

Практическое занятие № 8

Подбор и оценка персонала

Цель работы: научиться применять методы подбора и оценки персонала организации.

Общие положения

Подбор персонала представляет собой процесс подбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резервов кадров на бирже труда и на предприятии.

Подбор персонала включает следующие элементы:

- 1) расчет потребности в кадрах рабочих и служащих;
- 2) создание модели рабочих мест;
- 3) профессиональный подбор кадров;
- 4) формирование резерва кадров.

Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Подбор и оценка работников составляют важный раздел системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе.

Во-первых, исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений, подбираются работники, которые могут решать стоящие задачи.

Чаще этот подбор ведется на основе качественных методов, поскольку производится руководителем или специалистом кадровой службы, как правило, из его личных оценок объема работ по конкретной профессии, в условиях отсутствия полной информации о деловых качествах и профессиональной компетенции работника. Недостаток данного способа заключается в ограничении всестороннего развития личности способного работника, который должен приспособливаться под конкретное рабочее место (должность).

Во-вторых, подбор персонала осуществляется исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника. Состав функциональных обязанностей и трудоемкость работы определяются на основе организационных документов или опыта руководителя под конкретного работника. Недостатком этого способа является возможность занятия вакантных рабочих мест по мере заполнения штатного расписания предприятия менее способными рабочими или служащими из-за того, что они поступили на работу раньше. Когда появляется высококвалифицированный работник, то вакантное место может быть занято другим человеком, имеющий более низкие квалификацию, производственный опыт или творческие способности.

В-третьих, путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест.

Этот способ является более гибким, так как позволяет учесть конкретные особенности работы предприятия, квалификацию персонала и создать условия для всестороннего развития людей.

Во всех перечисленных случаях основой правильного подбора является наличие объективной информации о работнике и рабочем месте с тем, чтобы обоснованно произвести анализ их соответствия.

Профессиональный отбор кадров в организации является одним из наиболее важных этапов подбора персонала и включает следующие этапы:

1. Создание кадровой комиссии.
2. Формирование требований к рабочим местам.
3. Объявление о конкурсе в средствах массовой информации.
4. Медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов.
5. Оценка кандидатов на психологическую устойчивость.
6. Анализ увлечений и вредных привычек кандидатов.
7. Комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка.
8. Заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность.
9. Утверждение в должности, заключение контракта.
10. Оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидатов.

Таблица – Порядок приема персонала в организацию

<i>Мероприятие</i>	<i>Срок</i>	<i>Должностные лица</i>	<i>Документы</i>
Объявление о наличии вакантных мест	За 1 месяц до освобождения рабочего места или введения новой штатной единицы	Заместитель директора, инспектор отдела кадров, секретарь-референт	Рекламные объявления, штатное расписание, расчет потребности в кадрах.
Предоставление документов на кадровую комиссию	за 3 дня до заседания	Инспектор отдела кадров	Личное заявление, листок по учету кадров, документ об образовании
Собеседование	В день проведения собеседования	Кадровая комиссия: директор, инспектор отдела кадров, начальник службы безопасности	Протокол заседания кадровой комиссии, личные дела сотрудников, отчет о проведении собеседования
Оценка работников, прошедших собеседование	В течение недели со дня проведения собеседования	Заместитель директора, инспектор отдела кадров, начальник отдела кадров, психолог, социолог	Оценка работника: психологический портрет, мед. справка, тесты на профессиональную пригодность
Оформление документов, необходимых для приема на работу	В день приема на работу	Заместитель директора, инспектор отдела кадров, юрисконсульт	Приказ о приеме на временную работу, трудовая книжка, контракт, должностная инструкция
Получение рабочих мест, изучение внутренних документов предприятия	В течение недели после приема на работу	Руководитель подразделения, бухгалтер, юрисконсульт	Договор о материальной ответственности, документы для служебного пользования, акт приемки-передачи рабочего места

Прием на работу с испытательным сроком	Проведение испытательного срока (до 3 месяцев)	Заместитель директора, руководитель подразделения, инспектор отдела кадров, юрисконсульт	Приказ о приеме на работу с испытательным сроком
--	--	--	--

Выполнение работы

Задание 1. Расставьте в логической последовательности представленные процедуры отбора персонала.

