



# Подбор и адаптация персонала аптечной органи зации



## вопросы для рассмотрения

1. Система поиска и отбора персонала
2. Определение потребности в персонале
3. Методы поиска персонала
4. Критерии и методы отбора кандидатов
5. Адаптация персонала после приема на работу.



от **А** до **Я**

ПОДБОР, МОТИВАЦИЯ И УДЕРЖАНИЕ  
ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ  
СОТРУДНИКОВ

 ПИТЕР®

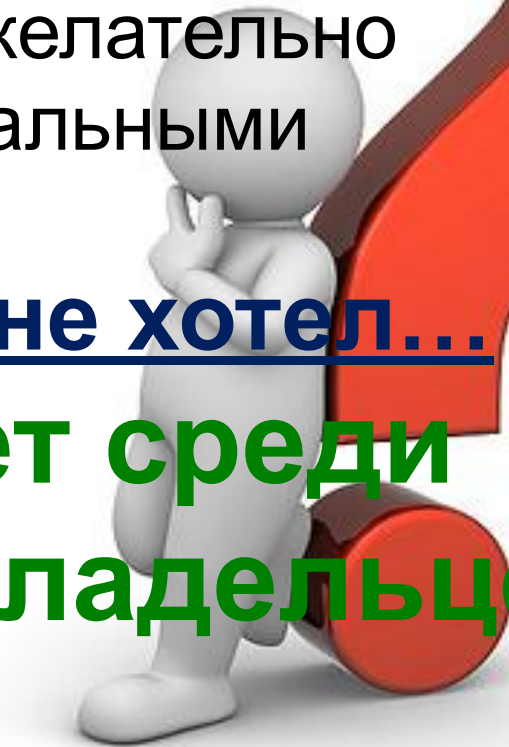
OZON.RU

продано более  
**200**  
тысяч  
экземпляров  
книг авторов

Ещё несколько лет назад только самые **«прод-  
«винутые»** руководители задавались вопросом о том, как выбрать оптимальных кандидатов, грамотно «ввести» их в компании, правильно мотивировать и управлять ими, чтобы добиться лучших результатов, причём желательно лучшими методами и с оптимальными затратами.

А тех, кто этого не хотел...

**их сейчас почти нет среди руководителей и владельцев бизнеса.**



Сейчас никого не надо убеждать в том, что **кадры**  
**решают всё** .

**Специалисты** мотивированные, обученные, обладающие необходимыми **для данной работы и данной организации** компетенциями, личностными и профессиональными качествами **в значительной степени обеспечивают успех бизнеса**. Монопольных рынков почти не осталось, любое «ноу-хау» быстро подхватывают конкуренты, поэтому, как правило, **в условиях жёсткой конкуренции побеждает тот, у кого лучше команда**.



«Правильные» люди на  
«правильном» месте –  
вот формула успеха  
любого бизнеса.

фармацевтический  
бизнес не является  
исключением.

Очень важно не оши-  
биться в выборе и  
взять в команду  
лучшего кандидата.



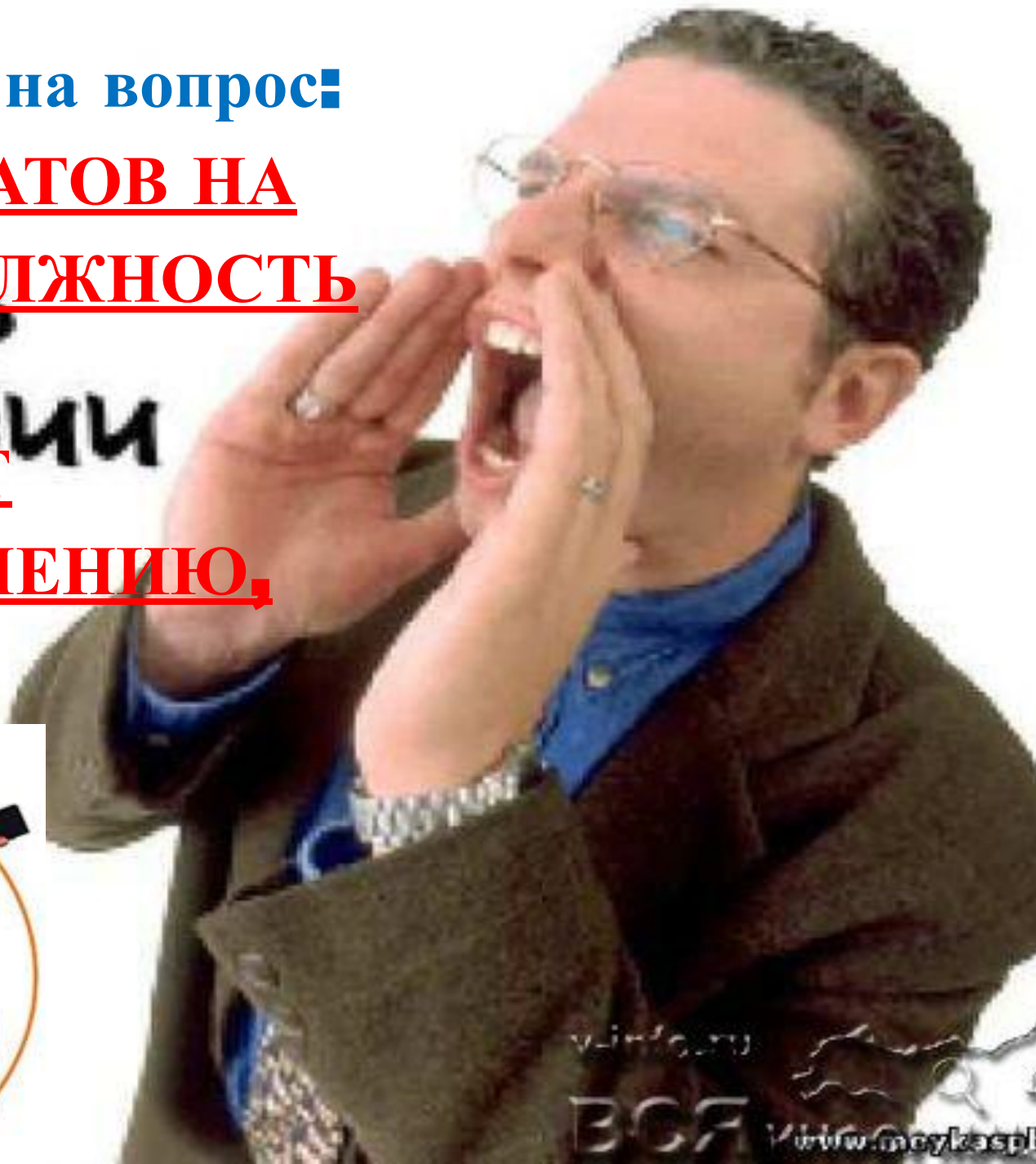
Остаётся ответить на вопрос:

КТО ИЗ КАНДИДАТОВ НА  
ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ

СООТВЕТСТВУЕТ

ЭТОМУ ОПРЕДЕЛЕНИЮ,

А КТО НЕТ?



www.moykaspi

BCF

www.moykaspi

На практике все больше организаций находят ответ на данный вопрос в

необходимости наличия  
эффективной системы отбора

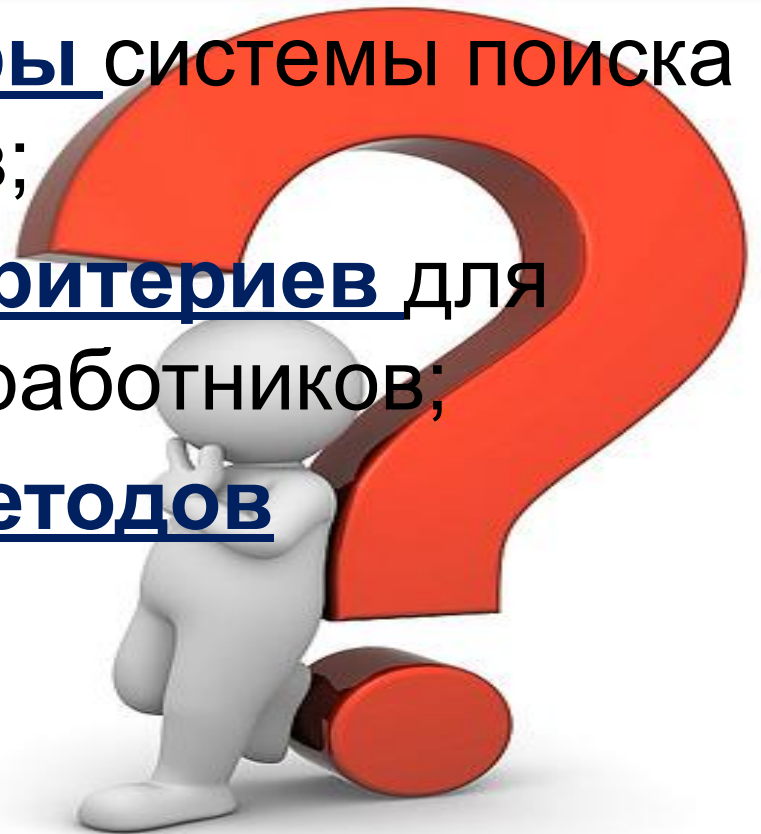
новых работников,

отвечающей современным требованиям, поскольку при организации подбора кадров приходится сталкиваться с рядом проблем.



**Среди этих проблем в первую очередь выделяют отсутствие**

- **разработанной процедуры** системы поиска и отбора новых сотрудников;
- **установленных четких критериев** для отбора разных категорий работников;
- **новых, совершенных методов** отбора персонала;





- разработанных положений и инструкций, регламентирующих работу в области поиска и отбора кадров;



- достаточного опыта и уровня квалификации работников, занимающихся отбором кадров;

- необходимого количества финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала.



Таким образом, **главная проблема**

эффективного поиска и отбора новых работников во многих организациях заключается в его

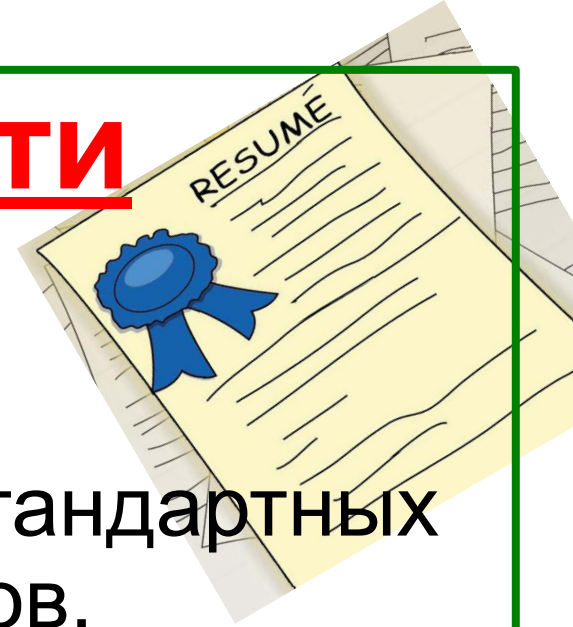
бессистемности, нетехнологичности, отсутствии учета существующего опыта работы в этой области.



# Условие эффективности

процесса поиска и отбора персо-

нала - наличие четких процедур, регламентирующих документов, стандартных форм, бланков и других материалов, используемых при отборе, отлаженная система хранения информации и открытость для систематического анализа получаемых результатов.



# ПОИСК И ПОДБОР ПЕРСОНАЛА



## Процесс подбора персонала включает:

- Определение потребности в персонале
- Описание вакантной должности и требований к кандидату
- Поиск кандидатов
- Отбор среди найденных
- Прием на работу



**После приема и начала работы начинается адаптация нового сотрудника (в случае неуспеха адаптации вслед за приемом на работу может последовать скорое увольнение).**

# Процесс подбора персонала включает

•  
**1**

•  
**2**

•  
**3**

• Поиск кандидатов

•4

•Отбор среди  
найденных

•5

•6

# Алгоритм подбора и адаптации персонала





# Поиск и отбор персонала -

один из главных элементов системы управления персоналом. Он тесно увязан с такими направлениями в этой сфере, как



Аптека



# ❖ Кадровое планирование

❖ Анализ работы,  
нормирование труда и оценка  
его исполнения

❖ Система стиму-  
лирования

Предложение по  
**УВЕЛИЧЕНИЮ ПРИБЫЛИ**  
Аптечной сети



❖ Организационная  
(корпоративная) культура

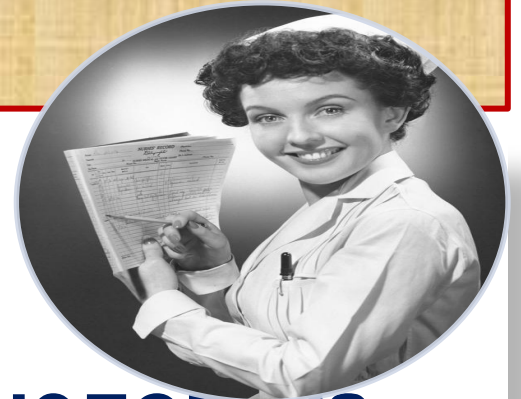
❖ Система мер по  
адаптации новых работников

❖ Обучение персонала

Предложение по  
**УВЕЛИЧЕНИЮ ПРИБЫЛИ**  
Аптечной сети



При поиске и отборе кадров важно  
помнить о нескольких принципах  
(правилах):



## 1. Поиск и отбор кадров

не должны рассматриваться как  
просто нахождение подходящего человека  
для выполнения конкретной работы.

Поиск и отбор должен быть увязан с  
программами управления персоналом,  
направлен на достижение целей  
организации и на успех в реализации  
стратегии руководства.

## 2. Необходимо принимать

во внимание не только уровень профессиональной компетентности

кандидатов, но и то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации.

Организация больше теряет, чем приобретает, если наймет на работу профессионально грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками или подрывающего установленные нормы и порядки на предприятии.



