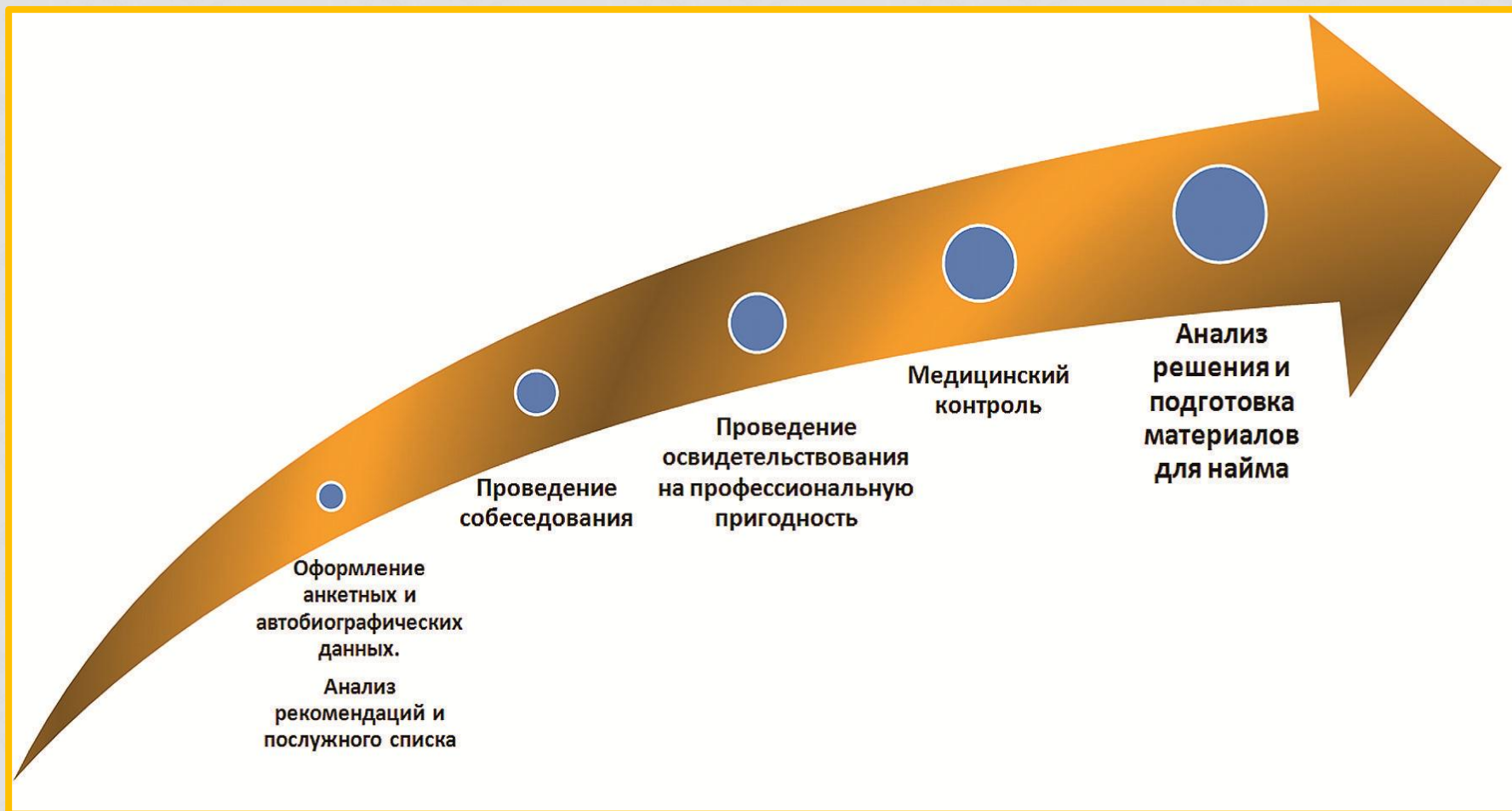
- биржи труда;
- центры трудоустройства;
- школы, колледжи, университеты;
- частные агентства;
- родственные предприятия;
- иммиграция;
- профсоюзы.

