



Система управления персоналом

Кадровая
политика

Подбор

Оценка
персонала

Расстановка
персонала

Обучение
персонала



**подбор персонала –
процесс укомплектования
организации штатом работников
посредством привлечения, отбора
и найма**

- Подбор персонала в значительной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест.



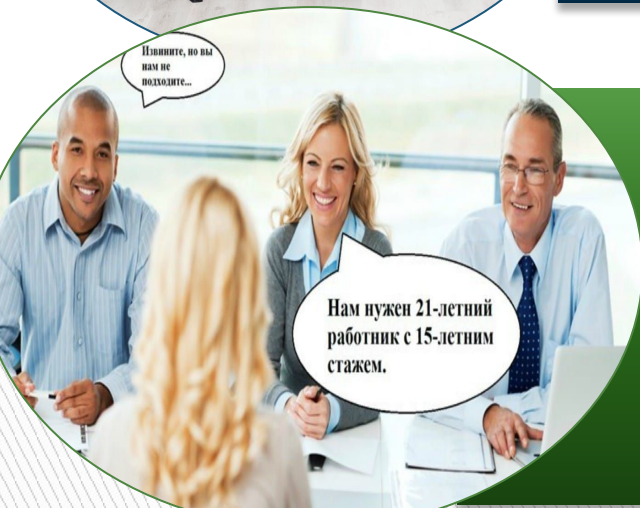
ПРИНЦИПЫ ПОДБОРА КАДРОВ



Принцип плановости означает, что мероприятия, направленные на совершенствование кадрового состава, проводятся планомерно, исходя из плановой потребности в работниках и с учетом перспектив развития персонала и организации в целом.

