

Тема № 5

Набор, подбор персонала

СЫКТЫВКАРСКИЙ
ЛЕСНОЙ
ИНСТИТУТ



Подбор персонала

Основой правильного подбора является наличие объективной информации о работнике и рабочем месте с тем, чтобы обоснованно произвести анализ их соответствия.

Всесторонняя комплексная оценка персонала может быть произведена на основе исследования различных аспектов личности, объективных кадровых данных, деловых и нравственных качеств, жизненного опыта, профессиональных знаний и умений, здоровья и работоспособности, служебной карьеры и других аспектов.

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

элементы:

- расчет потребности в кадрах рабочих и служащих;
- составление моделей рабочих мест (т.н. профессиограмм);
- профессиональный подбор кадров;
- формирование резерва кадров.

Исходными данными для подбора персонала являются:

- модели рабочих мест;
- философия организации;
- правила внутреннего распорядка;
- организационная структура производства;
- штатное расписание организации;
- положение о подразделениях;
- контракт сотрудника;
- должностные инструкции;
- положение об оплате труда;
- положение о служебной и коммерческой тайне.

В современных условиях нормативный метод расчета численности можно применять с помощью поправочных коэффициентов на инфляцию, путем деления объемов производства в современных ценах на поправочные коэффициенты по формуле:

$$L = O \times Hl \times Kп,$$

где L - численность рабочих и служащих;

O - объем производства, млн. руб.;

hl - норматив численности на 1 млн. руб. (в ценах базового года гг.);

Kп - поправочный коэффициент на инфляцию рубля в зависимости от отрасли народного хозяйства.

Такой расчет необходим при обосновании диверсификации производства, сокращении или увеличении объемов работ.

Найм нового сотрудника может быть связан с необходимостью усилить расширяющуюся сферу деятельности, снять излишнюю нагрузку с некоторых сотрудников или даже освободить их от части обязанностей. Однако прежде чем решаться на замещение вакантной должности или наем новых людей, следует все тщательно взвесить.

Нельзя ли вообще обойтись без выполнения какой-то работы?

Оправдывают ли выгоды произведенные затраты?
Нельзя ли выполнить эту работу путем перераспределения нагрузки имеющихся сотрудников?

Деятельность по найму и отбору персонала должна быть нацелена на достижение баланса между затратами и получаемыми результатами.

Рекомендуемый упрощенный метод определения стоимости рабочего места (Срм) по формуле:

$$\text{Срм} = 3 \times \text{Крм},$$

где 3 - годовая сумма оплаты труда персонала, руб.

Включает основную и дополнительную заработную плату, вознаграждения, премии и материальную помощь.

Крм - полный поправочный коэффициент стоимости рабочего места к заработной плате.

Экспериментальные исследования позволяют рекомендовать такие значения Крм в зависимости от отрасли народного хозяйства:

- промышленность: $5 < \text{Крм} < 10$;
- строительство: $3 < \text{Крм} < 5$;
- коммерция, торговля и бытовое обслуживание: $2 < \text{Крм} < 5$;
- образование и наука: $2 < \text{Крм} < 4$.

Расчет затрат на содержание персонала может быть произведен для конкретной организации достаточно точно. Исходными данными для расчета являются:

- штатное расписание организации;
- бухгалтерский баланс за предыдущий год;
- смета доходов и расходов (фактическая за отчетный год);
- расчет численности персонала на плановый год;
- годовой уровень инфляции (плановый и фактический);
- смета накладных расходов организации с расшифровками.

Методика расчета заключается в калькулировании наиболее крупных затрат на содержание рабочего места одного сотрудника: годовая оплата труда; обязательные отчисления и налоги; накладные расходы, связанные с содержанием рабочего места; плановая прибыль. Укрупненный расчет делается в целом по организации с делением на среднемесячную численность работников.

