



# УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ:

## Система профессионального отбора в организации

Доцент, к. псих. н., доцент кафедры МФКБУ Бельская Е. Г.

г. Обнинск,  
2016г.

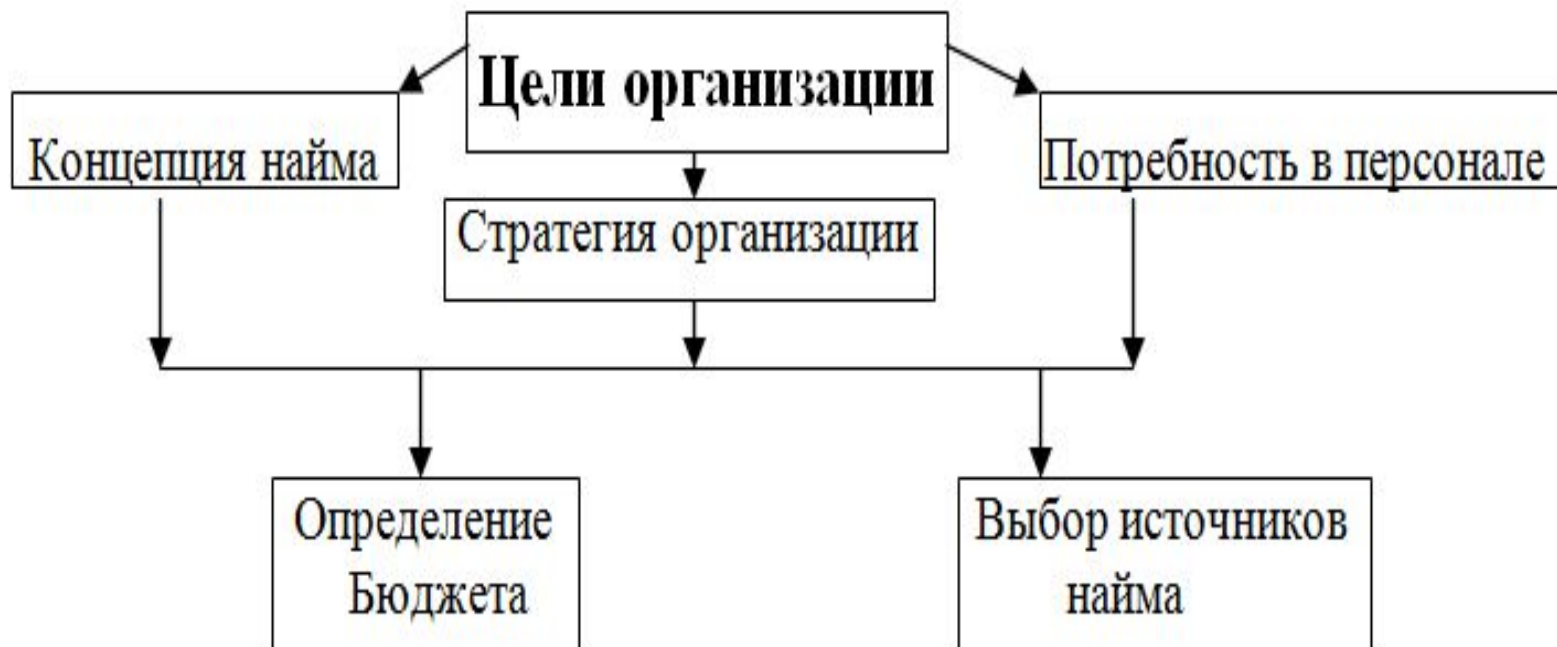
Решение о принятии на работу - акция не только существенная, но и имеющая далеко идущие последствия. В ее эффективности заинтересованы как общество в целом, отдельные предприятия, так и конкретные индивиды.

- **Отбор персонала** — это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

# Алгоритм профессионального отбора



## Подготовительный этап



# Концепции найма

## 1) **найм для соответствия - поиск «новой крови»:**

Найм для **соответствия** предполагает кандидатов, которые наиболее подходят «для социализации внутри настоящих операционных стилей, организационных целей и направлений» и опыт и ценности которых «соотносятся с настоящими действиями организации»

Поиск «**новой крови**» - в случае очевидной необходимости изменений на предприятии, вызванных финансовыми кризисами, решениями выпуска новой продукции, политикой следования новой сервисной линии, резкими переменами в маркетинговых условиях или конкурентных позициях.