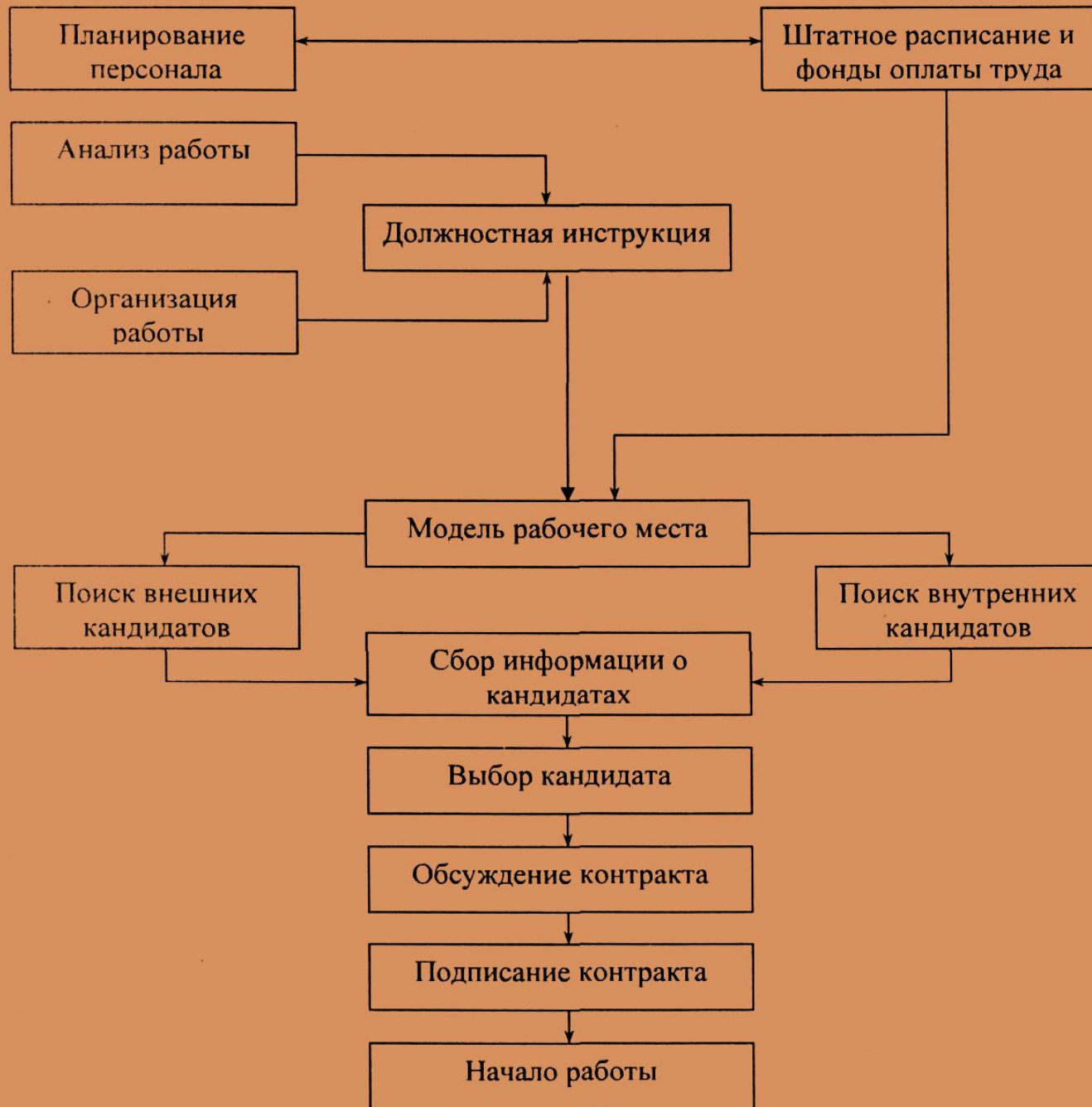


Принцип альтернативности реализуется через привлечение в организации как можно большего числа соискателей.



Принцип активного подбора заключается в постоянной работе с потенциальными кандидатами на вакантные места в организации, применении активных методов поиска и вербовки персонала.

Процесс подбора персонала



Планирование потребности в персонале

Цель: предоставить работающим рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их способностями и склонностями, так и с требованиями рабочего места.

Задачи:

- ▣ привлечь и сохранить необходимых работников соответствующей профессиональной компетенции;
- ▣ предвидеть проблемы возможного излишка или дефицита работников;
- ▣ снижать зависимость от найма работников извне с помощью стратегии сохранения и развития имеющегося персонала;
- ▣ повышать производительность труда за счет его научной организации внедрения новой техники, экономии рабочего времени, введения инновационных систем работы и др.

Модели рабочих мест

Начальным этапом найма персонала является формирование требований, предъявляемых рабочим местом (должностью) к претенденту на вакантную должность.

Данные требования отражаются в
Модели рабочего места



Разработка модели рабочего места производится в три этапа:

1 этап.

- Анализ содержания работы

2 этап.

- Разработка должностной инструкции

3 этап.

- Составление перечня требований к персоналу (Модель рабочего места)

□ Этап 1. Анализ содержания работы

Анализ содержания работы производится с целью определения наиболее существенных характеристик работы на конкретном рабочем месте.

Основой анализа является следующая информация:

- структура организации, место должности в данной структуре;
- связи анализируемой должности с другими должностями (кому подчиняется, кому отдает распоряжения и т.д.);
- общая цель работы и основные задачи;
- условия работы.



□ Этап 2. Разработка должностной инструкции

На основе анализа содержания работы разрабатывается **должностная инструкция**, в которой излагаются основные задачи, требуемые навыки, ответственность и полномочия исполнителя.

Должностная инструкция регламентирует деятельность работника в рамках конкретной должности



Этап 3. Составление перечня требований к персоналу (Модель рабочего места)

На основании предшествующего анализа необходимо как можно более точно определить навыки, знания, квалификацию и качества, которые понадобятся при выполнении данной работы, а также практический опыт и черты характера.