**Пути поиска кандидатур:**

- обращение в агентство;
- неформальные связи;
- презентации;
- источники СМИ

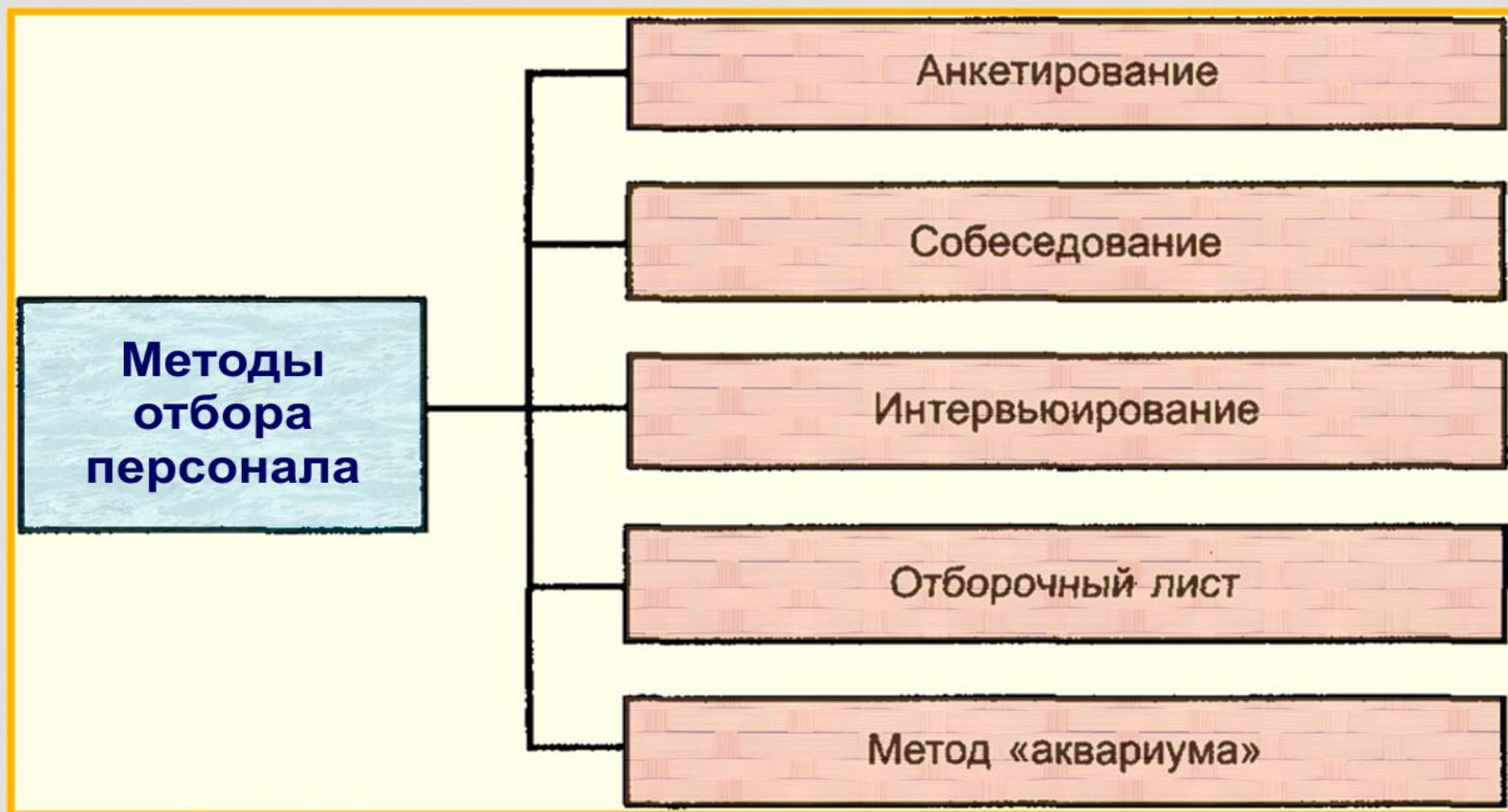
**Основные источники замещения вакансий и пути поиска кандидатур**