Эффективное решение проблемы подбора персонала требует разработки научно обоснованных моделей (профессиограмм) рабочих мест рабочих и служащих, которые обеспечивают подбор, оценку и расстановку кадров на единой методологической основе.

В 1989 г. был предложен формализованный подход к описанию рабочего места управленческого персонала. Модель включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места.

1. **Кадровые данные:** листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании.
2. **Опыт работника:** жизненный, производственный, государственный, общественный. Определяется путем интервью и анкетирования.
3. **Профессиональные знания** по конкретным учебным дисциплинам. Выявляются путем программированного контроля знаний и в результате деловых игр.

- 4. Профессиональные умения** - совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программируемого контроля, собеседования и в процессе деловых игр и практических занятий.
- 5. Личностные качества:** совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяемых путем социологического опроса.
- 6. Психология личности** - тип личности, темперамент, интеллект, мотивация - определяются путем психологического тестирования работника.
- 7. Здоровье и работоспособность** с медицинской диагностикой состояния:
здоров, практически здоров, болен.
- 8. Уровень квалификации:** определяется приобретенной специальностью, образованием и повышением квалификации.
- 9. Служебная карьера** формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте.
- 10. Хобби (увлечения):** выявляются методом интервью, наблюдений и анкетирования

- 11. Вредные привычки и недостатки** пристрастие к алкоголю и курению и пр. Выявляются путем тестирования, наблюдений и социологического опроса.
- 12. Организация труда:** помещения, технические средства, транспорт. Устанавливаются по нормативам организации рабочего места и путем опроса сотрудника.
- 13. Оплата труда:** зарплата, премии, вознаграждения определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.
- 14. Социальные блага,** путевки, фирменная одежда, питание и др. выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.
- 15. Социальные гарантии:** пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения. Определяются на основе государственных стандартов.

Основные этапы решения проблемы подбора персонала исходя из моделей рабочих мест

1. Разработка концепции модели рабочего места персонала, ее элементов, характеристик и весовых коэффициентов.
2. Разработка типовых моделей рабочих мест по должностям персонала.
3. Методика комплексной оценки персонала на основе модели рабочего места в оценочных центрах с привлечением специалистов.
4. Технология работы с неработающим или высвобождаемым персоналом в центрах занятости населения на основе результатов комплексной оценки кадров на вакантные должности.
5. Технология работы с персоналом на предприятиях и в организациях (аттестация кадров, планирование карьеры, повышение квалификации и переподготовка кадров).

Профессиональные и прочие требования к работнику можно выработать, например, проведя соответствующую деловую игру.

Цели и этапы отбора персонала

Отбор – это способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру.

Преимущества метода отбора – всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности.

Недостатки – длительность и дороговизна используемых процедур

Цель этого метода – отбор наиболее подходящих кандидатов при приеме на работу. Учитываются образование, квалификация, уровень профессиональных навыков, опыт предшествующей работы, личные качества, психолого-профессиональная пригодность.

Цели и этапы отбора персонала

До принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти следующие этапы отбора:

1. Предварительную отборочную беседу;
2. Заполнение бланка заявления;
3. Беседу по найму (интервью);
4. Тестирование;
5. Проверку рекомендаций и послужного списка;
6. Медицинский осмотр;
7. Принятие решения.

Договорная система найма и оплата труда

Договорная система найма имеет место в случае, когда на предприятии между работниками и работодателем заключается трудовой договор.