Таблица – Этапы отбора персонала в организации

Процедура	Порядковый №
Профессиональные тестирования	
Заполнение бланков анкеты, резюме и др.	
Оформления трудоустройства	
Выбор и утверждение критериев отбора кандидатов	
Собеседование по найму	
Оповещение кандидатов о решении	
Предварительная отборочная беседа	
Подписание контракта	
Медицинский осмотр кандидата	
Проверка отзывов и рекомендаций кандидатов	

Задание 2. Следует составить личностную спецификацию – набор требований, которые предъявляют к работнику в соответствии с должностью (на выбор, например, системного администратора). Личностная спецификация содержит информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, проведения собеседования

Таблица - Личностная спецификация

Должность _____	Требуемые качества
Перечень требований к работнику	основные / желаемые / не желаемые
1.Физический облик (возраст, рост, пол, здоровье, внешний вид)	
2.Достижения (образование, квалификация, опыт)	
3.Интеллект (ум, сообразительность, беглость речи, логика мышления, четкое выражение мысли)	
4.Специальные способности (к вычислениям, чертежам, музыкальные, художественные)	
5.Интересы (к конструированию, общественной работе; к власти, деньгам, престижу, карьере)	
6.Черты характера (инициативность, самостоятельность, ответственность, эмоциональность)	
7.Внешние условия (домашние, социально-бытовые, финансовые, возможность командировок)	

Задание 3. Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантной должности (на выбор, например, системного администратора) в данной организации

Объявление для публикации в СМИ о вакантных должностях должно содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес и к данной должности, и к самой организации. Оно должно быть кратким, лаконичным, содержать сведения о названии должности, иногда – об окладе, о социальных льготах, условиях труда, а также общие требования к претенденту на должность: уровень и вид образования, стаж работы, специальные навыки (иностранный язык, компьютер и т.п.).

Задание 4. Менеджер по персоналу предлагает соискателю заполнить анкету, чтобы иметь представление об его профессиональном опыте и личных и деловых качествах. Проанализируйте анкету с точки зрения профессиональной этики, найдите ошибки и прокомментируйте их.

АНКЕТА КАНДИДАТА НА ДОЛЖНОСТЬ

(заполнению подлежат ВСЕ поля без исключения)

1. Ф. И. О. (печатными буквами): _____
- Дата рождения: __/__/__полных лет: __ место рождения: _____ гражданство: _____
2. Паспортные данные: серия: _____ № _____ кем и когда выдан: _____
3. Прописка/ регистрация (индекс, адрес/дата, срок): _____ Телефон: _____
4. Фактическое место жительства (индекс, адрес): _____ Телефон: _____
5. Образование (год поступления – год окончания, название учебного заведения, форма обучения, специальность по диплому, квалификация): _____
6. Дополнительное образование, в том числе тренинги (дата поступления – дата окончания, название учебного заведения, название курса): _____
7. Владение иностранными языками (какими, в какой степени): _____
8. Уровень владения ПК (перечислите программы, которыми Вы владеете): _____
9. Наличие военного билета (приписного свидетельства и т.п.) _____
10. Участие в военных действиях, событиях на ЧАЭС: _____
11. Наличие собственного автотранспортного средства, водительского удостоверения, стаж вождения: _____
12. Последние три места работы (в обратном порядке), в том числе работа не по трудовой книжке. Если функции указаны в резюме, в анкете можно не дублировать:
Месяц и год Название организации, адрес Ф.И.О. и телефон начальника
Уровень зарплаты
Причина приема и увольнения
Должность, основные функции
13. Сведения о родственниках (Ф. И. О., место работы в настоящее время, должность):
Жена (муж) Дети
Мать Брат
Отец Сестра
14. Кто является кормильцем в семье? _____
15. Можете ли Вы в случае необходимости работать вечерами и в выходные дни (прокомментируйте)? _____
16. Являетесь ли плательщиком алиментов? _____
17. Работает ли кто-либо из Ваших родственников в органах МВД, ФСБ, ФСНП, МЧС? _____
18. Привлекались ли Вы или Ваши родственники к уголовной или судебной ответственности (статья, когда, мера воздействия) (обязательно для заполнения, поскольку данная информация проверяется): _____
19. Состояли (состоите) ли Вы на учете в наркологическом диспансере? _____
20. Откуда узнали о вакансии (СМИ, Интернет, агентство, по рекомендации – укажите название)? _____
21. Каковы, на Ваш взгляд, цели нашей компании? _____

22. Какими действиями Вы собираетесь способствовать достижению целей компании? _____

23. В каких направлениях Вы хотели бы реализовать свои возможности в нашей компании? _____

24. Назовите профессиональные навыки и личные качества, которыми Вы обладаете как соискатель данной позиции: _____