Модель рабочего места

представляет собой перечень научно обоснованных качественных и количественных характеристик рабочего места:

- ▣ 1. Кадровые данные
- ▣ 2. Опыт работника
- ▣ 3. Профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам.
- ▣ 4. Профессиональные умения
- ▣ 5. Личностные качества
- ▣ 6. Психология личности: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация и т.д.
- ▣ 7. Здоровье и работоспособность
- ▣ 8. Уровень квалификации
- ▣ 9. Служебная карьера
- ▣ 10. Хобби (увлечения)
- ▣ 11. Вредные привычки и недостатки
- ▣ 12. Организация труда
- ▣ 13. Оплата труда
- ▣ 14. Социальные блага
- ▣ 15. Социальные гарантии



Источники найма персонала

Источники найма персонала используют для
привлечения кандидатов на вакантную
должность



Источники найма персонала

Внешние

Внутренние

- ▣ Поиск внутри организации
- ▣ Подбор с помощью неформальных контактов сотрудников
- ▣ Объявления в средствах массовой информации
- ▣ Контакты с учебными заведениями
- ▣ Государственные службы занятости
- ▣ Частные агентства по подбору персонала
- ▣ Клиенты и поставщики
- ▣ «Охота за головами» – переманивание лучших работников из других организаций.



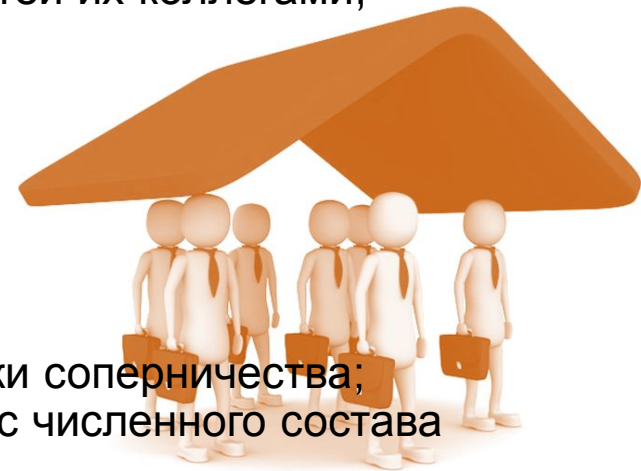
Внутренние источники

Достоинства

- возможность профессионального и должностного роста;
- сокращение затрат на найм;
- работники знают организацию, организация знает работников;
- ориентация на установившийся в организации уровень оплаты труда;
- возможность более быстрого замещения должностей;
- освобождение должностей для роста молодых кадров;
- работники видят примеры реализации своих возможностей их коллегами;
- высокая степень управляемости кадров;
- решается проблема занятости собственных кадров;
- повышение мотивации собственных сотрудников;
- повышение лояльности персонала

Недостатки

- меньшая возможность выбора;
- увеличение затрат на переподготовку;
- напряженность отношений в коллективе из-за обстановки соперничества;
- перемещение на новое рабочее место не решает вопрос численного состава предприятия;
- возможно негативное отношение к работнику со стороны его бывших коллег;
- затруднение отказа работнику, имеющему большой стаж работы в данной организации;
- угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников.



Внешние источники

Достоинства

- более широкие возможности выбора;
- решение вопроса об удовлетворении потребности в численности;
- появление новых идей и приемов работы;
- меньшая угроза возникновения интриг внутри предприятия.

Недостатки

- более высокие затраты, связанные с подбором и отбором;
- долгий период адаптации;
- ограничение возможности продвижения по службе для работников организации;
- ухудшение морального климата среди давно работающих



Отбор персонала

Отбор персонала проводится с целью выбора будущих сотрудников организации из числа кандидатов на вакантную должность