Заключение, изменение, расторжение трудового договора – важнейшие функции кадровой службы. С помощью трудового договора кадровая служба решает следующие задачи:

- Создать кадровый резерв для каждой специальности;
- Четко определить индивидуальные данные: профессиональные, личностные, социальные связи, социальный опыт, которыми должен обладать кандидат на должность;
- Составить перечень задач, которые предстоит решать сотруднику;
- Разработать показатели эффективности трудовой деятельности;
- Определить наименование должности, специальности, квалификации;

-

Договорная система найма и оплата труда

- Определить дополнительные обязанности, которые будут возложены на работника;
- Определить социально-экономические потребности работника;
- Досконально изучить документы работника;
- Проверить данные, которые представил о себе работник;
- Определить содержание трудового договора с учетом индивидуальных особенностей данного договора (задачи, показатели результативности работы, льготы, особенности повышения квалификации и т.д.);
- Провести собеседование с целью уточнения данных;
- Определить, насколько это возможно, совместимость работника с членами коллектива;
- Определить уровень оплаты труда работника с учетом стоимости рабочей силы на рынке труда.

Договорная система найма и оплата труда

Трудовой договор должен быть заключен в письменной форме. Заключение договора в устной форме является грубейшим нарушением трудового законодательства.

Содержание трудового договора устанавливается по соглашению сторон с обязательным включением условий, предусмотренных в законодательстве.

Следует учитывать, что ни при каких обстоятельствах трудовой договор не должен ухудшать установленные в нем условия оплаты труда работников по сравнению с условиями, установленными действующим законодательством, коллективным договором или соглашениями.

Договорная система найма

Рекомендуется конкретизировать срок трудового договора. Срочный трудовой договор заключается только в следующих случаях:

- 1) Трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок в связи с характером предстоящей работы;
- 2) Условия выполнения работы не дают возможности установить договор на неопределенный срок;
- 3) Работник сам предложил такую форму;
- 4) Случай прямо предусмотрен законом

Отбор претендентов на вакантную должность

Отбор кандидатов осуществляется из претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления с помощью оценки деловых качеств претендента. При этом используются специальные методики, охватывающие следующие **группы качеств**: общественно-гражданскую зрелость; отношение к труду; уровень знаний и опыт работы; организаторские способности; умение работать с людьми; умение работать с документами и информацией; умение своевременно принимать и реализовывать решения; способность увидеть и поддержать передовое; морально-этические черты характера

Организация приема персонала

Организация найма должна: отвечать его целям, не ущемлять интересы личности, обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде, учитывать сроки отбора и ответственность должности, на которую проводится подбор работника.

Подбор кадров должен осуществляться в соответствии со следующими требованиями:

1. Знания потребностей заказчика, особенностей деятельности фирмы, ее структуры, стратегии развития, организационной культуры;
2. Знания характера вакантной должности, ее роли, сферы ответственности занимающего ее работника и других предъявляемых ему требований;

Организация приема персонала

3. Наличие необходимой информации, касающейся вакантных рабочих мест. Такая информация должна охарактеризовать содержание труда, требования к компетенции работника, необходимые способности и индивидуальные особенности;
4. Сильное взаимодействие функциональных структур.

Качественно подготовленные должностные инструкции позволяют не только обеспечить подбор кадров для данной должности, но и планировать их подготовку, оценивать эффективность работы, соответствие работника занимаемой должности, принимать решения о продвижении по службе, разрешать трудовые конфликты в организации. Кроме самого перечня работ, составляющих должностные обязанности, формулируются и требования к исполнителю этих работ – к личности самого работника.

Понятие, периодичность и цели деловой оценки

Оценка персонала – система периодической проверки труда работника за отчетный период в соответствии с целями и нормативами деятельности для данной должности, оценка соответствия квалификационных навыков требованиям должностной инструкции, анализ отношения сотрудника к своим обязанностям, правилам трудового распорядка.

Выделяют следующие задачи деловой оценки:

- Оценка его трудового потенциала;
- Оценка индивидуального вклада;
- Аттестация кадров.

Понятие, периодичность и цели деловой оценки

Оценка персонала преследует две основные цели:

1. Помочь работникам повысить результативность своего труда путем наиболее полного использования потенциальных возможностей;
2. Обеспечить информацией работников и менеджеров для принятия решений, относящихся к работе.