25. Назовите причины, по которым Вы могли бы покинуть компанию: _____

26. Назовите три Ваших положительных и три Ваших отрицательных качества:

Положительные Отрицательные

27. Желаемый уровень заработной платы (на испытательный срок и после него, как часто она должна изменяться в течение работы, по какой причине)? _____

28. Когда Вы сможете приступить к работе? _____

29. Связаны ли Вы какими-либо обязательствами с предыдущим местом работы (прокомментируйте)? _____

Достоверность указанных сведений подтверждаю: _____

Контактные телефоны: _____

Подпись (Фамилия И.О.) _____

Задание 5. Вы менеджер по кадрам и проводите первичный отбор персонала в организацию, используя один из распространенных в настоящее время методов отбора, — экспертизу почерка. К Вам пришел один из кандидатов на должность (на выбор, например, системного администратора). Оцените почерк (на примере подчерка студента из группы) по предлагаемым ниже факторам, для чего в каждый из семи секций выберите один показатель. Взяли бы Вы предложенную кандидатуру?

1. РАЗМЕР БУКВ:

очень маленькие - 3 балла

просто маленькие - 7 баллов

средние - 17 баллов

крупные - 20 баллов

2. НАКЛОН БУКВ:

левый наклон - 2 балла

резкий наклон влево - 5 баллов

правый наклон - 14 баллов

резкий наклон вправо - 6 баллов

прямое написание - 10 баллов

3. ФОРМА БУКВ:

округлые - 9 баллов

бесформенные - 10 баллов

угловатые - 19 баллов

4. СТРОЧКИ:

"ползут" вверх - 16 баллов

прямые - 12 баллов

"скользят" вниз - 1 балл

5. СИЛА НАЖИМА:

легкая - 8 баллов

средняя - 15 баллов

сильная - 21 балл

6. ОСОБЕННОСТИ СОЕДИНЕНИЯ БУКВ В СЛОВАХ:

склонность к соединению букв - 11 баллов

склонность к отделению букв друг от друга - 18 баллов

смешанный стиль - 15 баллов

7. ОБЩЕЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ:

почерк старательный - 13 баллов

почерк неровный - 9 баллов

почерк небрежный - 4 балла

Определите набранную сумму баллов и сделайте выводы.

38-51 баллов - такой почерк наблюдается у людей со слабым здоровьем и у тех, кому за 80;

52-63 - так пишут люди робкие, пассивные, флегматичные;

64-75 - этот почерк принадлежит людям часто нерешительным, кротким, наивным, однако эти люди не лишены чувства собственного достоинства;

76-87 - такой почерк у людей, которые отличаются общительностью, впечатлительностью и прямодушием;

88-98 - эти люди имеют устойчивую психику, они отважны, смекалисты и полны инициативы;

99-109 - такие люди обладают быстротой ума и независимостью суждений. В то же время они вспыльчивы и в некоторой степени эгоистичны;

110-121 - такой почерк часто имеют трудно управляемые люди.

Задание 6. Определите с помощью теста «Профессиональная ориентация» свои склонности при выборе будущей профессиональной деятельности.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ

Если приведенные ниже высказывания хорошо передают ваш характер, выберите и напишите соответствующие буквы. Вы можете поставить столько раз буквы, сколько найдете нужным, но стремитесь ограничить свой выбор только теми высказываниями, которые подходят вам больше всего.

А. Я люблю командные виды спорта.

Б. Я увлекаюсь разгадыванием кроссвордов.

В. Я всегда готов(а) дать совет, если другим он нужен.

Г. Мне нравится говорить по телефону.

Д. Я машинально рисую в своих записных книжках.

Е. Мне нравится все вокруг.

А. Мне нравится работать руками.

Б. Я всегда составляю список дел, которые нужно выполнять.

В. Я бы предпочел работать на самого себя, чем на кого-то другого.

Г. Мне доставляет удовольствие помогать людям.

Д. Мне нравится напрягать свое воображение.

Е. Я силен в естественных науках.

А. Я умею обращаться с инструментами.

Б. Моя комната всегда находится в образцовом порядке.

В. Я предпочел работать не в одиночку, а в коллективе.

Г. Я не стесняюсь высказывать свое мнение.

Д. Мне нравится идти в ногу с модой.

Е. Я люблю читать энциклопедию подряд, страницу за страницей.

А. Я предпочитаю находиться на открытом воздухе, нежели в помещении.

Б. Математика – это то, что я знаю лучше всего.