Схема отбора кадров



Первичный отбор

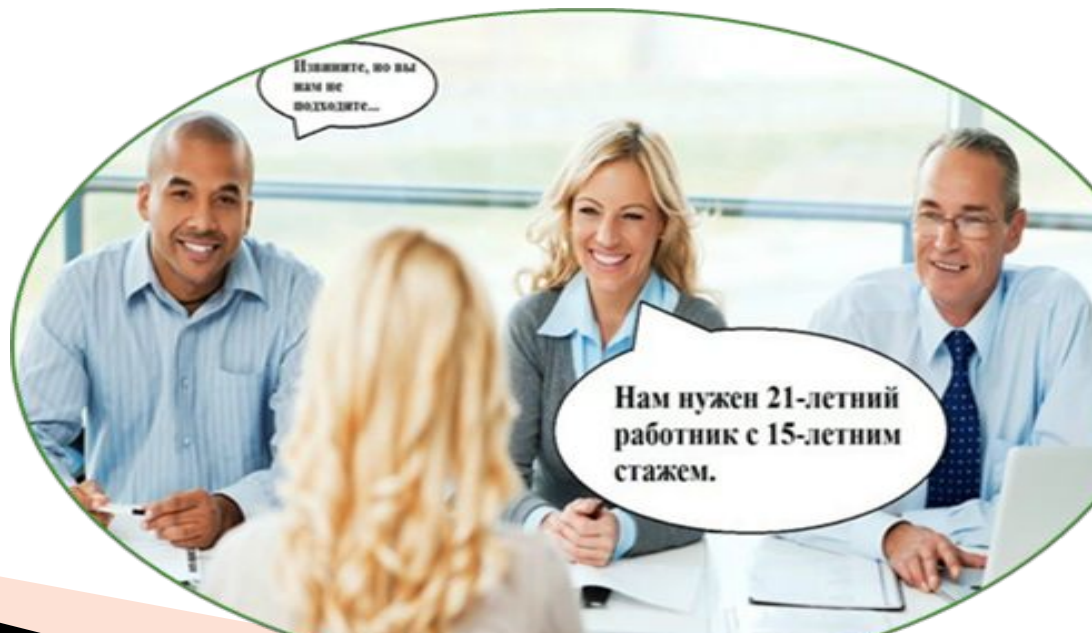
начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия общим требованиям организации к будущему сотруднику (соответствие рабочей модели)

Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности.

ПЕРВИЧНЫЙ ОТБОР

СОБЕСЕДОВАНИЕ

РЕШЕНИЕ О НАЙМЕ



Методы первичного отбора

- 1) анкетирование;
- 2) тестирование;
- 3) графологический анализ (экспертиза почерка и анализ стиля изложения);
- 4) морфологический анализ (анализ внешности) и анализ по фотографии



Анкетирование. Анализ анкетных данных

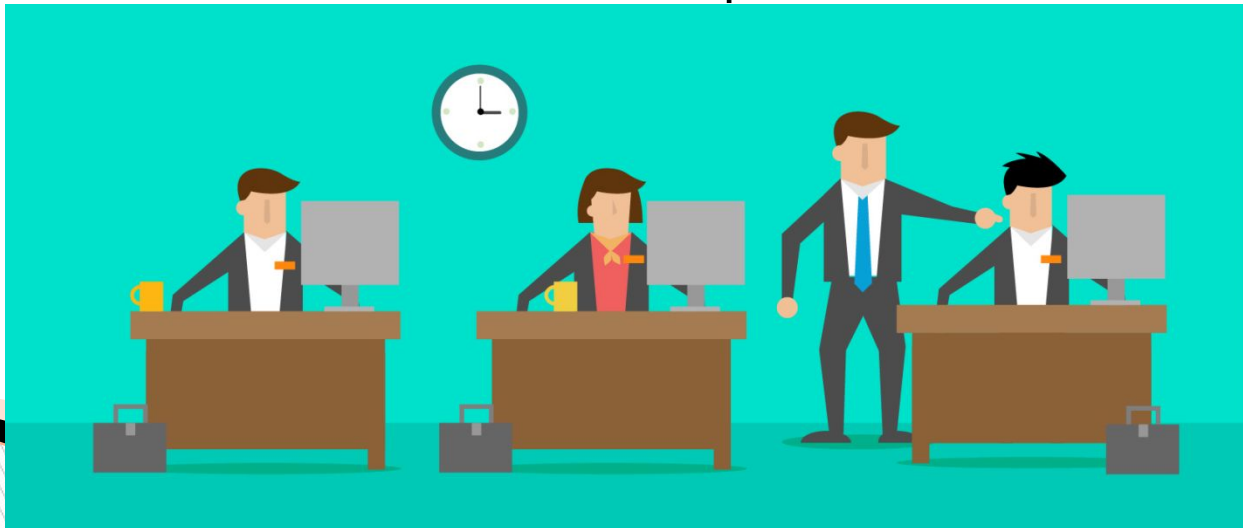
- Проводится анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, а так же сравнение фактических данных с моделью рабочего места.