# 3. Необходимо

## учитывать

все требования трудового законодательства и обеспечивать справедливый подход ко всем кандидатам и претендентам на вакантную должность.



# Задачи подбора персонала

При комплексном подходе к поиску и отбору новых работников необходимо **предварительно** решить

## пять основных задач:

1. **Определить количественную и качественную** потребности в персонале с учетом основных целей и возможностей организации.
2. **Произвести поиск возможных источников кадрового пополнения** и выбор средств и методов для привлечения подходящих кандидатов

**3. Разработать критерии для отбора кандидатов,** наиболее подходящих для занятия имеющихся вакансий:

**а) необходимо установить** точные требования к работнику вакантной должности;

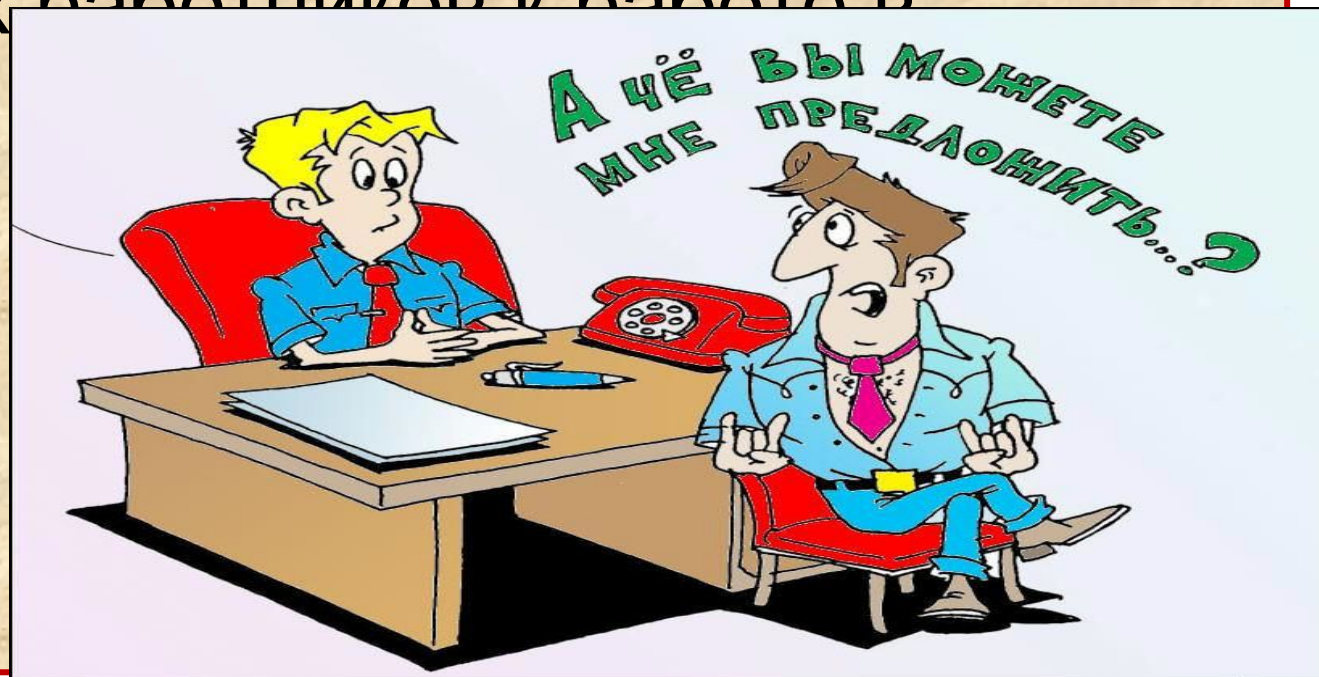
**б) определить** квалификационные требования, необходимые для успешного выполнения работы;

**в) определить, наличие** каких личностных и деловых качеств необходимо для эффективного выполнения данной работы и соответствия требованиям организации.



**4. Подобрать или разработать методы отбора кадров**, позволяющие лучше всего оценить степень соответствия кандидатов выработанным критериям

**5. Обеспечить оптимальные** условия для адаптации новых работников к работе в организации.



От способности организации подобрать  
необходимых сотрудников в значитель-  
ной степени зависит её успешное  
функционирование.

В основе подбора персонала всегда лежит  
процесс планирования человеческих

ресурсов – **определение**

**когда, где, сколько и какой квалиф-  
кации сотрудников потребуется  
организации?**



Вакантные должности, которые предстоит  
заполнить, определяются на основе

сопоставления плана человеческих

ресурсов с фактическим

количеством персонала, занятым в  
данной организации.

Чтобы определить потребности  
организации в персонале,  
необходимо понимать, под влиянием  
каких факторов они формируются.

Поскольку организации являются открытыми социальными системами, их потребности в рабочей силе возникают под воздействием как внутренних, так и внешних факторов. Более важными из них являются внутренние (внутриорганизационные).



# Внутриорганизационные факторы

действуют на уровне организации.

## 1. Стратегические цели и задачи организации

Потребности организации в рабочей силе зависят от стоящих перед ней целей, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. Если организация развивается, она вынуждена непрерывно осуществлять пополнение персонала. **Может оказаться и так, что численность ранее набранного персонала избыточна.**



**Цели организации могут быть представлены в виде долгосрочной стратегической задачи или в виде бизнес-плана.**

**Чем конкретнее организационная цель, тем легче определить потребности в рабочей силе, необходимой для ее реализации.**

## 2. Внутриорганизационная


динамика рабочей силы – еще один источник изменений потребностей организации в рабочей силе: увольнения по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска, перемещения между подразделениями и т. п.

Служба персонала должна отслеживать эту динамику и по возможности заранее предсказывать изменения



# Внешние факторы, определяющие потребности в персонале

Среди множества внешних факторов существует несколько наиболее важных, оказывающих непосредственное влияние на состояние рынка труда – источника рабочей силы для большинства современных организаций





1. макроэкономические параметры;
2. развитие техники и новых технологий;
3. политические изменения;
4. конкуренция и состояние рынка сбыта.



# Методы планирова ния потребности в персонале



Основой планирования человеческих ресурсов является понимание динамики факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе.

**Современные организации используют различные методы планирования**

**– от самых простых до сложных многофакторных моделей.**

**1. Экстраполяция** – наиболее простой и часто употребляемый метод – состоит в перенесении сегодняшней ситуации в будущее.



□ **Привлекательность** данного метода состоит в его общедоступности.

□ **Ограниченность** заключается в невозможности учесть все изменения в развитии организации и внешней среды.

**Поэтому, этот метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде.**

Многие организации пользуются методом **скорректированной экстраполяции**, который учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников, – **повышение производительности труда, повышение цен, расширение производства**



## 2. Метод «Экспертные

оценки» основан на использовании мнений специалистов для определения потребностей в человеческих ресурсах.

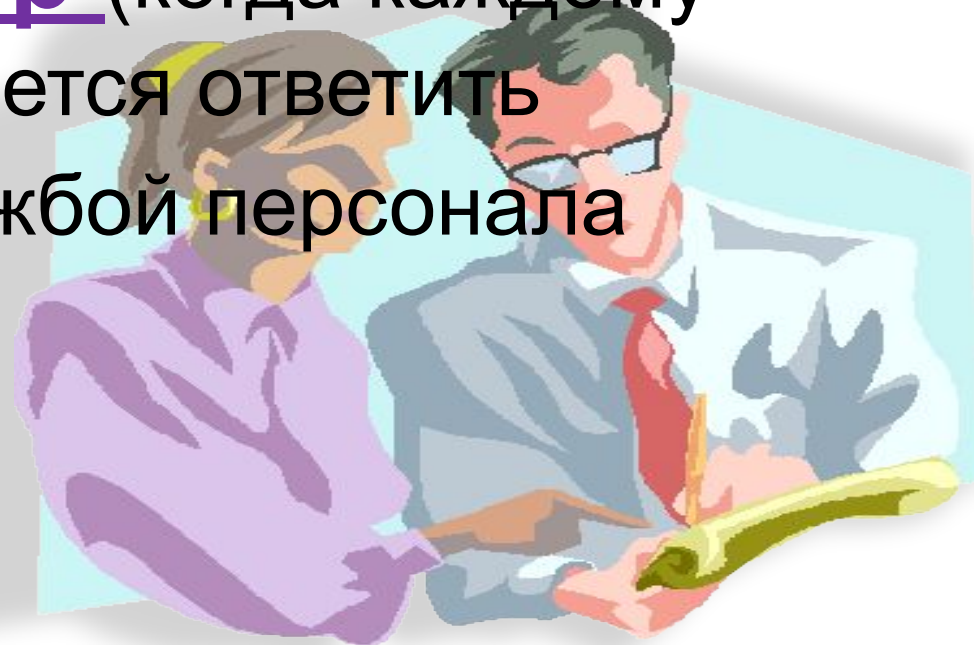
Таковыми специалистами в организации являются руководители подразделений.  
Служба персонала занимается сбором и обработкой их оценок.

В зависимости от размеров организации и числа линейных руководителей могут использоваться различные экспертные

методы



- групповое обсуждение,
- письменный обзор (когда каждому руководителю предлагается ответить на подготовленный службой персонала вопросник),
- Метод Дельфи





# Метод Дельфи

представляет собой письменный диалог между службой персонала и группой экспертов.

Служба персонала разрабатывает вопросник по поводу потребностей в персонале и направляет его экспертам, затем обрабатывает их ответы и возвращает обобщенные результаты экспертам вместе с новыми вопросами. Эта процедура

повторяется до тех пор, пока эксперты не достигнут согласия в отношении потребностей в рабочей силе.

# Преимущества метода экспертных оценок

закljučаются в участии линейных руководителей; их знания и опыт придают плану дополнительную весомость в глазах высшего руководства.



# Недостатки метода

связаны с трудоёмкостью процесса сбора и обработки мнений экспертов, а также с субъективностью их суждений.



### 3. Компьютерные модели (методы)

представляют собой наборы математических формул, которые позволяют **одновременно использовать** методы экстраполяции, экспертных оценок, а также информацию о динамике факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе. Модели дают возможность добиться наиболее точных прогнозов потребностей в рабочей силе, однако **довольно высокая цена, а также необходимость специальных навыков для их использования ограничивают область применения этого метода крупными организациями.**

# Методы поиска персонала

Есть  
Вакансии



winform

BCF



Поиск работников для замещения вакантных должностей может осуществляться как за счет

*внутренних ресурсов организации,*

так и за счет *внешних источников.*

**Соотношение между широтой использования внешнего и внутреннего отбора определяется той кадровой политикой, которая выработана в организации.**

# Внутренний подбор



используется для  
заполнения вакан-  
сий за счет работ-  
ников организации



При **внутреннем подборе** персонала используются следующие подходы

1. выявление наиболее **подходящих** кандидатов из числа работающих на основании **формальных характеристик**
2. формирование **кадрового резерва**





### **3. организация конкурсов на замещение вакантных должностей**

### **4. информирование сотрудников организации об имеющихся вакансиях.**



Наиболее распространенными методами

внутреннего поиска являются объявления о вакансии во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

При **внешнем подборе** для заполнения вакансий привлекаются кандидаты со стороны. Процесс поиска новых работников для заполнения имеющихся вакансий начинается с ответа на **три вопроса**



Есть  
Вакансии



**1. Где можно найти подходящих кандидатов?**

**2. Как лучше всего установить с ними контакт?**

**3. Как заинтересовать их работой в организации?**

Есть  
Вакансии



Возможными **ИСТОЧНИКАМИ** кандидатов  
при ВНЕШНЕМ отборе являются

- рекламные объявления в СМИ;
- интернет;
- рекрутинговые агентства;
- службы (центры) занятости, биржи труда,  
ярмарки  
вакансий;



- высшие и средние специальные учебные заведения;
- личные знакомства (контакты) работников, уже работающих в организации;
- самостоятельное обращение в организацию людей, ищущих работу;
- переманивание лучших работников из других организаций –