# Концепции найма

## 2) Найм «текущая работа» - «долгосрочная организационная карьера»:

Найм «текущая работа» фокусируется на сиюминутных требованиях к работе, ориентирован на поиск работников, успешно выполняющих рутинные, однообразные операции, действия и функции;

Найм «Долгосрочная карьера» ориентирован на потенциальную приспособляемость работника к изменениям в организации, его профессиональной гибкости, что обеспечит его профессиональное развитие в меняющихся условиях.

# Концепции найма

## 3) найм подготовленных или найм подготавливаемых:

**Найм подготовленных** – ориентирован на выбор специалистов, имеющих практический опыт работы, ориентирующихся в профессиональных вопросах, умеющих практически реализовывать свои профессиональные навыки;

**Найм подготавливаемых** - при демонстрации претендентом имеющейся базовой подготовки работодатель имеет возможность выявить перспективы его профессионального развития для того, чтобы определить «степень вложения в него средств предприятия» для обучения на работе.

# Стратегии работы с персоналом

Тип стратегии	Характеристика стратегии	Требования к персоналу
Предпринимательская стратегия	Ориентирована на реализацию проектов с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. Главное – быстрое осуществление действий, даже без соответствующей проработки	Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Требование – ведущие сотрудники должны быть константой кадрового состава



# Стратегии работы с персоналом



ИМЭ НИЯУ МИФИ

Тип стратегии	Характеристика стратегии	Требования к персоналу
<b>Стратегия динамического роста</b>	<p>Меньшая степень риска. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента будущей деятельности.</p> <p>Политика организации и процедуры фиксируются письменно, так как они необходимы для строгого контроля, а также являются основой развития организации</p>	<p>Работники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в сотрудничестве с другими</p>

# Стратегии работы с персоналом



ИМЭ НИУ МФИ

Тип стратегии	Характеристика стратегии	Требования к персоналу
<b>Стратегия прибыльности</b>	Главная цель – сохранение существующего уровня прибыли. Мероприятия, требующие финансовых затрат, минимизируются (возможно даже прекращение найма) Управленческая система развита, действует отлаженная система различных организационных процедур	Критерии оценки персонала: сроки работы – кратковременные; результаты – максимальные при относительно низком уровне риска и минимальной закрепощенности работников

# Стратегии работы с персоналом



ИМЭП НИЯУ МИФИ

Тип стратегии	Характеристика стратегии	Требования к персоналу
<b>Ликвидационная стратегия</b>	Продажа активов, устранение возможных убытков, сокращение численности работников. В перспективе – дальнейшее снижение прибыли, поэтому попыток развития предприятия нет	Потребность в работниках – краткосрочная, они должны иметь узкую специализацию, не ориентированы на долгосрочной сотрудничество

# Стратегии работы с персоналом



Тип стратегии	Характеристика стратегии	Требования к персоналу
<b>Стратегия циклическая</b>	Основная цель – сохранить предприятие. Мерф по сокращению затрат т персчонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность в перспективе	Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы

# *Источники найма (внутренний найм)*

## **1. Поиск внутри организации.**

не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию. Однако при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

## **2. Подбор с помощью сотрудников.**

Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых.

**3. Самопроявляющиеся кандидаты.** Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы.

## ***Источники найма (внешний найм)***

- 4. Объявления в средствах массовой информации** - на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов - широкий охват населения при относительно низких издержках.
- 5. Выезд в институты и другие учебные заведения.** Организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководителей, демонстрацию продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией.
- 6. Государственные агентства занятости.** В Российской Федерации такие учреждения, называемые Федеральными бюро по трудоустройству, существуют в каждом административном округе - республиках, областях, муниципальных округах и т.д.
- 7. Частные агентства по подбору персонала.** Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы - 30-50%.