Выделяются и более специфические цели оценки:

1. Оценка обеспечивает законное и формальное обоснование для принятия решения о продвижении работника;
2. Оценка служит в качестве критерия при проверке валидности тестов;
3. Оценка дает основу для личностного и профессионального развития;
4. Оценка помогает установить цели для программы обучения.

Понятие, периодичность и цели деловой оценки

Выделяют три основных уровня оценки:

1. Повседневная оценка профессиональной деятельности. Периодичность такой оценки – один раз в день или неделю.
2. Периодическая оценка исполнения обязанности. Проводится раз в год с помощью методов анкетирования по фактическим действиям и результатам труда, интервью, обсуждения.
3. Оценка потенциала. Разовая перманентная оценка. Проводится методом тестирования, интервью

Понятие, периодичность и цели деловой оценки

На результатах деловой оценки кадров базируется решение следующих управленческих проблем:

1. Подбор кадров;
2. Определение степени соответствия занимаемой должности;
3. Улучшение использования кадров;
4. Выявление вклада работников в результаты работы;
5. Продвижение работников, необходимость повышения квалификации;
6. Улучшение структуры аппарата управления;
7. Совершенствование управления

Проведение и ошибки деловой оценки

Программа деловой оценки состоит из трех этапов:

- Определяется содержание оценки;
- Решаются задачи, связанные с методикой оценки;
- Утверждается процедура оценки.

Содержание определяется исходя из личных качеств работников и результатов его труда. Выбор подхода к оценке зависит от ее целей. Методы, используемые при оценке, должны:

1. выявлять наличие тех или иных элементов, составляющих содержание оценки;
2. Измерять величину того или иного элемента с помощью конкретных показателей.

Проведение и ошибки деловой оценки

При осуществлении деловой оценки могут быть допущены следующие ошибки:

- 1) Ошибка «жесткости» - тенденция к занижению оценки;
- 2) Ошибка «мягкости» - тенденция к завышению оценки;
- 3) Ошибка «экстремальности» - тенденция, объединяющая обе предыдущие оценки;
- 4) Ошибка усреднения – тенденция к преимущественной оценке по средним значениям показателей;

Проведение и ошибки деловой оценки

5. Ошибка «нимба» - оценка на основе общего впечатления, как положительного, так и отрицательного;
6. Ошибка приоритетности – оценка на основе предпочтения, отдаваемого оценщиком одному или нескольким качествам сотрудника и влияния этих предпочтений на общую оценку;
7. Ошибка пристрастия – оценка на основе личного пристрастия оценщика, которое влияет на оценку больше, чем качество работы;
8. Ошибка учета последних событий – тенденция использовать при оценке сотрудника события последнего времени без учета более широких временных рамок

Методики оценки

Система оценки необходима для того, чтобы сделать будущую работу более эффективной. Рекомендуемая периодичность оценки – 1-2 раза в год. Исключением являются новые сотрудники, требующие большего внимания, учитывая их первоначальную подготовку и адаптационный период.

Существуют несколько видов оценки персонала:

1. Метод письменных характеристик;
2. Ранжирование
3. Метод парных сравнений;
4. Рейтинговая шкала оценок;
5. Оценка методом 360°;
6. Оценка результатов труда;
7. Поведенческие рейтинговые шкалы;
8. Ассесмент-центр;
9. Аттестация

Главные методы оценки

Метод письменных характеристик – описание сильных и слабых сторон деятельности сотрудника. Часто применяется на собеседованиях, личных беседах с руководством. Носит субъективный характер.

Ранжирование – это определение порядка расположения сотрудников (от лучшего к худшему) в списке. Каждый сотрудник определяется методом письменных характеристик. Применяется при выборе кандидата на должность (среди соискателей, кадрового резерва). Носит субъективный характер.

Главные методы оценки

Метод парных сравнений – поочередное сравнение оцениваемых сотрудников друг с другом.

Пересекается с ранжированием, но есть преимущество измерения. Сотрудник, который наиболее эффективно трудится, получает самый высокий балл, работник который хуже всех справляется со своими обязанностями – самый низкий. Применим для кадрового резерва. Измерим.