## 4.2. МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА И МИНИМИЗАЦИЯ ОШИБОК ПРИ НАЙМЕ



Процесс отбора персонала

## 4.2. МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА И МИНИМИЗАЦИЯ ОШИБОК ПРИ НАЙМЕ



Методы отбора персонала



## 4.2. МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА И МИНИМИЗАЦИЯ ОШИБОК ПРИ НАЙМЕ



Последовательность и назначение анализа и описания работы

## 4.2. МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА И МИНИМИЗАЦИЯ ОШИБОК ПРИ НАЙМЕ

**Анализ работы** — это процесс систематического исследования работы по определению наиболее существенных ее характеристик, а также требований к исполнителям, необходимых для выполнения данной работы.

- подготовка описания работы;
- составление личностной спецификации с указанием личностных качеств работника;
- подбор сотрудников и прием их на работу;
- оценка результативности труда работников;
- подготовка кадров и повышения квалификации путем разработки и внедрения программ подготовки кадров.

Анализ работы

## 4.2. МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА И МИНИМИЗАЦИЯ ОШИБОК ПРИ НАЙМЕ

- **Наблюдение** (прямое наблюдение того, что работник делает, может дать большую часть информации, требуемой для ответа на вопросы о самой работе и для суждения о личностных требованиях, предъявляемых к работнику);
- **Собеседование** (большинство собеседований представляют собой интервью "индивидуального" типа, прямой диалог между аналитиком и работником и/или его/ее руководителем);
- **Вопросники** (вопросники имеют то важное и очевидное преимущество, что они структурированы и могут быть разработаны для того, чтобы охватить совокупность рабочих операций. Более того, вопросники представляют собой экономичный метод (с позиции времени) сбора информации от большого числа людей, работающих на разных рабочих местах).

**Основные методы анализа работы**

## 4.2. МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА И МИНИМИЗАЦИЯ ОШИБОК ПРИ НАЙМЕ

**Описание работы** — полное описание служебных обязанностей, ответственности и компенсации, которые работник будет иметь. Оно точно детализирует должностные обязанности работника. Описание работы должно быть максимально более общим в отношении требований к личности.

- название занимаемой должности;
- квалификационный разряд;
- кому подчиняется работник;
- за кого непосредственно отвечает работник;
- общая цель работы;
- основные направления деятельности и задачи;
- условия работы и рабочая среда;
- рабочие взаимоотношения;
- показатели ответственности.

**Типовые разделы описания работы**

## 4.2. МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА И МИНИМИЗАЦИЯ ОШИБОК ПРИ НАЙМЕ

- *Масштаб работы* (связан с ее содержательной стороной и представляет собой количество задач или операции, которые работник, ответственный за эту работу, должен выполнить).
- *Сложность работы* (носит преимущественно качественный характер. Она также отражает степень самостоятельности в принятии решений и степень владения трудовым процессом).
- *Отношения по работе* (установление межличностных связей между исполнителями работы и другими работниками как по поводу самой работы, так и в связи с другими видами работ в организации).