# Сравнение внутреннего и внешнего найма

## Преимущества

- формирование идеологии «продвижения»
- возможности оценки
- низкие издержки по поиску
- мотивация работников
- набор только на низшие должности

- «свежая кровь»
- снижение издержек на обучение
- отсутствие нежелательных связей в организации
- привнесение предыдущего опыта

## Внутренние

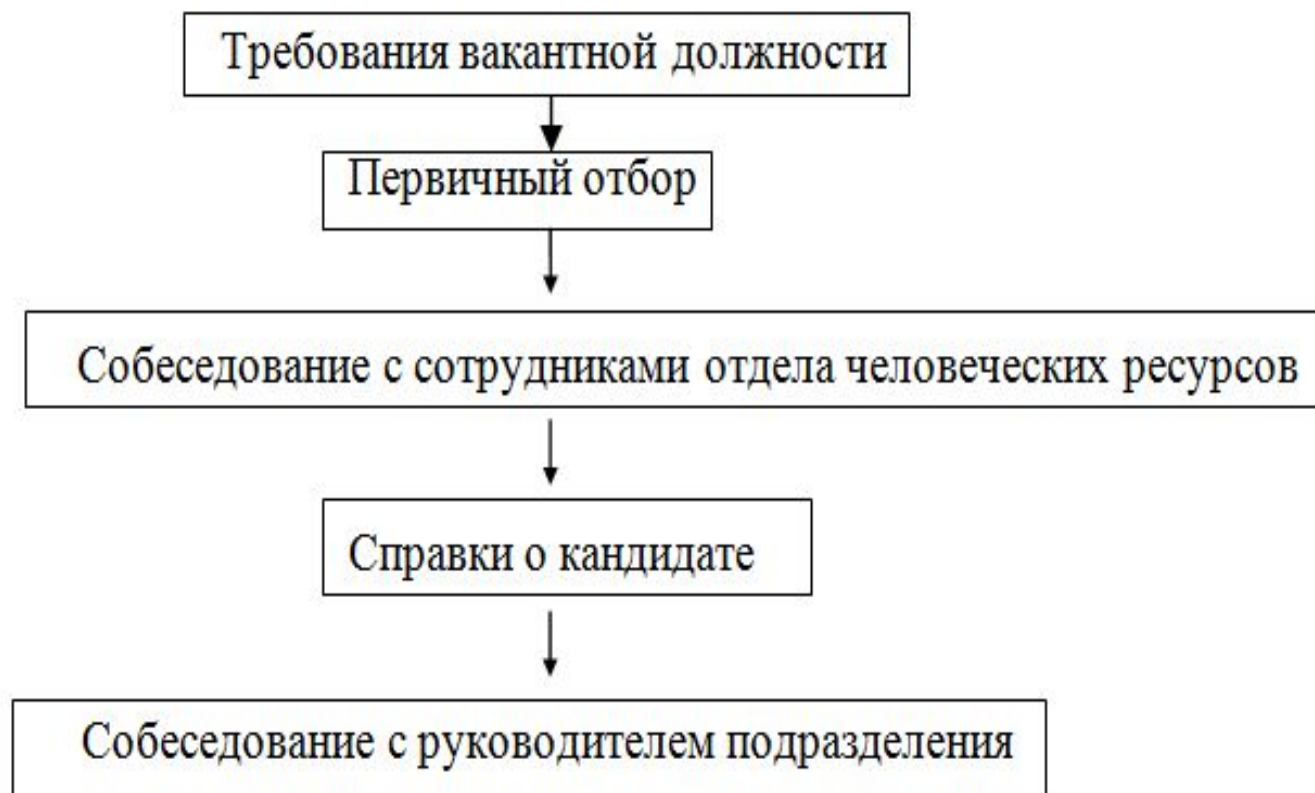
## Недостатки

- вероятность «вырождения»
- проблемы с другими работниками
- нежелательные связи внутри организации
- необходимость комплексной программы развития персонала

## Внешние

- высокая вероятность несовместимости
- моральные проблемы для работающих на предприятии кандидатов
- длительный период адаптации

# Основной этап профессионального отбора





# *Принципы профессионального подбора*

- **1. Невозможность действительного отбора претендентов без знания требований к вакантной должности.**

Отсюда исходит необходимость, во-первых, определения набора знаний и профессиональных навыков для занимающей открытую для найма позицию и формирования личностных требований к нему, во-вторых, выявления того способа поведения и действия кандидата в рабочей группе, к которой предполагается его прикомандировать.