- Анализ анкетных данных позволяет выявить следующую информацию:
 - 1) соответствие образования претендента на вакантную должность минимальным квалификационным требованиям;
 - 2) соответствие практического опыта характеру деятельности;
 - 3) наличие ограничений любого рода на выполнение должностных обязанностей.



Тестирование

- ❑ Тесты, направленные на выявление навыков, знаний и умений, связанные с выполнением отдельных работ
- ❑ Тесты на психомоторные способности направлены на анализ рефлексов и сноровки (время принятия решений, скорость движения конечностей, проворность пальцев)
- ❑ Тесты на умственные способности (оцениваются словарный запас, память, пространственная ориентация, логика и понимание)
- ❑ Характерологические тесты (выявление основных черт характера, личностных качеств и темперамента человека)



Графологический анализ

Метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции.

Береговой ее краешки,
твоих очей узор чудный
твоих задумчивых полей
розрастаний сушняка, алекс
гда я в камнате мое
ше, шатаю без лашин
ясны спешные прома
пынных шум, и соет
прайтэйская шма
е пуская тьму но
золотые небеса,
заря, шемит

Мне кажется, что почерк
человек на работе будет
то на самом деле
будет так.
Как же много тут, и
много а руки очень много,
в конце концов, то разбитая
мраморные камни но
анализируя, это есть
мудрости!

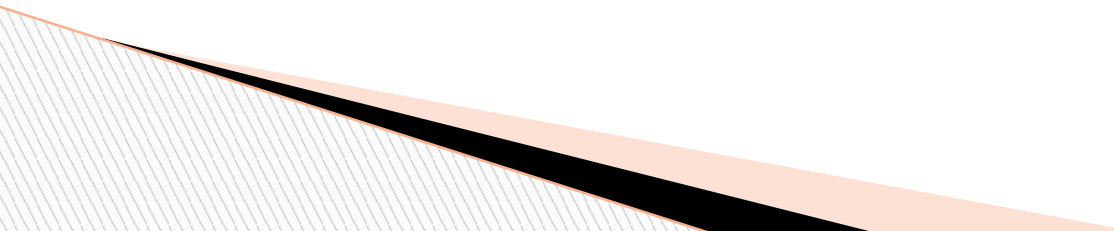
Виды почерка

1. Твердый почерк - энергия, независимость, самоуверенность.
2. Бледный почерк - слабая воля, бесхарактерность, неуверенность в своих силах, непоследовательность.
3. Легкий, бледный, сухой почерк - написано, едва прикасаясь к бумаге, - осторожность, подозрительность, нервозность.
4. Быстрый и беглый почерк - человек деятельный, с богатым воображением, влюбчивость и эгоцентричность.
5. Медленный, как бы тянущийся - пассивность, лень
6. Размашистый почерк - великодушие, склонность к легким, приключениям, некоторая расточительность.
7. Чересчур размашистый - беззаботное отношение к себе и окружающим, к своим делам и обязанностям. На слово верить таким не следует.
8. Крупный почерк - откровенные, эмоциональные, возможно великодушные и добрые.
9. Сжатый почерк - скупость, подозрительность, возможно, упрямство и придирищность.
10. Мелкий почерк - замкнутость, скрытость
11. Неразборчивый, сбивчивый мелкий почерк, но строчка ровная - дипломатичный, с независимыми взглядами, но подозрительный.
12. Разорванный, дрожащий - болезненность, депрессивное состояние, старость.
13. Простой без завитушек - скромность, простота, без амбиций.
14. Строгий, правильный почерк - аккуратность, ясность, последовательность, формализм.