В. Я предпочел бы участвовать в представлении, а не наблюдать за ним.

Г. Когда мне нужно решить возникшую проблему, я прибегаю к чужому совету.

Д. Я всегда принимаю решения самостоятельно.

Е. Меня интересует природа.

А. Домашние животные доставляют мне массу удовольствия.

Б. Мой почерк аккуратный и разборчивый.

В. Я бы хотел сделать политическую карьеру.

Г. Я веду дневник.

Д. Я предпочитаю работать самостоятельно.

Е. Я разбираю вещи, чтобы понять, как они устроены.

Подчитайте, сколько раз вы обвели каждую букву.

А ___ Б ___ В ___ Г ___ Д ___ Е ___

Если вы обвели одну и ту же букву четыре или пять раз, то вы можете выбрать профессию, родственную тем, что перечислены под этой буквой. Если вы ни одну букву не обвели хотя бы четырежды, ваши интересы находятся еще в стадии становления.

ГРУППА А. Возможно, вы умеете обращаться с инструментами. Может быть, вам нравится садоводство. Может быть, недавно вы сделали книжную полку или сконструировали шкафчик для вашей стереосистемы. Может быть, как раз сейчас вы обдумываете свой очередной проект. Такие дарования нужны для многих профессий. Вы должны поближе познакомиться с теми профессиями, где нужно умение работать практически:

инженер-строитель / тренер / летчик / фермер / ветеринар / плотник / строительный рабочий / подрядчик / лесничий / садовод-декоратор

ГРУППА Б. Наверное, вам уже не раз приходилось подсказывать другим людям, где они забыли свои ключи или очки. Решение математических задач представляет для увлекательную, а не рутинную работу. Может быть, друзья обращаются к вам за помощью на лабораторных занятиях или одалживают ваши конспекты, готовясь к экзамену. Вам может доставить удовольствие заниматься спортивной статистикой, играть в шашки или в шахматы. С такими интересами вам имеет смысл обратить внимание на профессии, определенных организаторских способностей и детального анализа:

программист / бухгалтер / банкир / авиационный инженер / библиотекарь / медицинский техник / финансовый аналитик

ГРУППА В. Вы, наверное, уже знаете, что способность убеждать людей составляет одну из ваших сильных черт характера. Может быть, вы староста в классе или один из тех, кого обычно делают ответственным за какое-либо классное мероприятие. Может быть, вы такой человек, который, работая в коллективе, может порекомендовать товарищам выполнить часть своей работы. С такими способностями у вас есть шансы преуспеть в профессиях, где требуется руководитель, убеждать, распоряжаться и давать указания:

предприниматель / офицер вооруженных сил / адвокат / продавец / управляющий отделом политик / директор школы / специалист по работе с кадрами

ГРУППА Г. Возможно, вы часто принимаете добровольное участие в классных мероприятиях. Может быть, вы работаете на общественных началах в вашей школе или церкви. Может быть, вы проводите массу времени, разговаривая по телефону с друзьями. Возможно, вам нравится подрабатывать, ухаживая за маленькими детьми, или заниматься командными видами спорта только ради удовольствия. С такими интересами вам имеет смысл выбрать профессию, связанную с общением с людьми:

учитель / врач / рекламный агент / репортер / руководитель сферы социального обеспечения / медсестра / психолог

ГРУППА Д. Вы, может быть, уже заметили, что вам нравится рассказывать анекдоты и забавные истории. Может быть, вы ведете дневник, в который записываете, что случается и как вы к этому относитесь. Может быть, вам нравится иногда строить воздушные замки. К вам, должно быть, обращаются друзья с просьбами помочь в выборе одежды или придумать поздравление к дню рождения. С такими задатками и интересами вы можете подумать о выборе профессии, для которой важны творческие способности и самобытность:

актер / художник / музыкант / писатель / дизайнер / архитектор / фотограф / хореограф

ГРУППА Е. Вам, наверное, известны собственные способности чинить разные вещи. Вам нравится разбирать их, чтобы понять, как они устроены. Может быть, вам нравится биология. Может быть, ваша любознательность заставляет вас постоянно искать ключи к разгадке стоящих перед вами задач. Может быть, вам нравится бывать в новых для себя местах, узнавать новые для себя вещи. С такими интересами вы, вероятно, захотите выбрать профессию, где требуются аналитические способности:

Ученый / естествоиспытатель / агент / медик-исследователь / психиатр / инженер-механик / инженер-электротехник / специалист по проблемам маркетинга / юрист среднего звена