- **2 Отбор претендентов не всегда должен проходить относительно жестких требований, которые выставляет вакантная должность.**

Из этого следует, что на практике наиболее пригодный кандидат — это не всегда абсолютная копия сформированного предприятием его желаемого портрета, поэтому отбор необходимо проводить с позиций лишь относительного сходства характеристик.

- **3. Необходимость избегать сознательных и несознательных субъективных влияний на отбор претендентов, например, протекции или предубеждений.**

## *Критерии профессионального отбора*

- профессиональные критерии (образование и опыт);
- физические критерии (физическая природа кандидата);
- психологические критерии (способность концентрироваться, надежность и др.);
- социально-психологические критерии (обозначают требования к «межчеловеческому поведению» и социальному взаимодействию на рабочем месте и в семье).

# Требования конкретного рабочего места



ИАТЭ НИЯУ МИФИ

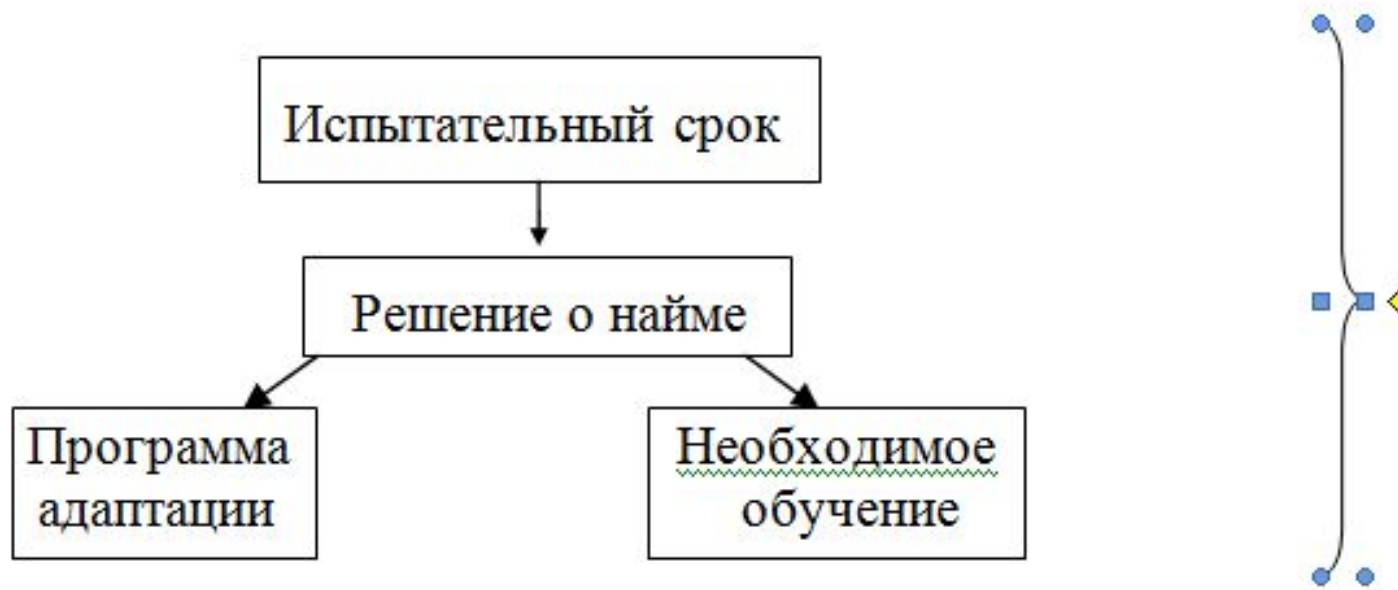
- **Должностная инструкция** является описанием основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность.
- **Квалификационная карта** представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки - знание иностранного языка, владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий эту должность.
- **Карта компетенций** - компетенции (или профессионально важные личностные качества) представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления.

# *Методы подбора и отбора персонала персонала*

- Анкетирование
- Анализ резюме
- Собеседование с менеджером по персоналу
- Проверка сведений о кандидате
- Психодиагностическое тестирование
- Собеседование с линейным руководителем
- Испытательный срок

***Благодарю за  
внимание***

# Заключительный этап профессионального отбора



- При необходимости можно вернуться к списку кандидатов любого из предыдущих этапов