Наклон букв

1. Наклон вправо - чувствительность, дисциплинированность, откровенность, вернее - предрасположенность к ним.
2. Наклон влево - упрямство, недоверчивость.
3. Влево и при этом сжатый или размашистый - непостоянство.
4. Вертикальный почерк - точность, выносливость, неприхотливость, умение держать себя в руках.

Виды строк

1. Строка летит вверх - оптимистичен, целеустремлен, несколько тщеславен.
 2. Строка падает вниз - мечтательность, малая инициативность, нерешительность, осторожность.
 3. Ровная строка - выдержан, последователен.
 4. Строка параболой - поспешность, склонность к неожиданным решениям.
 5. Строка синусоидой - психические отклонения.
- 

Анализ подписи (методика Джеймса Раскина)

1. Размер подписи:

- а) размашистая – глобальное системное мышление;
- б) компактная – конкретное мышление.

2. Длина подписи:

- а) длинная – способность глубоко вникать в суть проблем; усидчивость, излишняя придирчивость и занудство;
- б) короткая – способность быстро схватывать суть событий; неспособность к монотонной работе.

3. Тип подписи:

- а) округлая – мягкость, доброта, уравновешенность;
- б) угловатая – нетерпимость, раздражительность, резкость, независимость, честолюбие, упрямство.

4. Расстояние между буквами:

- а) значительное – щедрость, транжирство;
- б) «плотная» подпись – экономность, скупость (особенно, если буквы мелкие).

5. Присутствие в надписи различных элементов:

- а) круг – заикленность на проблемах и идеях;
- б) петельки – осторожность, упрямство;
- в) рисунки – творческое мышление;
- г) комбинирование элементов – стремление оптимизировать свою деятельность.

Анализ подписи (методика Джеймса Раскина)

6. Наклон подписи:

- ▣ а) влево – своенравность, ярко выраженный индивидуализм;
- ▣ б) вправо – сбалансированность характера, способность к пониманию;
- ▣ в) прямой наклон – сдержанность, прямолинейность, ум;
- ▣ г) разнотипный наклон – скрытность, неискренность;
- ▣ д) «лежащие» буквы – наличие серьезных психологических проблем.

7. Направление заключительного штриха:

- ▣ а) вверх – оптимизм;
- ▣ б) вниз – склонность к пессимизму;
- ▣ в) прямо – сбалансированный характер.

8. Длина «хвоста» подписи: Чем длиннее «хвост», тем более человек нетерпим к чужому мнению. Чем «хвост» короче, тем человек беспечнее.

9. Подчеркивание подписи:

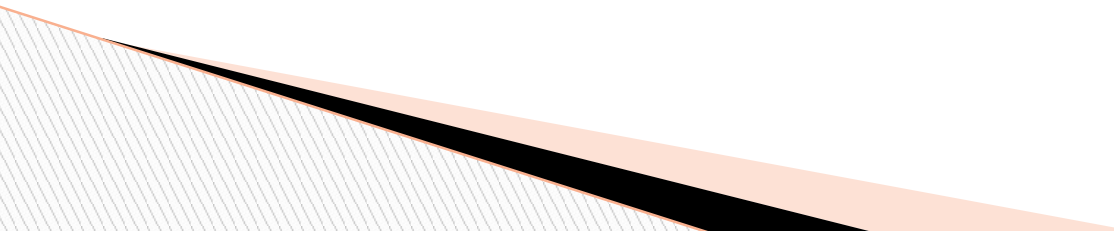
- ▣ а) снизу – самолюбие, обидчивость, зависимость от мнения окружающих;
- ▣ б) сверху – гордость, тщеславие;
- ▣ в) перечеркнутая подпись – самокритичность, недовольство собой, сомнение.
 - ▣ И т.д. (всего в методике более сорока признаков)

Морфологический анализ

Морфология – определение особенностей характера людей на основе изучения строения их лица
(т.е. физиономистика)



