

# ТЕМА 4. НАЙМ И АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА



# ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ НАБОРА ПЕРСОНАЛА

- Реклама в средствах массовой информации
- Службы занятости
- Кадровые агентства
- Консультанты по набору персонала
- Учебные заведения
- Организации смежного профиля
- Друзья и знакомые работников организации
- Родители учащихся
- Сайты в Интернете
- Видеовакансии

# ПРЕИМУЩЕСТВА ВНЕШНИХ ИСТОЧНИКОВ НАБОРА ПЕРСОНАЛА

- Более широкие возможности выбора
- Появление новых импульсов для развития организации (приток «новой крови»)
- Возможность одновременного заполнения большого числа вакансий

# НЕДОСТАТКИ ВНЕШНИХ ИСТОЧНИКОВ НАБОРА ПЕРСОНАЛА

- Более высокие затраты на привлечение персонала
- Большое число работников принимаемых со стороны, способствует росту текучести персонала
- Плохое знание организации новыми работниками
- Длительный период адаптации
- Блокирование возможности карьерного роста для работников организации

# ВНУТРЕННИЕ ИСТОЧНИКИ НАБОРА ПЕРСОНАЛА

- Кадровый резерв организации
- Дополнительная работа  
(перераспределение заданий)
- Совмещение должностей
- Внутренние переводы и перемещения работников
- Переподготовка и повышение квалификации персонала

# ПРЕИМУЩЕСТВА ВНУТРЕННИХ ИСТОЧНИКОВ НАБОРА ПЕРСОНАЛА

- Появление шансов для карьерного роста (усиление мотивации)
- Низкие затраты на привлечение персонала
- Претендент на должность хорошо знает организацию
- Освобождение занимаемой должности для роста молодых работников
- Рост производительности труда (особенно если переход на новую должность совпадает с желанием претендента)

# НЕДОСТАТКИ ВНУТРЕННИХ ИСТОЧНИКОВ НАБОРА ПЕРСОНАЛА

- Ограниченные возможности для выбора кандидатов
- Возникновение напряженности и соперничества в коллективе
- Появление панибратства при решении деловых вопросов
- Через переподготовку (повышение квалификации) удовлетворяется только качественная потребность, что связано с дополнительными затратами

# ОТБОР ПЕРСОНАЛА



Процедура оценки и выбора из  
числа привлеченных кандидатов  
наиболее подходящих и  
соответствующих требованиям  
вакантной должности



# ПРОЦЕДУРА ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

- Заочное знакомство с кандидатом
- Оформление кандидатом анкетных данных
- Анализ рекомендаций и опыта работы
- Собеседование (оценочное интервью)
- Оценка профессиональной пригодности (испытания)
- Медицинское освидетельствование
- Принятие решения о приеме на работу

# ЗАОЧНОЕ ЗНАКОМСТВО С КАНДИДАТОМ

- Предварительное изучение информации о кандидатах (первичный отсев)
- Основная задача – проверка соответствия формальным требованиям вакантной должности

# ОФОРМЛЕНИЕ АНКЕТНЫХ ДАННЫХ

- Заполнение подробной формы анкеты (личного листка по учету кадров)
- Предоставление документа об образовании
- Предоставление резюме
- Первичное собеседование

# АНАЛИЗ РЕКОМЕНДАЦИЙ И ОПЫТА РАБОТЫ

- Изучение и анализ рекомендательных писем
- Изучение опыта работы кандидата
- Подготовка вопросов для собеседования

# ВИДЫ СОБЕСЕДОВАНИЙ

- Предварительное  
(формальное)
- Отборочное  
(профессиональное)
- Подтверждающее  
(протокольное)

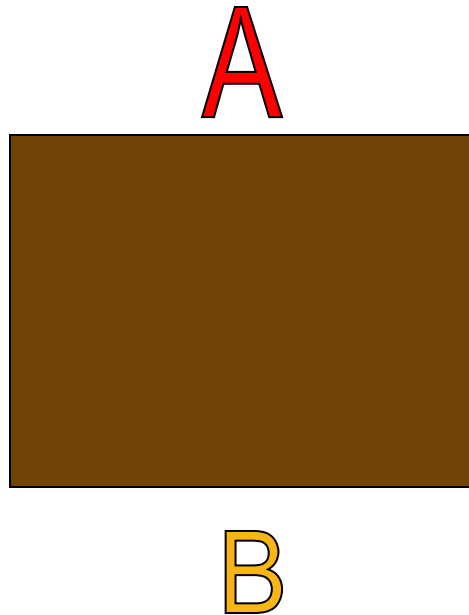
# ТИПЫ СОБЕСЕДОВАНИЙ

- Неструктурированное
- Структурированное
- Ситуационное
- Серийное, последовательное
- Групповое
- Стрессовое

# ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

- Планирование собеседования
- Установление контакта (выявление основных каналов восприятия)
- Предложение вопросов
- Окончание собеседования
- Анализ полученной информации

# КУДА ПОСАДИТЬ КАНДИДАТА?

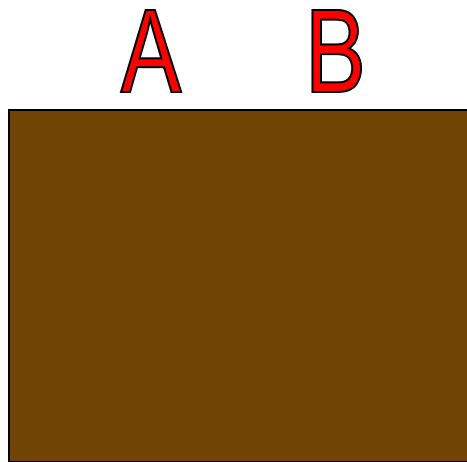


## **Соревновательно- оборонительная позиция**

- Стол является естественным барьером между собеседниками
- Кандидат чувствует напряженность и скованность, а интервьюер чувствует себя начальником, разговаривающим с подчиненным



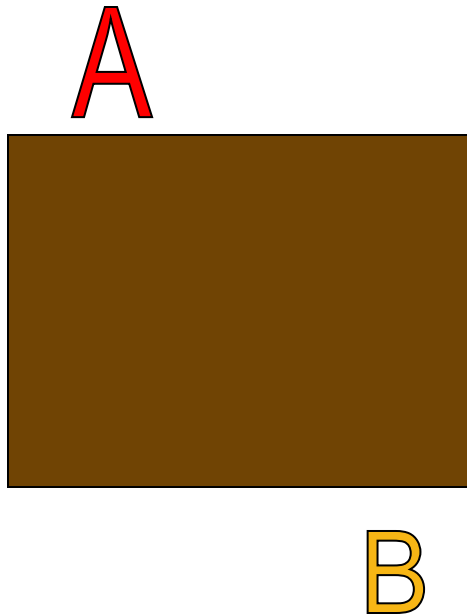
# КУДА ПОСАДИТЬ КАНДИДАТА?



## Позиция сотрудничества

- Полное равноправие и доверие собеседников
- Способствует созданию неформальной атмосферы разговора с максимальной искренностью обоих собеседников

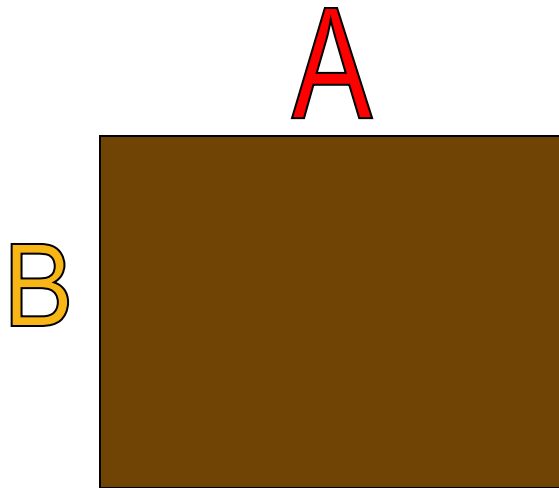
# КУДА ПОСАДИТЬ КАНДИДАТА?



## **Независимая позиция**

- Говорит об отсутствии интереса к беседе или даже враждебности
- Такого положения следует избегать при собеседовании

# КУДА ПОСАДИТЬ КАНДИДАТА?



## Угловая позиция

- Позволяет хорошо видеть глаза и жесты кандидата, создать у него ощущение свободы и естественности поведения
- Этим интервьюер демонстрирует кандидату свое уважение и дружелюбие

# ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ СОБЕСЕДОВАНИЯ

- Поспешные суждения
- Негативная информация
- Незнание работы интервьюера
- Необходимость в найме
- Последовательность приема кандидатов
- Невербальное поведение

# ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРИГОДНОСТИ (ИСПЫТАНИЯ)

- Профессиональный экзамен
- Экспертные оценки
- Выполнение конкретного задания (работы)
- Психологическое тестирование (психодиагностика)

# Нетрадиционные методы подбора персонала

## □ Стрессовое интервью

Цель стрессового интервью — определить стрессоустойчивость кандидата

- \* опоздание на собеседование представителя работодателя на время от получаса и более;
  - \* выказывание невнимания к заслугам, степеням, званиям, образованию соискателя: «Ну, и что, что Вы из МГУ, у нас оттуда даже уборщица»;
  - \* потерю резюме кандидата;
  - \* создание неудобных условий: подпиленная ножка стула, слишком высокий стул, яркий свет в глаза, размещение соискателя в центре круга, по окружности которого сидят представители нанимателя;
  - \* задавание неприличных вопросов: «А почему ВЫ в свои 27 лет еще не замужем, мужчин боитесь?»
  - \* неожиданные действия со стороны рекрутера: швыряние ручки в лицо.