Параметры работы

## 4.2. МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА И МИНИМИЗАЦИЯ ОШИБОК ПРИ НАЙМЕ

- Должностная инструкция, документ, содержащий описание основных функций работника, требующихся знаний и навыков, а также прав работника, занимающего данное рабочее место (данную должность);
- *Квалификационная карта* представляет собой набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать идеальный сотрудник, занимающий эту должность;
- *Карта компетенций*. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Важнейшим дополнением карты является описание компетенций, т. е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника

Методы описания работ

## 4.2. МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА И МИНИМИЗАЦИЯ ОШИБОК ПРИ НАЙМЕ

Анализ работы с позиций, характеризующих свойство работы, в том числе описывается содержание работы (что должно быть сделано) и характеристика ее выполнения (как должно быть сделано)



Анализ требований к исполнителю с позиций, характеризующих свойства работников (формируются характеристики работников, требования к ним, а также анализируются и выделяются предпосылки пригодности работника)



Анализируется значимость требований к работнику с позиций выявления отдельных, наиболее важных



Разрабатывается профиль требований к рабочему месту (должности). Профильный метод предполагает использование каталога характеристик-требований, предъявляемых к работнику в зависимости от выполняемой им работы и с учетом количественных характеристик рабочих мест и персонала

Этапы анализа содержания работ

## 4.2. МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА И МИНИМИЗАЦИЯ ОШИБОК ПРИ НАЙМЕ

- Умственные качества (минимум — хорошая речь, эрудиция, желательно — высокая эрудиция, красноречие, аналитические способности);
- Физические качества;
- Образование и квалификация;
- Опыт и подготовка;
- Личные качества (ответственность, целеустремленность, добросовестность, трудолюбие);
- Функциональное описание выполняемой работы (т. е. то, что человек должен делать на работе).

Персональная (личностная) спецификация



## **4.3. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Подбор и прием на работу часто представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс - к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев и начал высокопроизводительно трудиться как можно раньше.**

**Зачем нужна адаптация?**

## **4.3. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**

**В самом общем виде *адаптация* (лат. *adapto* - приспособляю) процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды.**

**Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.**

**Понятие адаптации**

## 4.3. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ



Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первые дни своего пребывания в новой организации.

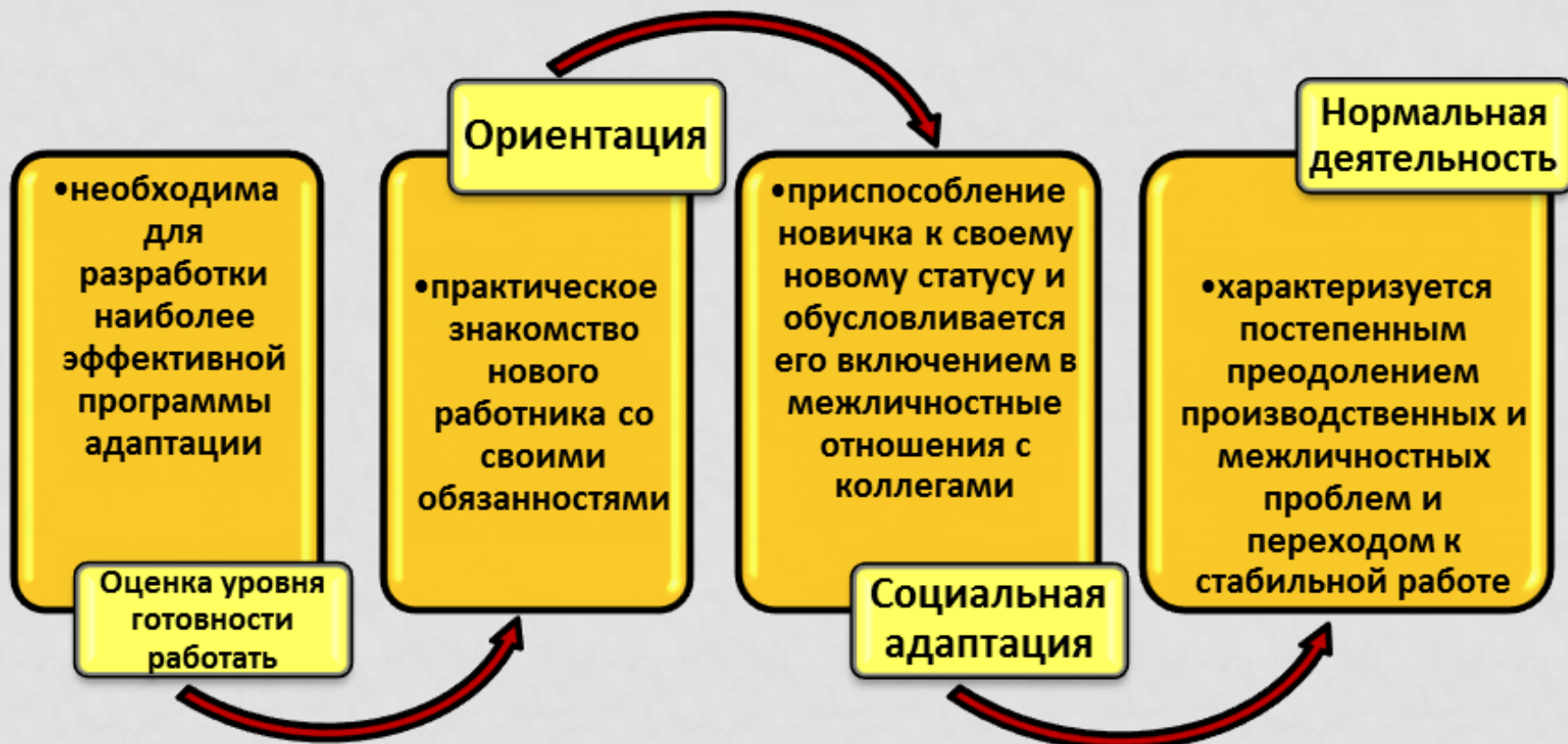
**Цели адаптации персонала в организации**