метод прямого поиска

хедхантинг

Есть  
Вакансии

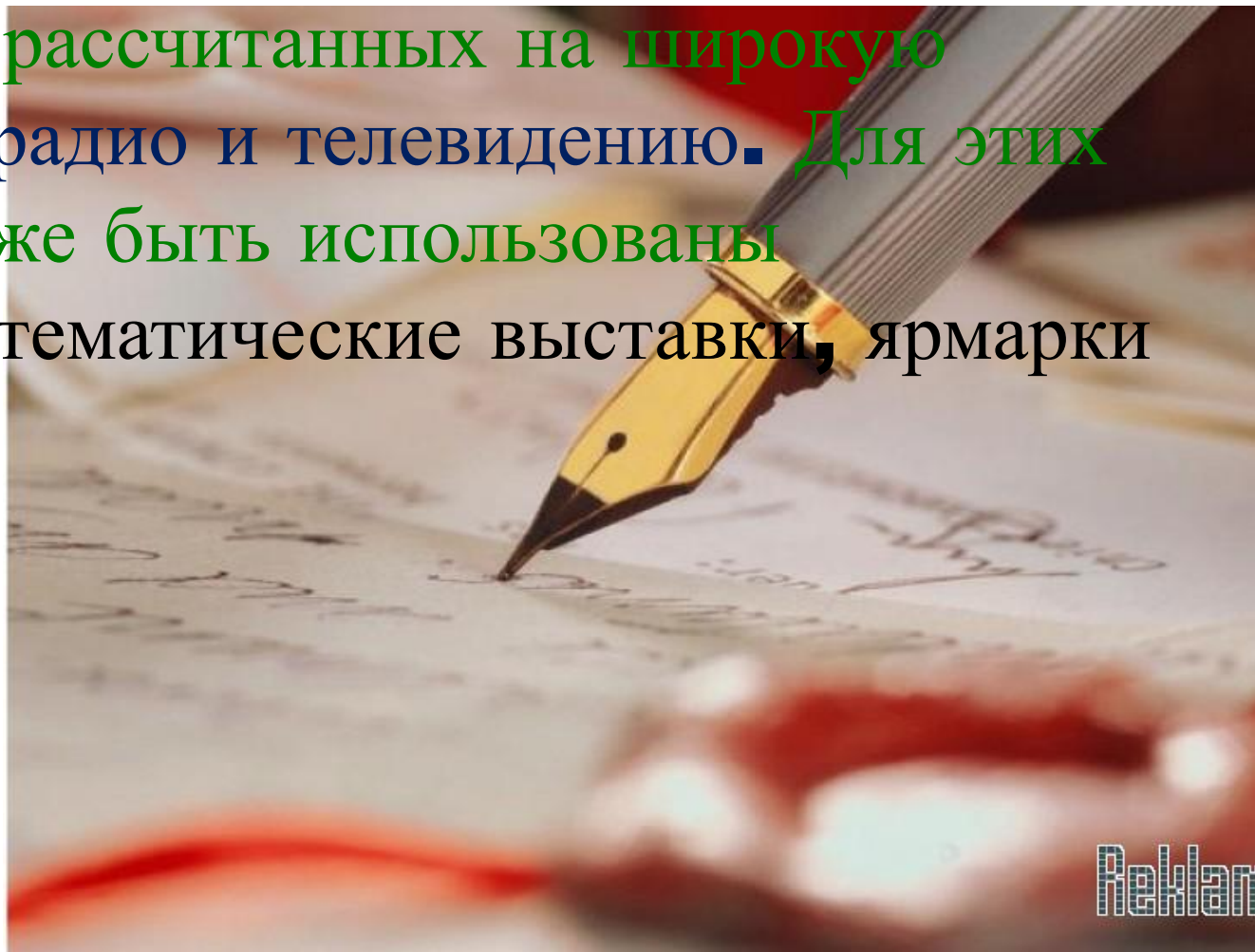


# Рекламные объявления

**РЕКЛАМА**  
**ДОЛЖНА РАБОТАТЬ.**



Для привлечения в организацию новых работников часто используют рекламные объявления о вакантных должностях в газетах, журналах (специальных и рассчитанных на широкую аудиторию), по радио и телевидению. Для этих целей могут также быть использованы отраслевые или тематические выставки, ярмарки вакансий.





**Основное преимущество данного метода подбора кандидатов – широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках.**

**Недостатки являются обратной стороной преимуществ – объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками.**

**Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в трудоемкое длительное мероприятие.**



**Хорошо продуманное рекламное  
объявление должно одновременно  
решать ряд задач:**

- **привлечение наиболее подходящих кандидатов;**
- **исключение обращений со стороны лиц, мало подходящих для имеющихся вакансий;**
- **обеспечение достаточного числа обращений со стороны потенциальных претендентов на должность.**

# Интернет



является новым и перспективным средством поиска и привлечения кандидатов в наши дни. Обладает целым рядом **неоспоримых преимуществ** как средство доведения информации о вакантных рабочих местах до рынка труда и получения обратной связи:

- 1. это скорость и широта охвата**
- 2. возможность ведения диалога в режиме реального времени с кандидатами, находящимися в различных географических местностях.**

# Ограничения интернета

как средства поиска кандидатов обусловлены тем, что далеко не все люди являются активными пользователями Всемирной сети и у многих существует предубеждение и даже страх перед Интернетом.

**Поэтому, пользуясь исключительно Интернетом, компания может оставить вне поля своего зрения многих интересных кандидатов.**



**Вторая проблема связана с ограниченными возможностями оценки потенциала кандидата при использовании исключительно электронной коммуникации.**

Поэтому Интернет должен рассматриваться сегодня прежде всего, как **очень**

**эффективное средство первичного отбора лишь для некоторых профессий**

(например, IT-специалисты) и

**дополнительное по отношению к традиционным средствам подбора персонала.**

А. Парабеллум А. Белановский Н. Мрочковский

**ПЕРСОНАЛ**



от **А** до **Я**

ПОДБОР, МОТИВАЦИЯ И УДЕРЖАНИЕ  
ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ  
СОТРУДНИКОВ

продано более  
**200**  
тысяч!

# Частные кадровые (рекрутинговые) агентства



Сегодня существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области.

*Подбор персонала превратился за последние 40 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики.*

Каждое кадровое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента.

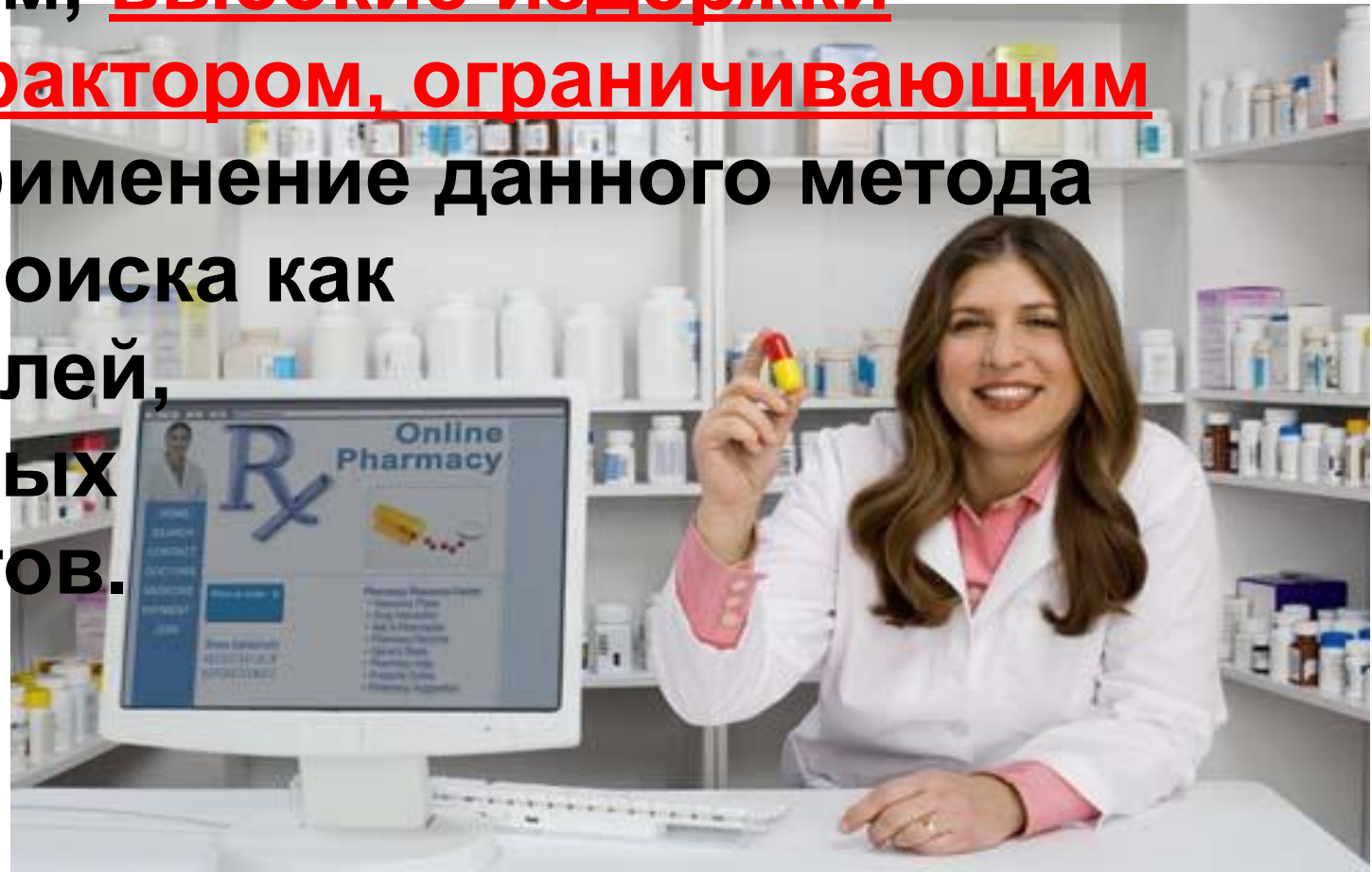


Оплата услуг производится в случае успешного подбора кандидата и представляет собой от 10 до 25% его годовой заработной платы.



**Кадровые агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и значительно облегчают дальнейший процесс отбора.**

**Вместе с тем, высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода в случаях поиска как руководителей, так и рядовых специалистов.**



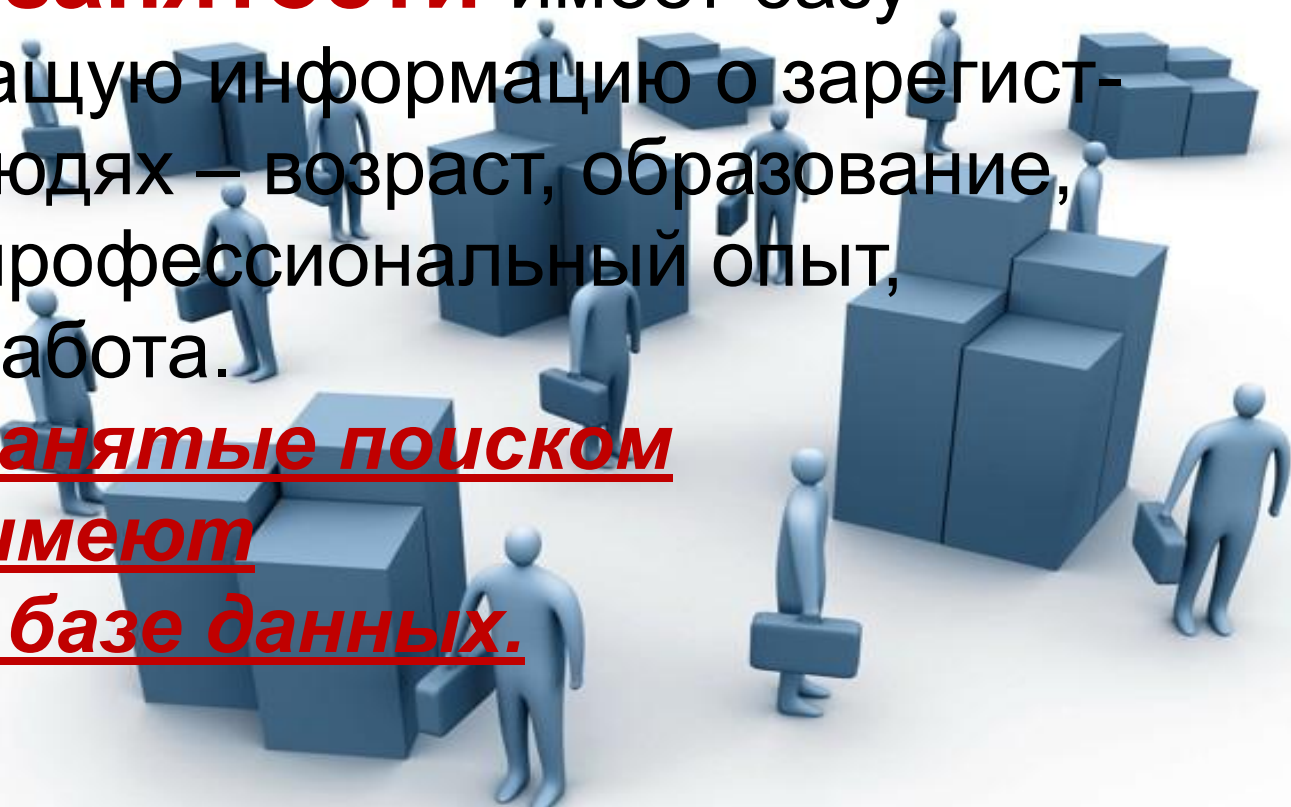
# Государственные агентства занятости



В Российской Федерации такие учреждения называются **центрами занятости**, существуют в каждом административном округе – **республиках, областях, муниципальных округах.**

Каждый **центр занятости** имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях – возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа.

**Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных.**

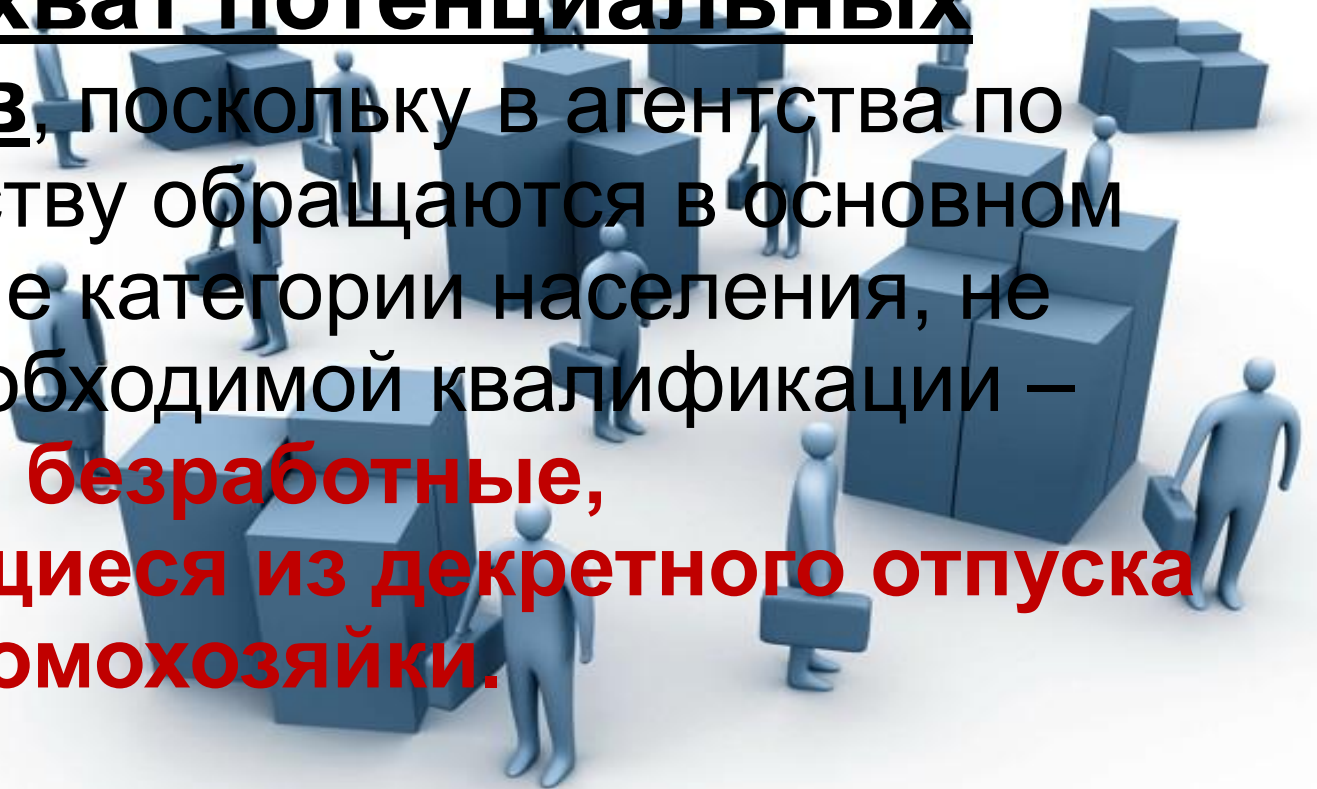


**Использование государственных центров занятости дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако,**

**данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных**

**кандидатов**, поскольку в агентства по трудоустройству обращаются в основном определенные категории населения, не имеющие необходимой квалификации – прежде всего **безработные,**

**возвращающиеся из декретного отпуска женщины, домохозяйки.**



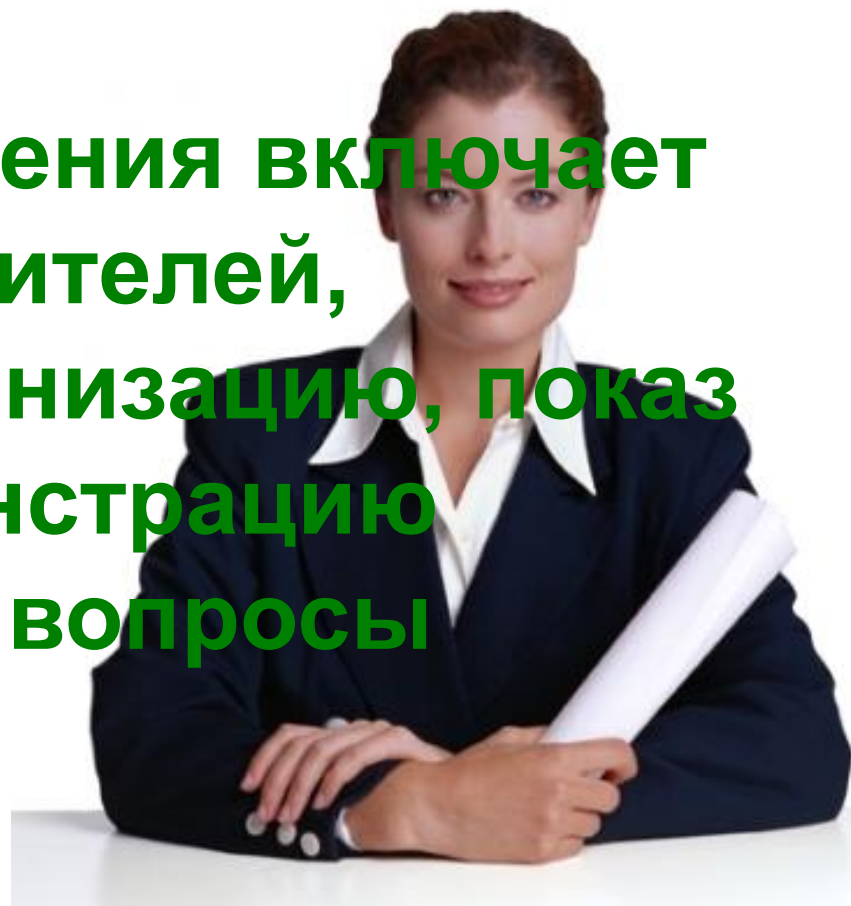
**Выезд в институты и другие  
учебные заведения. Участие в  
ярмарках вакансий для  
студентов.**

**Есть  
Вакансии**



Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения "свежей крови" – молодых специалистов.

Выезд в учебные заведения включает выступления руководителей, представляющих организацию, показ видеофильмов, демонстрацию продукции, ответы на вопросы студентов.



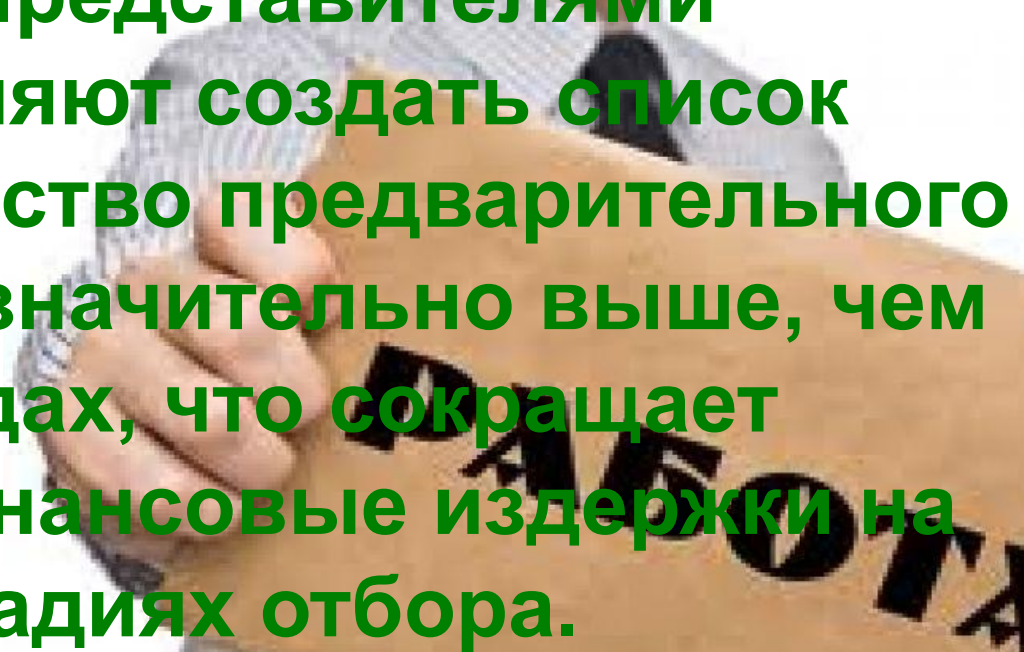
**После презентации организации ее представители проводят собеседования с проявившими интерес обучающимися с целью оценить потенциальные возможности их работы в организации.**

**Во многих крупных городах проводятся также ярмарки вакансий для студентов всех вузов, куда приглашаются представители работодателей.**



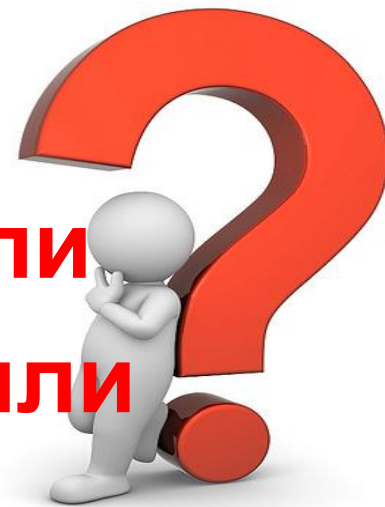
Оба эти метода являются очень результативными для привлечения определенного типа кандидатов – **МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ.**

Собеседования с представителями компании позволяют создать список кандидатов, качество предварительного отбора которых значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора.





В то же время область применения  
данного метода ограничена – **вряд ли**  
**кто-либо отправится в институт или**  
**на ярмарку вакансий искать гене-**  
**рального директора или**  
**главного бухгалтера.**



# Контакты сотрудников, уже работающих в организации



Служба персонала может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод

достаточно привлекателен

□ низкими издержками

□ достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями.

## Недостатки метода связаны с

"неформальностью" – рядовые

сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и других условиях работы, часто не объективны в отношении потенциала близких им людей.

**Использование исключительно этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейственности и кумовства – явлений, не способствующих прогрессу организации ни в одном обществе.**



Некоторые организации в целях повышения ответственности сотрудников за привлекаемых ими кандидатов вводят оплату "рекрутинговых услуг" сотруднику после истечения **3–6-месячного срока** работы принятого по его рекомендации кандидата.

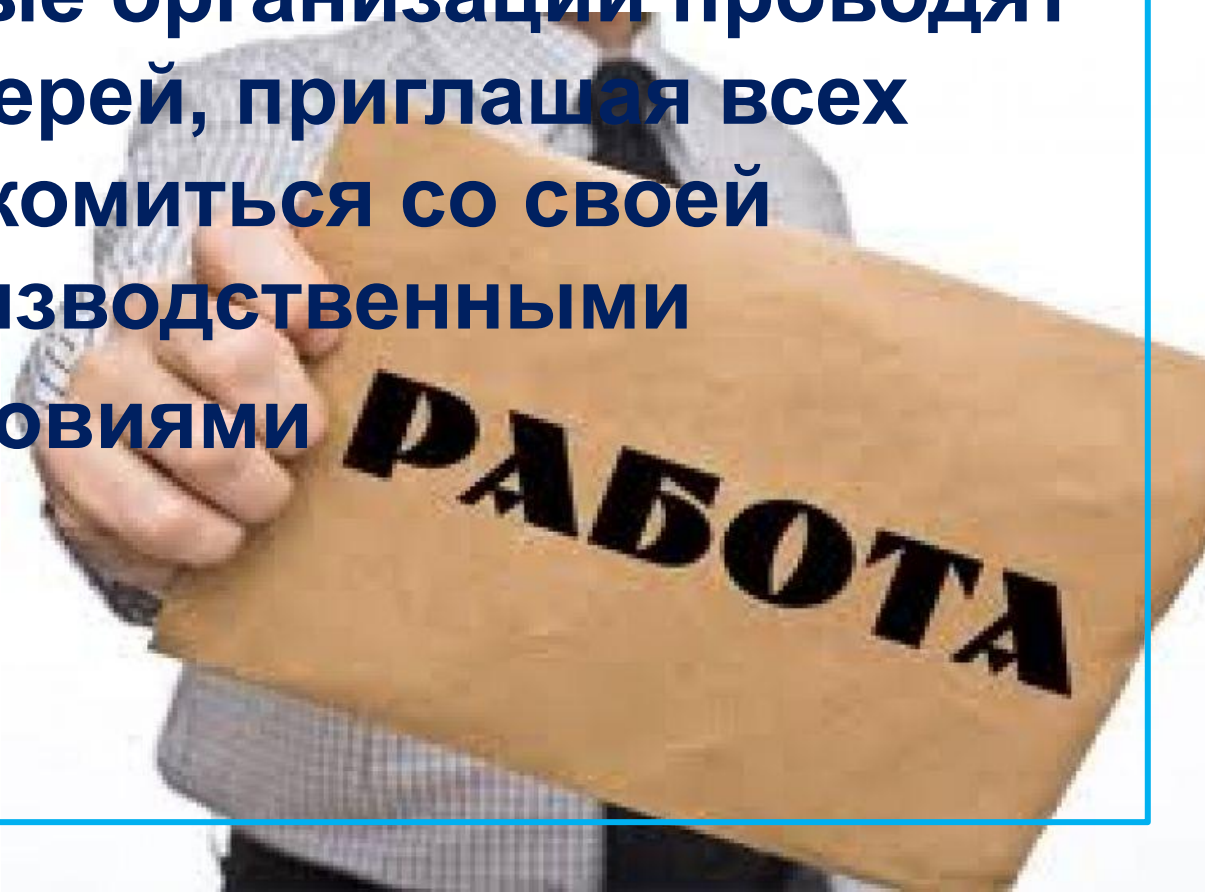


# Самопроявившиеся кандидаты



Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений – необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем.

**Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов. Для того, чтобы таких кандидатов было больше, некоторые организации проводят дни открытых дверей, приглашая всех желающих познакомиться со своей продукцией, производственными мощностями, условиями труда.**





Метод «прямого поиска» или хедхантинг. Хедхантинг – (где head — голова и hunting — охота) в переводе с английского - «охота за головами».



Это одно из направлений поиска и подбора персонала ключевых и редких, как по специальности, так и по уровню профессионализма специалистов.

В средних и крупных компаниях США оно получило широкое распространение с середины прошлого века.

В России Хедхантинг появился в начале 90-х годов XX века.