# Нетрадиционные методы подбора персонала

- Физиогномика

Анализ мимики и выражения лица собеседника

- Графология

Отбор по характеристикам почерка кандидата

- Отбор по отпечаткам пальцев

- Использование полиграфа («детектора лжи»)

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

- Группа экспертов тщательно анализирует результаты оценок и готовит заключение о профессиональной пригодности кандидатов
- Окончательное решение о приеме на работу принимает руководитель организации (его заместитель по работе с персоналом)



# ОФОРМЛЕНИЕ ПРИЕМА НА РАБОТУ

- Обязательное заключение письменного трудового договора
- Уточнение даты вступления в силу трудового договора и даты выхода на работу
- Указание дополнительных условий трудового договора (например, испытательный срок)

# АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА



Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном вхождении работника в новые профессиональные, социальные и организационно-экономические условия труда

# ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

- Ускорение процесса достижения работником необходимого уровня производительности и качества труда
- Создание благоприятного психологического климата в коллективе
- Снижение организационных издержек при комплектовании штата сотрудников
- Снижение текучести персонала
- Развитие организационной культуры

# Классификация адаптации

## **1. По отношениям субъект-объект:**

- ▣ **активная** — когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);
- ▣ **пассивная** — когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

# Классификация адаптации

## **2. По воздействию на работника:**

- ▣ **прогрессивная** — благоприятно воздействующая на работника;
- ▣ **регрессивная** — пассивная адаптация к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

# Классификация адаптации

## 3. По уровню:

- ▣ **первичная** — когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии (адаптация работника в новой должности);
- ▣ **адаптация работника к понижению в должности;**
- ▣ **вторичная** — при последующей смене работы;
- ▣ **адаптации после увольнения.**

# Классификация адаптации

## ***4. По направлениям:***

- производственная;
- непроизводственная.

# Производственная адаптация

- Профессиональная
- Психофизиологическая
- Социально-психологическая
- Организационно-административная
- Экономическая
- Санитарно-гигиеническая



# Профессиональная адаптация

- заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях

# Социально-психологическая адаптация

- адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе;
- к традициям и неписанным нормам коллектива;
- к стилю работы руководителей;
- к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе

Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами

# Психофизиологическая адаптация

- адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого;
- результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п. )

# Факторы производственной адаптации

- характер и содержание труда в данной профессии;
- уровень организации и условия труда;
- нормы взаимоотношений в коллективе;
- организационная структура предприятия;
- профессиональная структура коллектива;
- система оплаты труда;
- дисциплина в коллективе;
- состояние рабочего места;
- правила трудового распорядка

# Внепроизводственная адаптация

- адаптация к бытовым условиям;
- адаптация к внепроизводственному общению с коллегами;
- адаптация в период отдыха

# Факторы внепроизводственной адаптации

- способы распределения и возможности получения социальных благ;
- формы общения в нерабочее время;
- уровень развития инфраструктуры организации

# ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС АДАПТАЦИИ

- Средний возраст работников
- Преобладающий пол в коллективе
- Уровень квалификации коллектива
- Микроклимат в коллективе
- Личностные качества адаптируемого работника
- Особенности организации труда
- Престиж и привлекательность должности в организации
- Частота сменяемости руководителей
- Психологический тип организации

# ЭТАПЫ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ

- Физическое знакомство с организацией
- Освоение основных профессиональных функций
- Освоение основных коммуникационных функций
- Завершение процесса адаптации



# ПРОГРАММА (СИСТЕМА) АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

- Организация (подготовка) рабочего места
- «Обряд посвящения»
- Назначение наставника
- Введение в работу
- Включение в группу (коллектив)

# КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ АДАПТАЦИИ

- Результативность работы
- Знания и навыки по профилю должности
- Отношение к работе
- Инициативность, творческие способности
- Дисциплинированность
- Способность к деловому сотрудничеству
- Принятие организационной культуры

# «СИМПТОМЫ» ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ДЕЗАДАПТАЦИИ

- Недоумение
- Испуг
- Уныние
- Возмущение
- Нарушение режима работы
- Пассивное принятие
- Лень
- Притязание
- Отсутствие участия
- Отсутствие диалога с руководителем