Пример анализа фотографии

- ▣ **1. Дата изготовления.** Если фотография старая – необходимо проверить такие версии как: желание кандидата показаться моложе, скрыть «жизненные отпечатки»; небрежность кандидата; несерьезное отношение к вакантному месту, организации.
 - ▣ **2. Одежда кандидата:** ухоженная, старомодная, строгая, неряшливая или экстравагантная одежда цветовая гамма.
 - ▣ **3. Поза.** Этот аспект может помочь в выявлении высокомерных, гордых людей.
- 

Собеседование

После первичного отбора с оставшимися кандидатами проводится собеседование, основными целями которого являются:

- ▣ 1) оценка кандидатов на соответствие должности;
- ▣ 2) помощь кандидатам в оценке организации как будущего места работы.



В зависимости от целей и задач отбора могут использоваться следующие **типы собеседования**:

- - структурированное (в основе которого лежит фиксированный набор вопросов);
- - неструктурированное (проводимое в свободной форме);
- - интервью в эмоционально напряженной обстановке (в условиях специально смоделированной стрессовой ситуации);
- - панельное (проводимое специально созданной комиссией);
- - групповое (интервью с группой кандидатов);
- - один на один.



Для получения достоверных и максимально полных сведений о кандидате используют различные типы вопросов:

- • открытые;
- • наводящие;
- • прямые, или закрытые;
- • рефлексивные;
- • косвенные.



Открытые вопросы

предполагают развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками. Анализ ответов на такие вопросы позволяет получить представление об общем развитии, культуре кандидата.

Примеры открытых вопросов:

- • Что Вы думаете о ...?
- • Что заставило Вас принять решение о ...?
- • Расскажите мне о ...?

Наводящие вопросы

это вопросы, которые подсказывают, какой тип ответа ожидается.

Цель применения таких вопросов – расслабление кандидата, снятие напряженности.

Примеры наводящих вопросов:

- • Для этой работы требуется внимательность. Вы внимательный человек?
- • Следовательно, Вас повысили в должности за результаты сбыта за прошлый квартал, не так ли?
- • Как правило мы работаем в последнее воскресенье месяца. Как Вы относитесь к такому режиму работы?

Прямые (закрытые) вопросы

предполагают ответы «Да» или «Нет» либо сообщение конкретных сведений. Они используются для уточнения информации, полученной при анализе документов кандидата или в ходе собеседования.

Прямые вопросы предполагают однозначные, простые ответы.

- ▣ Примеры прямых или закрытых вопросов:
- ▣ • Кто читал лекции по предмету?
- ▣ • Сколько человек находилось в Вашем непосредственном подчинении?

Рефлексивные вопросы (замечания)

необходимы для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания, для уточнения полученной информации. Кроме того, они показывают кандидату, что его внимательно слушают.

Примеры рефлексивных вопросов (замечаний):

- ▣ • Итак, Вы любите заниматься спортом?
- ▣ • Как я понял, Вы предпочитаете работу, связанную с применением информационных систем типа ...?
- ▣ • Мне показалось, что Вы не знакомы с данной методикой?

Косвенные вопросы

предполагают, что кандидата прямо не спрашивают о его достоинствах или недостатках. Ему задают вопросы, связанные с его профессиональным опытом, поведением на работе и др.

Возможные косвенные вопросы	Варианты интерпретации ответов
Что Вы считаете своими основными достижениями за время учебы в институте	Выяснить, с чем у человека ассоциируются основные успехи. Это успехи в приобретении знаний и навыков, социальные успехи, командные или лидерские?
Что, по Вашему мнению, внесло основной вклад в Ваши профессиональные успехи к настоящему моменту?	Уточнить биографические данные и получить дополнительные сведения относительно профессиональных качеств и потенциала работника.
Каковы были Ваши рабочие обязанности в последней организации? Все ли Вас устраивало ?	Базовая информация. Позволяет уточнить сферу компетенции работника, его отношение к порученной работе.