Рейтинговая шкала оценок – определяются различные уровни эффективности выполнения работы или владения навыком, и каждому из этих уровней присваивается определенный балл.

Главные методы оценки

Оценка методом 360° - систематический сбор информации о работе индивидуума (или группы), получаемой от некоторого числа лиц, заинтересованных в его работе, и обратная связь по ней.

Оценка результатов труда (управление по целям) – оценка делается не на основе личностных качеств и потенциала сотрудника, а на основе оценки результатов его деятельности по заранее установленным параметрам и с использованием количественных методик. Формализованный подход к оценке результатов деятельности позволяет создать алгоритм, который точно определяет размер материального вознаграждения, зависящий от результатов труда.

Оценка результатов труда

Внедрение количественных методик оценки и установление прямой взаимозависимости с системой оплаты труда сами по себе способны принести практическую пользу организации.

- Результаты:
1. Установление прозрачных и понятных правил определения результата труда и расчета материальных вознаграждений;
 2. Распределение ответственности между сотрудниками за достижение целей организации;
 3. Увеличение удовлетворенности работой у персонала
 4. Рост исполнительской дисциплины;
 5. Увеличение инициативности и самостоятельности сотрудников;
 6. Создание условий для профессионального и карьерного роста сотрудников;
 7. Повышение эффективности использования ресурсов.

Оценка результатов труда

Метод «Поведенческие рейтинговые шкалы (BARs)» используется для оценки соответствия поведения сотрудников установленным нормам и стандартам, принятым в компании. Как правило, данный метод применяется для оценки тех категорий сотрудников, поведение которых определяет успешность их работы. В России используется одна из форм BARs – технология «таинственный покупатель»

Также данный метод может использоваться для формирования и развития корпоративной культуры организации.

Поведенческие рейтинговые шкалы

В общем виде технологию внедрения BARs в работу компании можно описать таким образом:

1. В компании проводится опрос различных категорий сотрудников о необходимых формах поведения в бизнесе;
2. Далее обобщенный список поведенческих ин-дикаторов (как позитивных, так и негативных) передается сотрудникам для ранжирования;
3. Затем создается рейтинговая шкала типов поведения для определения видов деятельности
4. После этого отобранные шкалы оцениваются по пятибалльной системе А (+2) – выдающееся поведение, В (+1) – выше ожидаемого, С (0) – соответствует ожиданиям, D (- 1) – ниже ожидаемого, Е (- 2) – неудовлетворительное;
5. Созданная поведенческая модель используется для оценки эффективности деятельности персонала компании.

Оценка результатов труда

Метод «Ассесмент-центр» представляет собой оценку компетенций участников с помощью наблюдения их реального поведения в деловых играх. Предлагаются задания с целью предоставления равных возможностей для проявления сильных и слабых сторон сотрудников. За каждым участником закреплен эксперт, который подробнейшим образом фиксирует поведение своего подопечного, относящееся к наблюдаемой компетенции.

Игра разрабатывается под конкретные компетенции, на оценку каждой компетенции предлагается несколько заданий, что мешает участникам замаскировать реальный уровень своего развития, в разных заданиях участвуют разные эксперты, это уменьшает действие субъективных факторов.

Данный вид оценки занимает довольно много времени и стоит немалых денег, поэтому этот метод используется для руководителей высшего звена.

Аутплейсмент

Многие компании выстроили отличную системную структуру: оценка – обучение – развитие – управление карьерой сотрудника. И только один элемент в ней, как правило, не предусмотрен – этап увольнения.

Аутплейсмент – консалтинговая услуга, которую оказывают кадровые агентства. Он включает сопровождение, ориентацию на рынке труда, психологическую поддержку и в конечном итоге трудоустройство сокращенного в результате реструктуризации или каких-либо других организационных изменений работника.