**ХэдХантинг**  
**HeadHunting**

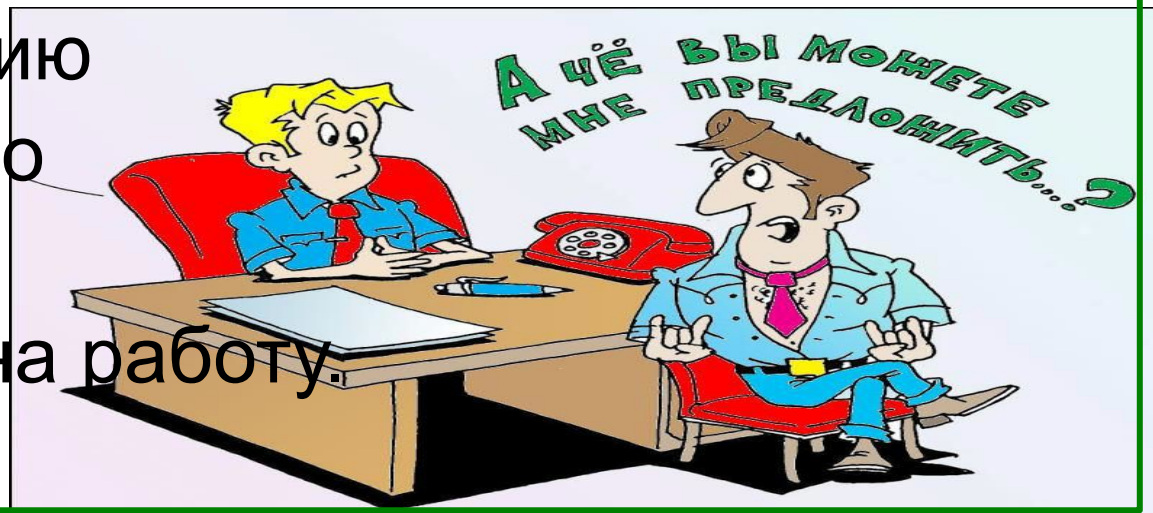
Суть метода **«прямого поиска»** состоит в том, что работник службы персонала напрямую предлагает нужному специалисту сменить работу, перейдя в Вашу организацию. **Этот способ эффективен только при поиске редких специалистов или руководителей высшего звена.** При этом желательно, чтобы условия, которые организация может им предложить, **были лучше среднерыночных.**



Начинать **«прямой поиск»** следует с определения интересующего сегмента рынка, то есть тех компаний и уровня специалистов, которые представляют интерес. Затем необходимо выйти на контактных лиц, то есть узнать фамилии тех, кому будете что-то предлагать, после чего перезвонить и, не особенно расшифровывая свои намерения, договориться о личной встрече. **После личной встречи со специалистом обычно предстоят длительные переговоры: ведь это Вы искали специалиста, а не он — Вас.**

Очень важно в данном случае **перебороть стереотип**, что условия диктует работодатель: в противном случае все усилия, скорее всего, будут напрасны.

Следует также помнить о том, что таким же образом могут быть «переманены» и сотрудники **Вашей** организации, поэтому нужно обращать очень большое внимание на мотивацию сотрудников, как давно работающих, так и только что принятых на работу



Внешний и внутренний отбор имеют свои преимущества и свои недостатки, и выбор формы отбора будет зависеть от условий, сложившихся в организации, целей, стоящих перед отбором, возможностей организации.

Многие организации недооценивают возможности, которые открываются в результате поиска наилучших кандидатов для заполнения имеющихся вакансий среди людей, работающих на предприятии.

# Преимущества и недостатки внутреннего подбора персонала



## Преимущества

## Недостатки

Улучшает моральный дух у работников, получивших повышение.

Работник, получивший повышение, может испытать серьезный психологический дискомфорт

Повышает моральный дух у всего персонала.

Вызывает проблемы у тех работников, которых обошли с повышением.

Дает возможность руководству лучше оценить способности сотрудников.

Может оголять отдельные участки работы.

Требует меньших затрат, чем внешний, поскольку, как правило, не требует расходов на такие статьи, как адаптация и обучение.

Часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся "скрыть" лучших сотрудников и сохранить их "для себя"

Выбор ограничен числом сотрудников организации



# Преимущества и недостатки внешнего подбора персонала



# ПРЕИМУЩЕСТВА

- Вносит «свежую кровь» и новые идеи в организацию.
- Дает возможность работодателю увидеть, как обстоят дела вне организации.
- Иногда это дешевле, чем обучать или переобучать уже имеющихся работников.
- Выступает как форма рекламы для компании

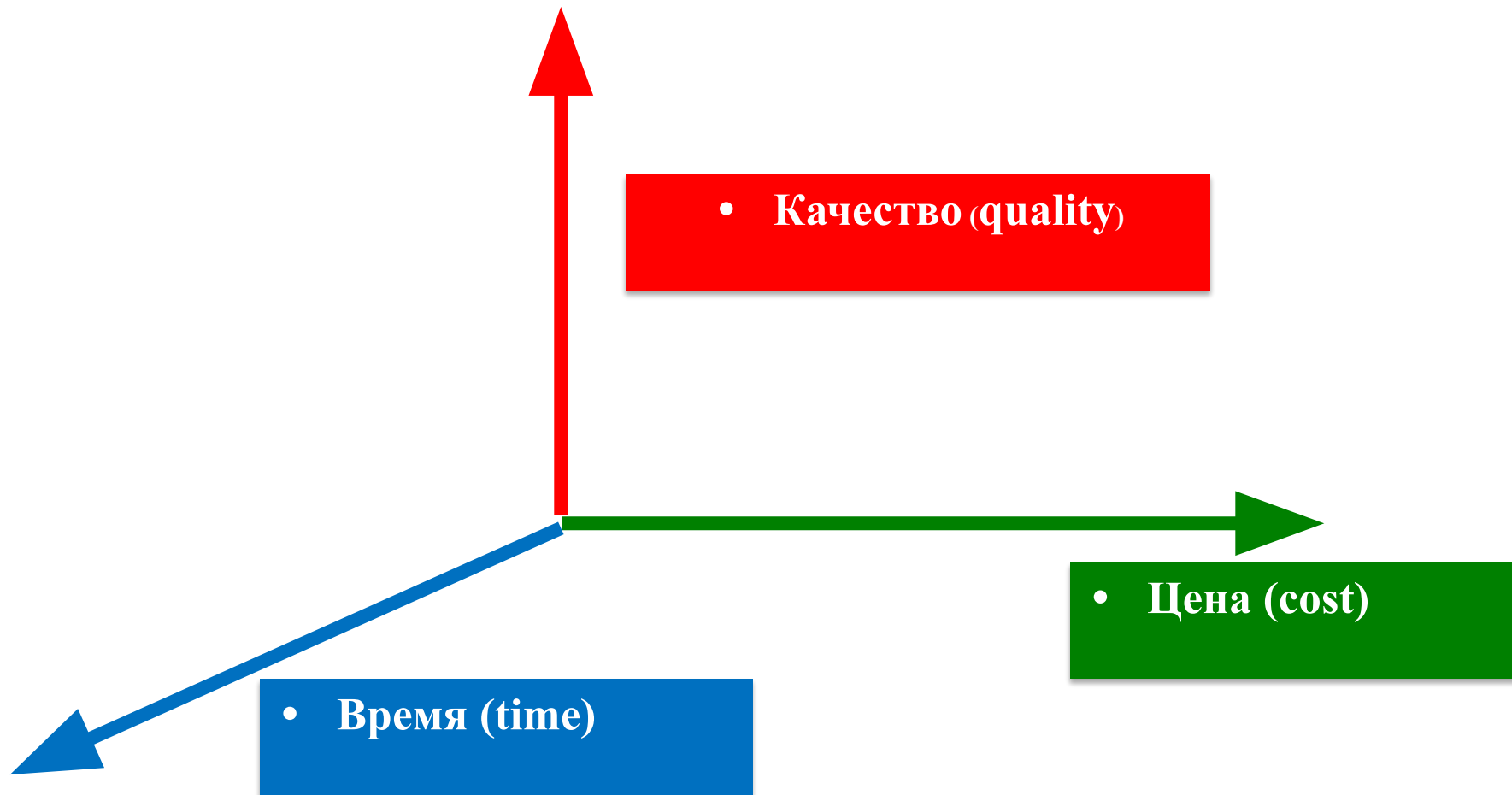
# НЕДОСТАТКИ

- У новых работников могут возникать трудности при адаптации
- Могут возникнуть проблемы из-за того, что работники организации понимают, что у них нет перспектив повышения в должности
- Вхождение в новую должность требует больше времени, чем при внутреннем подборе
- Период вхождения в новую должность чреват снижением производительности.

Для поиска требуемого кандидата в каждом конкретном случае необходимо выработать тактику поиска.

Бесспорно, здесь могут и должны быть использованы группы решений, включающие в себя совокупность методов.

При этом тактика должна выбираться на основе готовности компании варьировать своими требованиями по трем координатам: качество, стоимость и время.



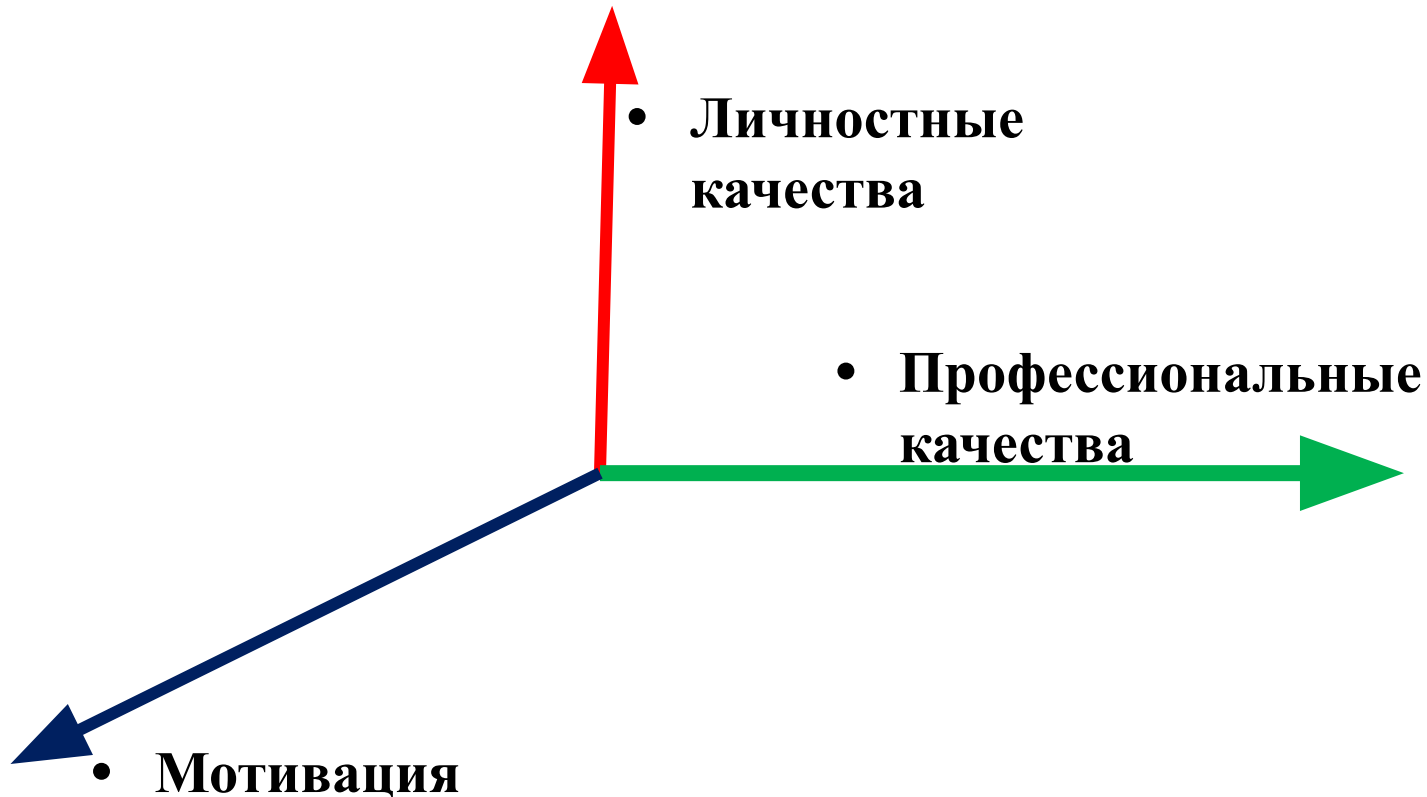
В зависимости от имеющихся у компании ресурсов она выбирает тактику поиска и подбора персонала и применяет при этом те или иные методы и критерии.

**Для большинства компаний**

**постоянной величиной** является

**«Качество».**

Любая стратегия поиска и подбора персонала диктует менеджеру по персоналу определенный уровень **«качества»** подбираемого им персонала, которое определяется тремя основными факторами:



Кандидат, отвечающий требованиям компании по своим **профессиональным качествам**, обладает достаточными навыками, знаниями и опытом для решения задач, стоящих перед компанией на данном этапе ее развития.

**Личностные качества** определяют, «**впишется**» или **нет** кандидат в компанию. **Как правило, на рынке несложно найти человека, соответствующего требованиям по этим двум критериям.**





**НО, это не является гарантией высокой результативности его будущей деятельности в компании.**

**Человек должен быть мотивирован для выполнения своей работы.** Если он считает, что ему мало платят, или работа ему не интересна, или его знания и навыки используются не в полной мере, сотрудника полной отдачи в работе не приходится.



**Зачастую высокомотивированные  
сотрудники с меньшей квалификацией  
бывают более успешными, нежели их  
высокопрофессиональные, но  
немотивированные  
коллеги.**



Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности – квалификационные карты и карты компетенций



# Квалификационная карта

представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки и т. д.), которыми должен обладать «идеальный»

сотрудник,

занимающий

данную

должность.



Квалификационная карта сосредоточена на технических, в большей мере формальных характеристиках кандидата, не касается его личностных характеристик и потенциала профессионального развития.



**Квалификационную карту** дополняет  
**карта компетенций.**

Подготовка **карты компетенций** требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника.



# Карта компетенций (портрет идеального сотрудника)

– описывает личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, набор типов поведения и социальных ролей.

Саблум А. Белановский Н. Мрочковский

## ПЕРСОНАЛ



ОТ А до Я

ПОДБОР, МОТИВАЦИЯ И УДЕРЖАНИЕ  
ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ  
СОТРУДНИКОВ

ПИТЕР®

OZON.RU

продано более  
**200**  
тысяч  
экземпляров  
КНИГ АВТОРОВ

Важнейшим дополнением карты компетенций является **детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника.**

**При оценке кандидата его компетенции сравниваются с компетенциями идеального сотрудника, или компетенции нескольких кандидатов сравниваются между собой.**





В настоящее время разработан и утверждён приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 9 марта 2016 г. N 91н

## **ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ**

### **«ПРОВИЗОР»**

Содержит описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности), характеристику обобщенных трудовых функций, перечень необходимых знаний и умений для выполнения этих функций.