## 4.3. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

- Профессиональная адаптация – это актуализация существующих профессиональных способностей в новой организации и их совершенствование на основе дополнительного освоения знаний и навыков, формирования профессионально необходимых личностных качеств, положительного отношения к своей работе и т.п.
- Психофизиологическая адаптация – освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. Иными словами, это адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целостной системы, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния.
- Социально-психологическая адаптация – является наиболее сложной адаптацией и означает приспособление работника к руководителю, коллективу подразделения и организации, включение работника в ближайшее социальное окружение в коллективе организации, понимание традиций и неписаных норм коллектива, приспособление к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе.

**Виды адаптации**

## 4.3. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ



Этапы адаптации персонала в организации

## 4.3. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ



Этапы управления адаптацией персонала в организации

## 4.3. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Формирование имиджа привлекательного (лучшего) работодателя

Возможность оценки эффективности системы адаптации в целом

Возможность оценки эффективности различных мероприятий и инструментов

Стандартизация алгоритмов адаптации для различных профессий и, как следствие, существенная экономия времени в будущем

Результаты эффективного управления адаптацией персонала

## **ПОСЛЕ ИЗУЧЕНИЯ ТЕМЫ ВЫ ДОЛЖНЫ УМЕТЬ:**

- Назвать какие основные задачи приходится решать менеджеру при комплектовании кадров.
- Определить какие затраты, связанные с персоналом, могут возникать в организации.
- Перечислить факторы, влияющие на потребность в персонале.
- Дать определение понятию «качественная потребность» в персонале.
- Показать на какие группы подразделяется персонал в организации.
- Перечислить основные показатели численности персонала.
- Описать основные методы планирования потребности в персонале.
- Определить какие задачи возникают при найме работников.
- Назвать основные методы отбора персонала и определить их достоинства и недостатки.
- Описать цели и задачи управления адаптацией в организации.
- Назвать основные виды адаптации и раскрыть их содержание.
- Показать, каким образом осуществляется процесс управления адаптацией в организации.
- Определить количественные и качественные критерии оценки эффективности адаптации работников в организации.