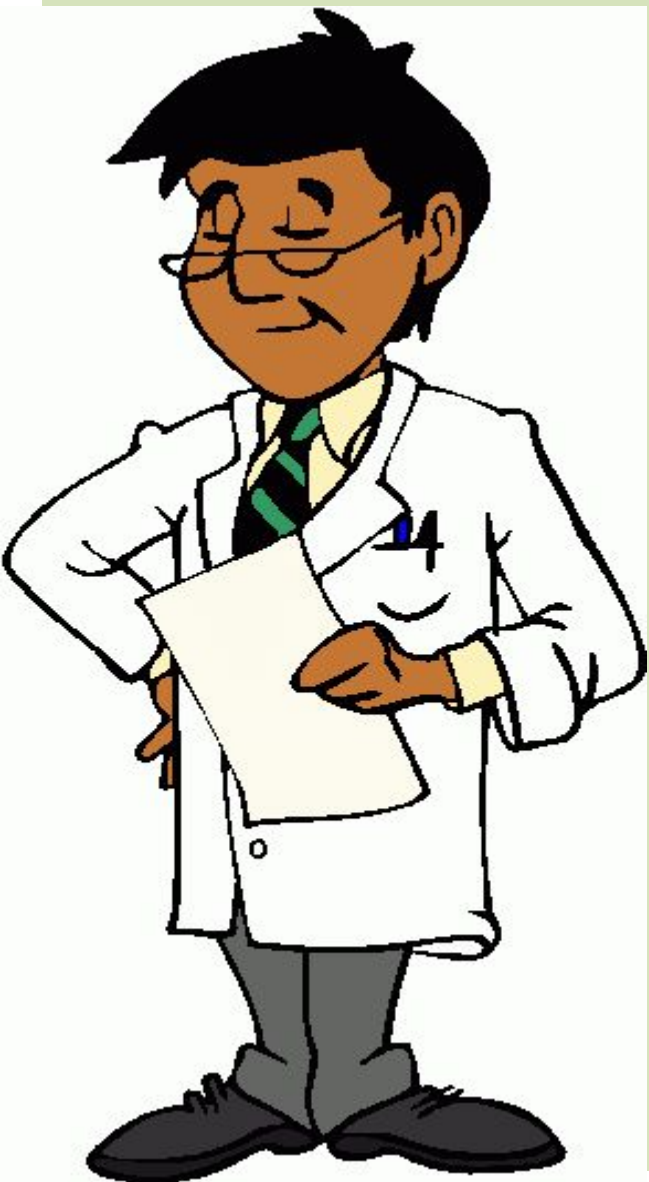
**2. ПРИКАЗ МИНТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ  
ЗАЩИТЫ РФ от 22 мая 2017 г. N 428н  
УТВЕРЖДАЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ  
"СПЕЦИАЛИСТ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ  
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ».**



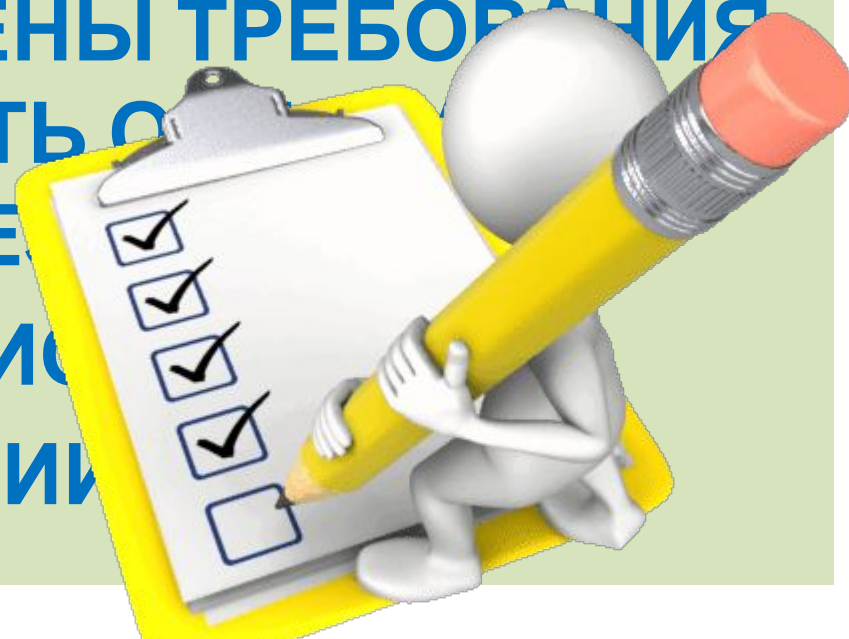
### 3.Приказ Минтруда России № 427н

от 22.05.2017 г – утверждает  
профессиональный стандарт  
«Провизор-аналитик».

4.Проект приказа Минтруда  
России об утверждении  
профессионального стандарта  
«Фармацевтический  
инспектор».



**«НАЛИЧИЕ ПРОФСТАНДАРТА – ЭТО ВСЕГДА ПЛЮС ДЛЯ РАБОТОДАТЕЛЯ. В СТАНДАРТЕ ИЗЛОЖЕНЫ ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ РАБОТНИКА, НЕОБХОДИМЫЕ ЗНАНИЯ И УМЕНИЯ – И ЕГО МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНО-ДОЛЖНОСТНОЙ ИНСТРУКЦИИ. КРОМЕ ТОГО, КОГДА ОПРЕДЕЛЕННЫ ТРЕБОВАНИЯ К СПЕЦИАЛЬНОСТИ, ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ НЕПРЕРЫВНОЙ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КВАЛИФИКАЦИИ СПЕЦИАЛИСТА».**



# Методы отбора кандидатов



Арсенал методов отбора и оценки специалистов в компаниях очень широк.

Нередко организации разрабатывают корпоративные системы отбора персонала.

Из всего многообразия инструментов службы персонала выделяют три группы методов отбора кандидатов:

- ❖ **анкетирование**
- ❖ **собеседование**
- ❖ **тестирование**



# Анкетирование

позволяет больше узнать о предыдущем опыте работы, профессиональных склонностях, личных увлечениях и интересах кандидата.

## Типовыми для анкет являются следующие группы вопросов:

1. индивидуальная информация (имя, адрес, дата рождения, семейное положение и т.д.);
2. образование (школы, колледжи, университеты и т.д.);
3. карьера (предыдущие места работы, зарплата);
4. состояние здоровья;
5. интересы и увлечения в свободное время;
6. сведения о том, почему кандидат хочет получить именно эту работу.



# Собеседование (интервью)

Суть метода собеседования – активный обмен информацией между представителем организации и кандидатом на занятие вакантной должности.

## Цель интервью

– оценка профессионально важных деловых и личных качеств кандидата.





# Основные задачи собеседования в организации

- ✓ собрать подробную информацию о кандидате с целью принятия решения о трудоустройстве;
- ✓ дать кандидату всю открытую информацию о предстоящей работе;
- ✓ решить, сможет ли кандидат вписаться в сложившийся коллектив;
- ✓ в случае принятия кандидата на работу убедить его в правильности сделанного выбора.

# Собеседование может принимать различную форму

- ❑ **Беседа по схеме.** Проводится по строго определенно схеме, не отклоняется в сторону. Есть стандартный блок со списком вопросов и набором ответов.
- ❑ **Слабо формализованная беседа.** Заранее готовится только круг основных вопросов, а детали выясняются в ходе собеседования.
- ❑ **Беседа не по схеме.** Заранее подготавливается только список тем, которых необходимо коснуться в ходе беседы.

Оценка кандидата в компании производится непосредственно после собеседования. Результаты собеседования содержат оценку кандидата и предложение — **продолжать или прекратить работу с ним.**



# Тестирование

- наиболее формализованный метод проверки кандидатов.

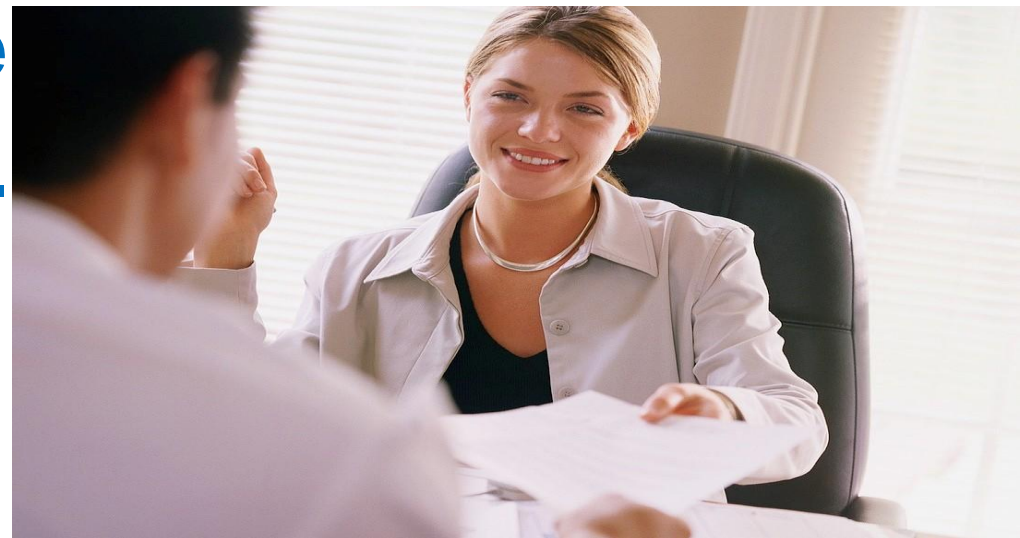
Тесты могут применяться с двойкой целью:

1. для отбора претендентов, имеющих наибольшие шансы на успех,
2. для отсева претендентов, непригодных для данной должности.

**В большинстве случаев тесты являются достаточно надежными и достоверными в предсказании негативных результатов.**

- ❖ В современной практике они используются как инструмент первоначального отсева и ограничения круга претендентов.

**Окончательный выбор производится с использованием менее формальных методов.**



# Система оценки кандидатов

Принятию взвешенного и обоснованного решения относительно преимущества одних кандидатов перед другими помогает использование продуманной системы оценки результатов, полученных в ходе отборочных процедур.

# Система оценки кандидатов должна

- ❖ **быть основана** на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов;
- ❖ **стимулировать тех**, кто производит отбор, к обоснованному выбору с помощью согласованной системы критериев;
- ❖ **помогать работникам** организации, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию обоснованного решения;
- ❖ **быть продолжением** сложившейся в организации политики в области управления персоналом.

# Алгоритм подбора и адаптации персонала





# Адаптация персонала после приёма на работу





Понятие **«адаптация»** происходит от латинского **«adaptare»**, что означает **«приспосабливать»**, **«приноравливать»**, **«прилаживать»**.

**Адаптация** – это процесс **взаимного приспособления сотрудника и организации**, основывающийся на постепенном изменении деятельности сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда и протекающий постоянно в меру изменения как организации и условий труда, так и самого сотрудника.

# Основные цели адаптации персонала

- **уменьшение** стартовых издержек;
- **снижение** озабоченности, неопределенности и психологического дискомфорта у новых работников;
- **сокращение** текучести кадров;
- **развитие** позитивного отношения к работе у молодых специалистов.
- **экономия** времени руководителя и сотрудников.

Как показывает практика, наиболее высокий процент принятых на работу сотрудников, покидает организацию в течение первых трех месяцев.

Основные причины ухода сотрудников вскоре после приема на работу

- несовпадение реальных условий с ожиданиями кандидата и
- сложности интеграции в коллектив



# Для создания эффективной процедуры адаптации персонала в организации необходимо

- ◆ **выделить факторы**, которые влияют на успешную адаптацию новых сотрудников, **выработать критерии** оценки эффективности процедуры адаптации;
- ◆ **определить круг** мероприятий, необходимых для понимания и успешного принятия сотрудником существующих на предприятии норм и правил;
- ◆ **определить круг** лиц, которые будут проводить и контролировать эти мероприятия.

Процедуру адаптации персонала  
можно классифицировать по  
следующим видам:

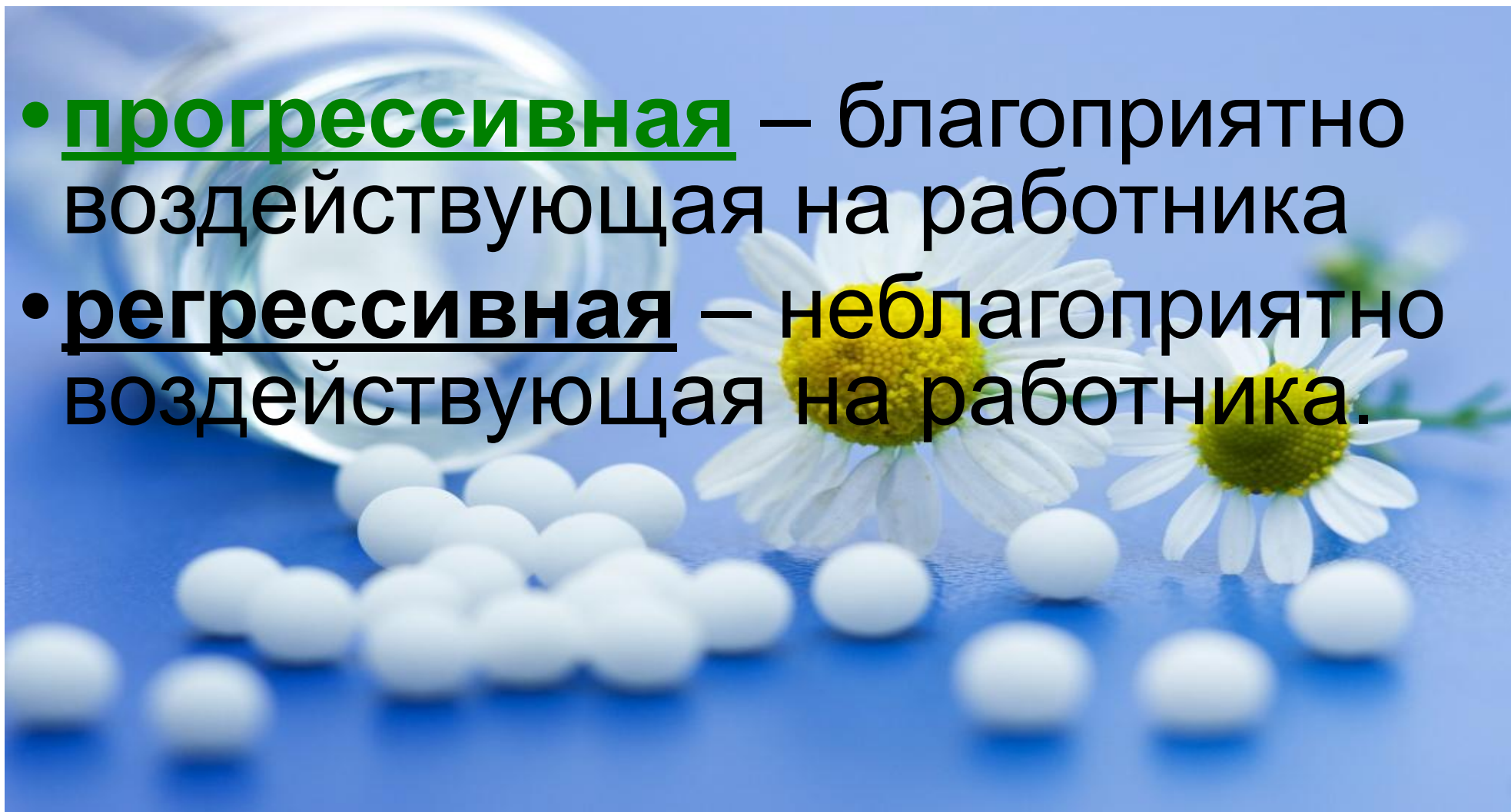


1. по отношениям «субъект-  
объект»

- активная – когда кандидат стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее
- пассивная – когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

## 2. по воздействию на работника

- прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника
- регрессивная – неблагоприятно воздействующая на работника.



# 3. по уровню

- первичная – когда кандидат первый раз поступает на работу
- вторичная – при последующей смене работы внутри компании.



# 4. по направлениям

производственная,



непроизводственная.





# Основные аспекты процесса адаптации



- 1) организационный - введение в компанию
- 2) социально-психологический - введение в коллектив
- 3) профессиональный - введение в профессию
- 4) психофизиологический (смена режима работы, командировки, ненормированный рабочий день и т.п.)

# 1. Организационная адаптация

основана на понимании и принятии новым сотрудником своего статуса в данной организации, структуры организации и существующих механизмов управления.

- ❖ Необходимо сделать новому сотруднику краткий экскурс в историю развития организации, рассказать о клиентах и партнерах, дать ознакомиться с Положением об организационной структуре предприятия и Положением о структурном подразделении либо отделе, куда он выходит на работу.
- ❖ Выдать на руки должностную инструкцию. Также необходимо познакомить его с непосредственным начальником (в случае, если это не было сделано в процессе отбора) и ознакомить его с процедурой эскалации проблем.

## 2. Социально-психологическая

адаптация сотрудника – 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.



# Социально-психологическая

адаптация может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей предстоящей работы, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой

значения теоретических знаний и инструкций.



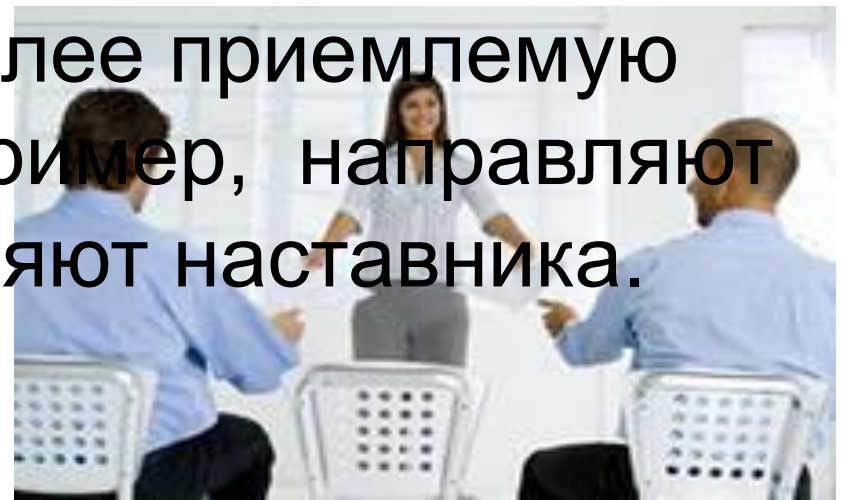
Обычно, процесс адаптации  
начинается именно с социально-  
психологической адаптации. Новый  
сотрудник сначала привыкает к новым  
правилам, традициям, знакомится с  
коллективом и ищет с коллегами общий язык.

У разных людей этот процесс длится  
разное время, но в среднем занимает  
от 1 недели до 2 месяцев.

## **3. профессиональная адаптация**

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

Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника.



# Профессиональная адаптация

– это постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до определенного уровня, необходимого для исполнения новым сотрудником своих функциональных обязанностей.

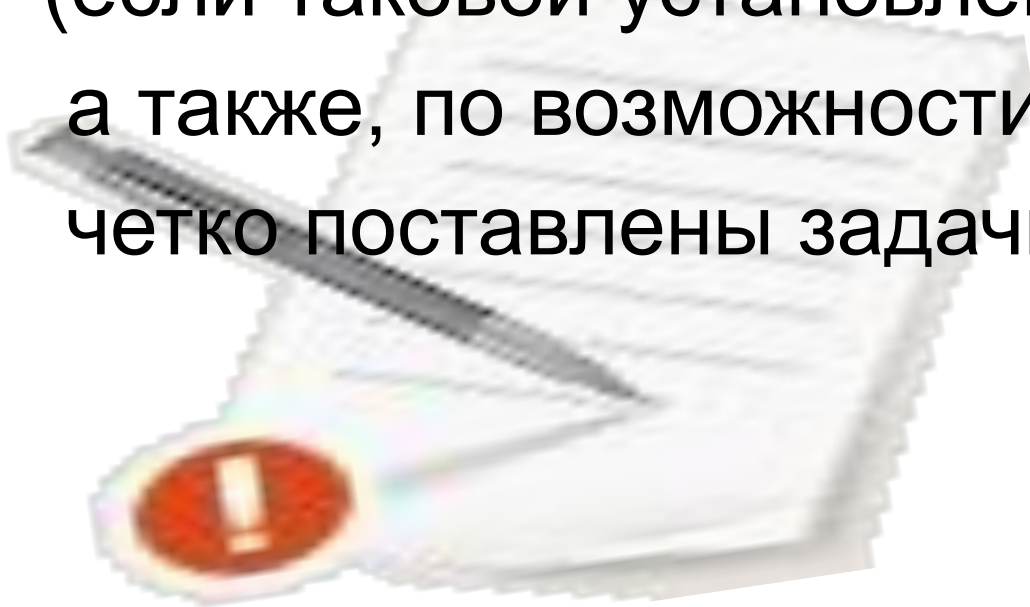
Аптека





**Круг данных навыков должен быть очерчен в должностной инструкции, которую сотрудник получает на руки.**

Должны быть разработаны и доведены до его сведения критерии успешности прохождения испытательного срока (если таковой установлен), а также, по возможности, четко поставлены задачи.



**Сложность профессиональной адаптации** зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.



## **4. Психофизиологическая адаптация –**

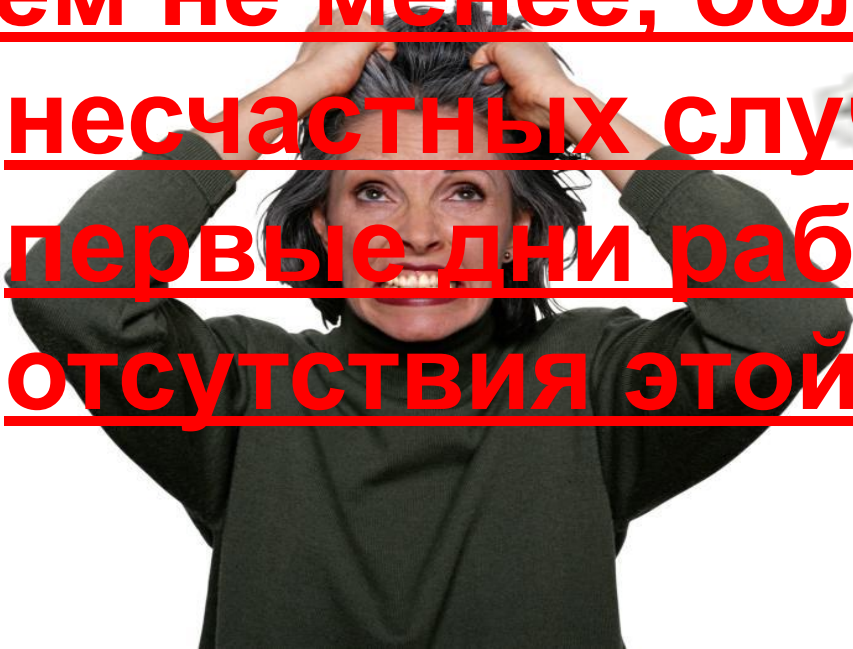
**адаптация к трудовой деятельности в  
новых условиях на уровне организма  
работника как целого.**

Результатом этого процесса становятся  
меньшие изменения его функционального  
состояния **(меньшее утомление,  
приспособление к высоким физическим  
нагрузкам и нетипичному режиму  
работы).**



Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большей мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, а также от характеристики самих этих условий.

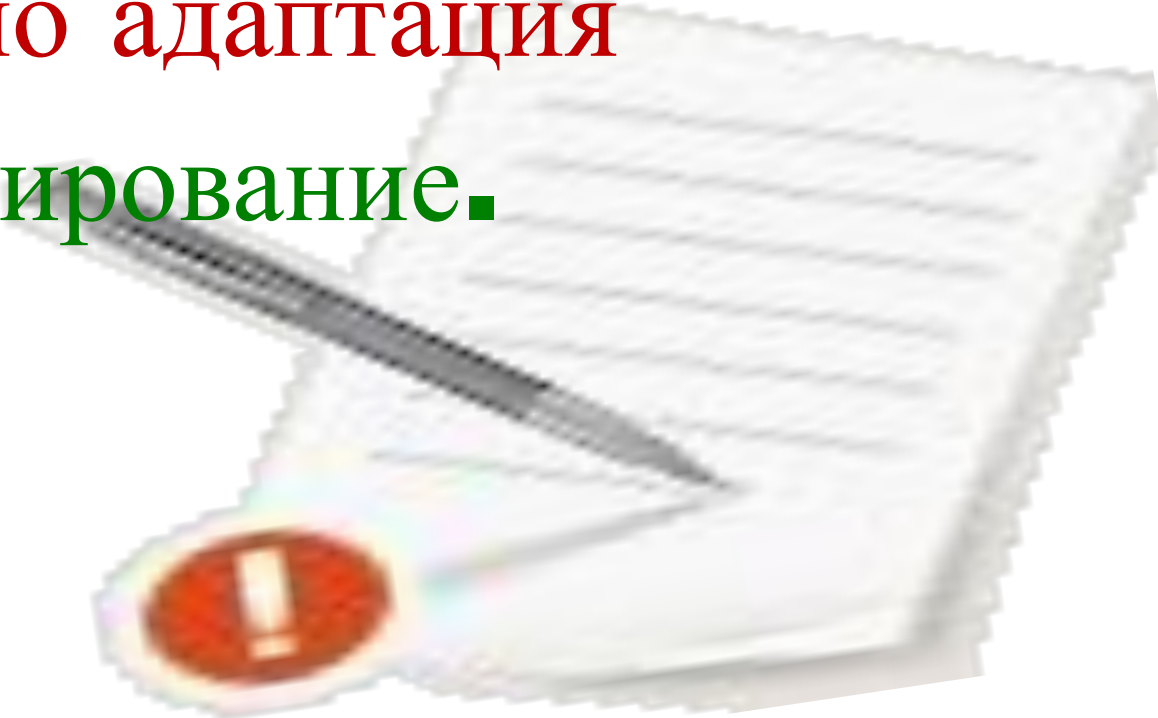
Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за отсутствия этой адаптации.



# Этапы адаптации



1. Оценка уровня профессиональной подготовленности новичка
2. Ориентация
3. Собственно адаптация
4. Функционирование.



# ЭТАП 1.

## Оценка уровня профессиональной

**подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации.** Подходы к адаптации новых сотрудников должны учитывать степень их подготовленности.

Одно дело – вводить в рабочий процесс опытных специалистов, и совсем другое – молодых, пришедших сразу после окончания высшего или среднего специального учебного заведения.

**Коль скоро у них разный уровень подготовки, то и требования на первоначальном этапе должны быть разными.**

**Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным.**

**Следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач.**

Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, **новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию.** **Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, коммуникации, правилами поведения и т.д.**



**Следует отметить,** что **первое впечатление,** возникающее у нового сотрудника об организации, **часто самое сильное** и во многом **определяет его дальнейшую деятельность в организации.** Первое впечатление оставляет самый глубокий след, и пренебрежительное отношение к первому опыту работы нового сотрудника может оказать отрицательное воздействие на его мотивацию и отношение к работе, а также повлиять на решение об увольнении.

**Большинство работников «первого» стола** **отмечают, что именно первые дни и месяцы** **работы были наиболее сложными и** **болезненными, сопровождались многими** **ошибками, конфликтами и негативными**

# Этап 2.

**Ориентация** – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание желательно уделять адаптации новичка к условиям организации. **К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков так и сотрудники служб по управлению персоналом.**



# **В этап ориентации входят следующие разделы:**

- **составление программы ориентации,**
- **ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами,**
- **объяснение задач и требований к работе,**
- **введение работника в рабочую группу,**
- **поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников.**

**Программа ориентации** включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).



# Программой

ориентации затрагиваются

следующие вопросы:

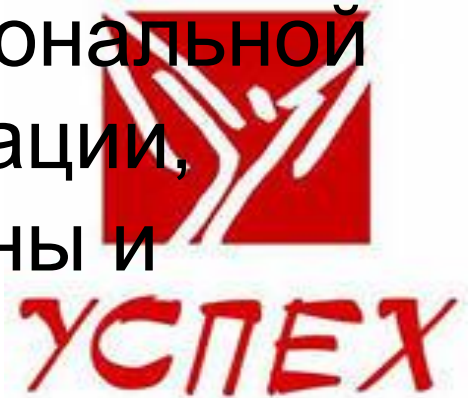
## 1. **Общее представление о компании:**

цели, приоритеты, традиции, нормы, стандарты, продукция и ее потребители, структура и связи компании, информация о руководителях.



**УСПЕХ**

**2. Политика организации:** принципы кадровой политики, принципы подбора персонала, направления профессиональной подготовки и повышения квалификации, правила охраны коммерческой тайны и технической документации.



**3. Оплата труда:** нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников, оплата выходных, сверхурочных.



**4. Дополнительные льготы:** страхование, учет стажа работы, пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням, пособия по материнству, поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию, возможности обучения на работе.



## 5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

места оказания первой медицинской помощи, меры предосторожности, правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.



МИНИСТЕРСТВО ТРУДА  
И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



**ОХРАНА ТРУДА**

**Специальная оценка условий труда**



## **6. Работник и его отношения с**

**профсоюзом:** сроки и условия найма, перемещения, продвижения, руководство работой, информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу, права и обязанности работника, права непосредственного руководителя, руководство и оценка исполнения работы, дисциплина и взыскания, оформление жалоб.

**7. Служба быта:** организация питания, наличие служебных входов, условия для парковки личных автомобилей.

## 8. Экономические факторы:

стоимость оборудования; ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев и порядок его возмещения.



После прохождения общей программы ориентации может быть проведена **специальная программа,** осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем.



# Этап **3.** Действенная адаптация.

Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации.

В рамках этого этапа следует оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

**Очень важно не завышать в адаптационный период планку требований к молодому специалисту.**

Грамотный руководитель терпеливо помогает ему получить необходимые знания, навыки и лишь потом спрашивает по полной программе.

Нужно помочь новичкам почувствовать уверенность в своих силах, собственную значимость в коллективе. Ведь зачастую они испытывают психологический дискомфорт, теряются перед более опытными сотрудниками, что порождает проблемы, которых могло бы и не быть.

# Этап 4. Функционирование.

Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

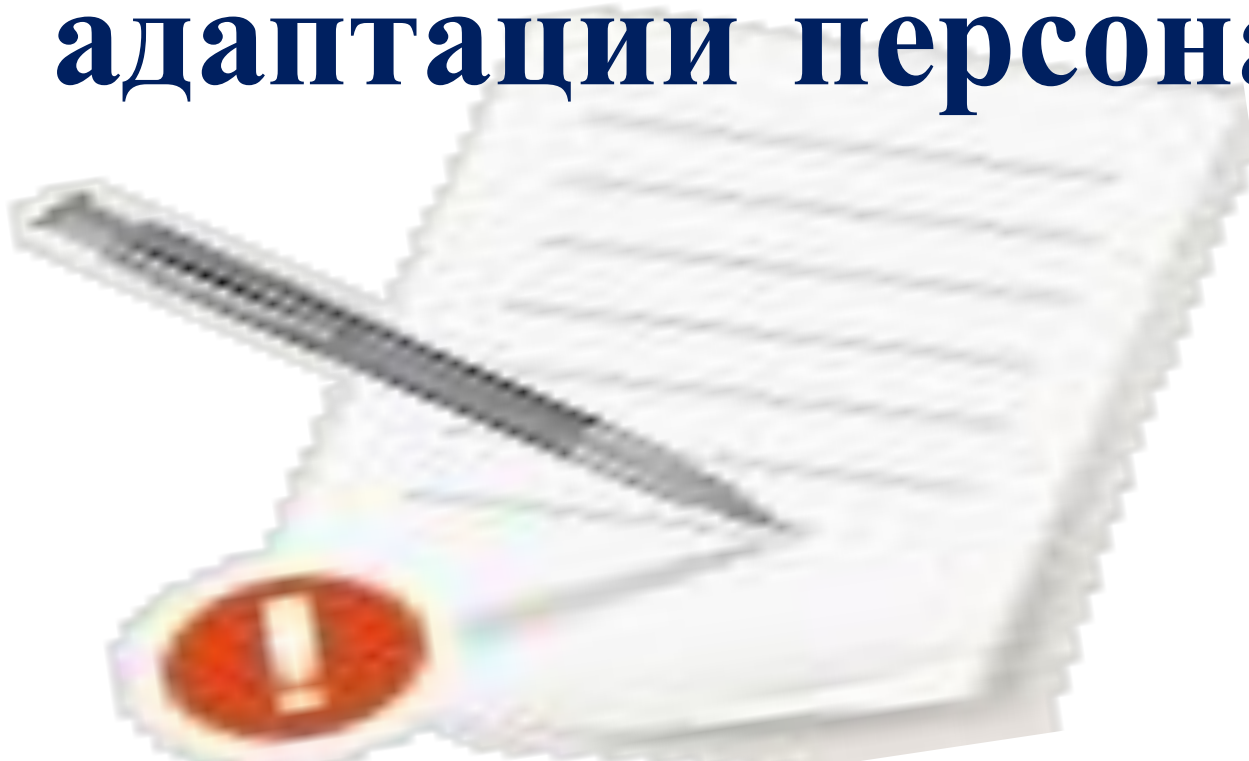
Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 - 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев.

Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации систематически проводится набор новых сотрудников.



# Оценка

**УСПЕХ** эффективности работы  
системы по подбору и  
адаптации персонала



Оценивать **эффективность**  
**адаптации персонала** **МОЖНО ПО**  
**нескольким аспектам:**

- 1. эффективность системы адаптации в целом**
- 2. эффективность процесса адаптации конкретного сотрудника/сотрудников**
- 3. эффективность конкретного инструмента или метода.**



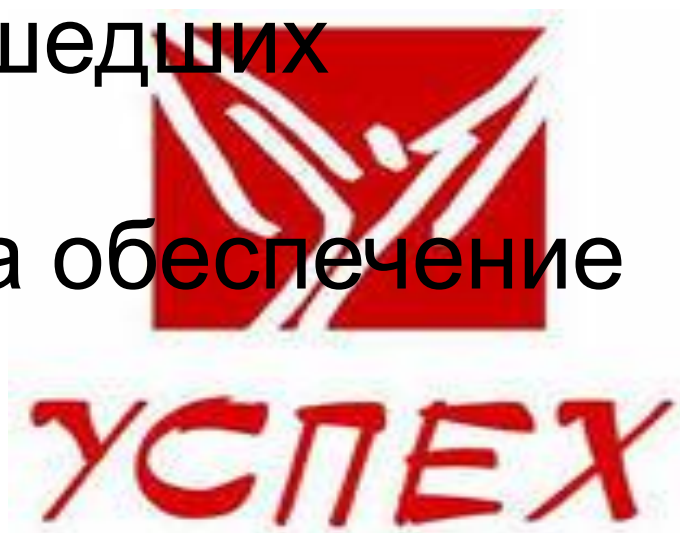


1. Для оценки эффективности процесса поиска и отбора новых работников может быть использован ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала:

□ уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;

□ доля работников, не прошедших испытательный срок;

□ финансовые затраты на обеспечение процесса подбора кадров;



- уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников;
- уровень брака и ошибок, допускаемых новыми работниками;
- частота поломок оборудования;



□ **эффективность** использования необходимых материалов, комплектующих;

□ **уровень** производственного травматизма среди новых работников;

□ **количество жалоб** со стороны клиентов, потребителей, поставщиков по вине новых работников.



**УСПЕХ**

## **2.** Показателем успешной адаптации работника

является его высокий социальный статус в данной среде, а также удовлетворенность этой средой в целом.



**Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника.**

**Чем сложнее среда, чем больше в ней отличий от привычной, тем труднее проходит процесс адаптации.**

**Адаптация, как процесс, характеризуется определенной продолжительностью и, следовательно, имеет свое начало и окончание.**

С позиций управления кадрами,  
формирования трудового  
потенциала, определения сроков  
адаптации большое значение имеет  
выяснение такого понятия,

*как предел  
адаптации.*



**Если в отношении начала адаптации вопросов не возникает, то определить ее окончание весьма трудно.**

**Адаптация – это процесс, протекающий постоянно,**

в меру изменения факторов внешней среды, трудовой деятельности работника, да и изменения самого человека.

**Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места,**

хотя в данном случае процесс адаптации обычно менее заметен для адаптирующегося.



## При определении сроков адаптации

могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей.

### *В частности, можно выделить:*

- объективные показатели – уровень и стабильность количественных показателей труда;
- субъективные показатели – уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.



# Показатель низкой адаптации

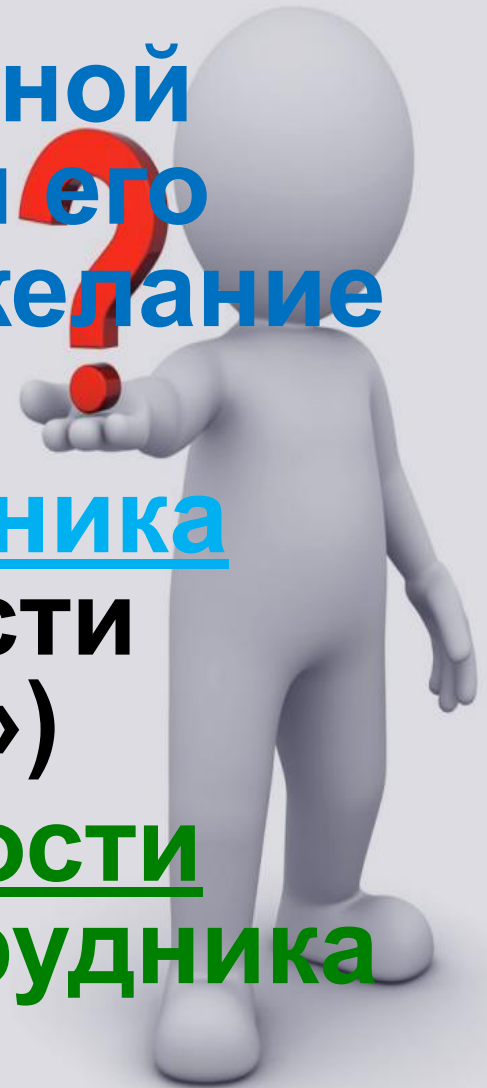
- перемещение в другую социальную среду, рост неудовлетворенности своим делом либо асоциальное поведение.



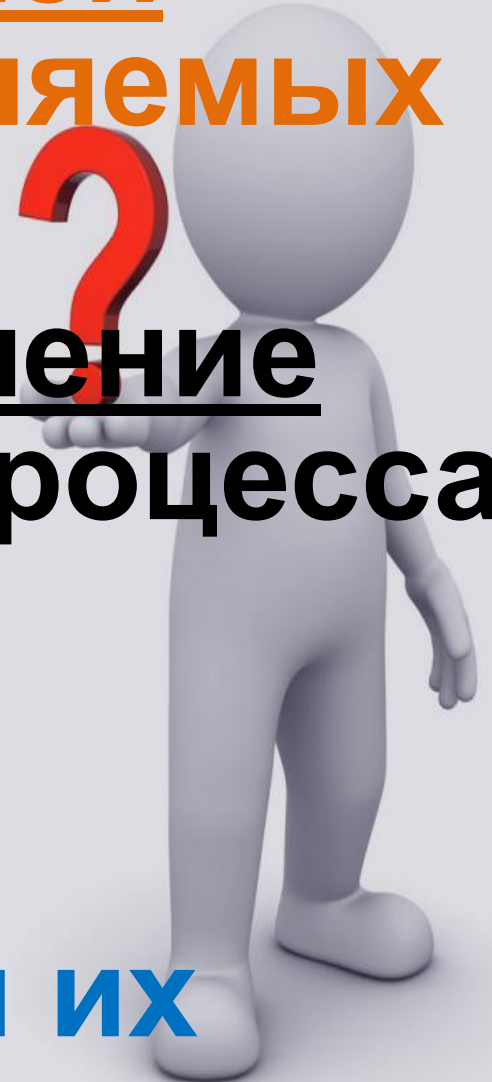
# Типичные ошибки при подборе и адаптации персонала



- ❖ Несоответствие нового сотрудника корпоративной культуре организации и его неготовность и/или нежелание меняться
- ❖ Несоответствие сотрудника требованиям к должности (сотрудник «на вырост»)
- ❖ Несоответствие должности ожиданиям нового сотрудника



- ❖ Несоответствие целей адаптации и применяемых инструментов
- ❖ Нечеткое распределение ролей участников процесса адаптации
- ❖ Дублирование адаптационных инструментов и/или их чрезмерное применение



**В результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры адаптации, организация должна получить следующий результат:**

- - снижение издержек по поиску нового персонала;**
- - снижение текучести кадров;**
- - формирование кадрового резерва;**
- - сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников.**

Если в результате адаптационного  
процесса организация в кратчайшие  
сроки получает высоко  
мотивированных сотрудников,  
работающих на стабильный  
результат, то процесс адаптации  
сотрудников в данной организации  
действительно

**эффективен!**

