

Комплектование персонала

Наем, отбор, высвобождение

Наем персонала

1. Понятие наема и его значение для эффективного управления персоналом
2. Основные типы наема
3. Основные методы набора персонала
4. Наем персонала и имидж организации как работодателя

Результаты анализа работы и планирования персонала

Знаем:

- Характеристики рабочего места
- Требования к кандидату
- Спрос на персонал

Не знаем:

- Где искать?
- Среди кого искать?
- Кто будет искать (Самому искать или обратиться к посредникам?)
- Как искать?

Понятие наема

Наем – это технология, которая решает следующие задачи:

- Сообщить заинтересованным лицам о вакансии
- Информировать об условиях найма и работы в компании
- Вызвать интерес к работе в компании

Процесс наема -

это взаимодействие работодателя с различными субъектами рынка труда с целью заполнения образовавшейся вакансии (или вакансий)

Значение наема

- Согласование кадровой политики с бизнес-стратегией организации
- Повышение качества человеческих ресурсов организации
- Сокращение расходов на персонал

Решения, которые необходимо принять:

- Объекты набора
- Методы набора
- Способы сообщения информации о наборе

Виды политики найма персонала:

- Пассивная
- Активная:
 - внутренняя (внутренний конкурс)
 - внешняя
 - без посредников
 - с помощью посредников

Набор кадров

- Наем на работу - это система мер, предпринимаемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми способностями, знаниями, навыками и мотивацией (человеческим капиталом), нужными организации для достижения поставленных ею целей и задач.

Факторы, влияющие на процесс найма

Внешние

- Правительственные и профсоюзные ограничения
- Состояние рынка рабочей силы
- Структура рабочей силы региона
- Месторасположение организации

Внутренние

- Набор требований к найму
- Общая кадровая политика
- Временные ограничения
- Бюджетные ограничения
- Имидж организации

Потребность в персонале

БАЗА ДАННЫХ

полученная

- на основе анализа рабочих мест
- информации о высвобождении / притоке работников
- планов развития организации



- количественная информация о вакантных рабочих местах,
- -качественная информация о вакантных рабочих местах
- -требования к рабочей силе на рабочих местах

Анализ возможностей удовлетворения потребности в кадрах

Внутренние
методы

нет

- Внешние методы
- Аутсорсинг

да

Внутренний конкурс на замещение вакантных должностей – анализ внутриорганизационных перемещений
Распределение дополнительной работы между сотрудниками
Сверхурочная работа
Повышение производительности (тренинги и развитие)

Решение
эффективно

нет

да

Удовлетворение потребности за счет внутренних резервов

Метод набора

Внутренний

- 1.Объявление о найме в средствах информации фирмы
- 2.Просмотр картотеки личного состава кадров
- 3.Запрос сотрудников
- 4.Альтернативы найму (изменение трудовых отношений путем:
 - а)сверхурочной работы,
 - б)совмещения должностей,
 - в) переноса отпусков,
 - г) многосменного режима работ

Внешний

- 1.Объявления в СМИ
2. Вербовка
- 3.Компьютеризированные службы подбора работников (биржа труда, рекрутерские фирмы, агентства)
- 4.Использование ярмарок, выставок, фестивалей для информации о вакансиях
- 5.Наем студентов во время каникул
- 6.Профориентация учащихся колледжей, вузов, школ
- 7.Лизинг персонала
- 8.Профсоюзы
- 9.Лица, сами обратившиеся в поисках работы

Достоинства

- 1.Снижение затрат
- 2.Более полная информация о возможностях кандидата
- 3.Наглядное развитие карьеры
- 4.Меньший срок поиска

- 1.Большой выбор кандидатов
- 2.Рост возможности появления новых идей и приемов работ
- 3.Меньшая напряженность в коллективе
- 4.Удовлворение количественной потребности в персонале

Недостатки

- 1.Угроза возникновения напряженности в коллективе
- 2.Меньший выбор кандидатов
3. Меньшая активность (недостатки организации менее заметны, привычны)
4. «Семейственность» ==>застой идей
- 5.Может возникнуть количественная потребность в персонале на освобождающемся рабочем месте

- 1.Большие затраты
- 2.Большой срок поиска
- 3.Длительный период адаптации кандидата
- 4.Отсутствие полной информации о возможностях кадров
- 5.Возможность ухудшения рабочего климата – «обида» среди давно работающих

Основные посредники на рынке труда:

На некоммерческой основе:

- Государственная служба занятости
- Центры карьер вузов и аналогичные структуры

Государственная поддержка – реализация конституционно закрепленного права на труд

На коммерческой основе:

- Агентства по трудоустройству
- Рекрутинговые агентства
- Агентства Executive Search (хэдхантинговые агентства)
- Провайдеры коммерческих услуг через Интернет (е-рекрутмент), например, www.hh.ru; www.monster.com

Особенность взаимодействия – отношения заказчика и провайдера услуг по выполнению функции, переданной в аутсорсинг (подбор персонала)

Взаимодействие с рекрутерами

Кадровые агентства и *Executive Search* на договорных условиях решают все три задачи поиска :

- работают с базой кандидатов
- представляют интересы компании-клиента во взаимодействии с кандидатами
- заинтересовывают кандидата предлагаемой позицией

Характеристики рекрутинговых агентств как посредников при поиске сотрудников:

- Работа под заказ
- Большая база данных кандидатов
- Оперативность
- Отбор
- Институт гарантий
- Принцип off-limits и другие этические гарантии
(Принцип **Off-limits** - этическая норма деятельности посредников; обязательство посредника не обращаться (по крайней мере, в течение определенного времени) к сотрудникам фирмы-заказчика с предложениями новой работы)
- Комплекс дополнительных услуг
 - дообучение
 - тренинг
 - консалтинг
 - оценка персонала
 - аутплейсмент

Стандартная «воронка» рекрутингового агентства:

- 15-20 резюме и звонков в агентство
- 6 интервью в агентстве
- 3 кандидата — на интервью в компании-заказчике
- 1 кандидат получает работу

Развитие рынка рекрутмента

В России бизнес-услуги по подбору персонала образуют динамичный сегмент рынка B2B

В этом сегменте четко обозначились три лидера: АНКОР, Kelly Services, Adecco

Лидеры рекрутмента формируют сети региональных офисов \Rightarrow услуга по вербовке становится широко доступной

СМИ и СМК (средства массовой коммуникации)

- Печатные (газеты, журналы, специальные брошюры, листовки)
- Телевизионные (тематические передачи, бегущая строка)
- Электронные (Интернет: поисковые сайты, специализированные сайты, сайты компаний)

Особенность взаимодействия – СМИ и СМК выступают средством коммуникации между работодателем и потенциальным работником

Взаимодействие со СМИ и СМК

- Информация своевременная, неискаженная, доступная (например, объявление в газете до того, как заполнена вакансия)
- Послание (message) понято (декодировано), воспринято, есть реакция (обратная связь)
- Информация узнаваемая, легко обнаруживаемая (устойчивый канал), например, еженедельная газета

Основные виды сайтов, используемые для подбора сотрудников:

- Собственный сайт организации
- Сайты кадровых/рекрутинговых агентств
- Сайты средств массовой информации
- Т.н. работные сайты

Основные характеристики удобного для кандидатов сайта организации:

- Доступность, логичность, легкость
- Визуальные обращения
- Доступность информации о компании и условиях работы
- Возможность быстрого поиска имеющихся вакансий
- Понятные, четкие и привлекающие внимание описания вакансий
- Гибкий и простой для использования механизм отправки резюме
- Вспомогательные средства для составления резюме

Социальные субъекты

- Ярмарки вакансий
- Центры карьер в вузах
- Бизнес инкубаторы в вузах (решают и другие задачи)
- Социальные сети (родственники, друзья, знакомые)

Взаимодействие с социальными субъектами

Социальные субъекты – это институты гражданского общества

Их деятельность направлена на достижение социальных целей
Пример социальной цели:

Социальная поддержка выпускников, вступающих в трудовую жизнь

Способы поддержки: ярмарки карьер, центры карьер

Резюме

Ф. И. О.

тел. дом.

Тел. моб

E-mail

Пожелание	
Образование	
Работа и профессиональный опыт	
Интересы	
Личные данные	Дата и место рождения Национальность Семейное положение Адрес проживания
Рекомендации	

Что предложить кандидату?

• **Компанию:**

- Известность, бренд
- Привлекательную миссию
- Привлекательную организационную культуру
- Лидерство в отрасли
- Динамичность
- Профессиональный менеджмент
- Коллектив талантливых людей

• **Работу:**

- Автономию в работе
- Разнообразие работы
- Карьерное продвижение
- Профессиональный рост
- Вознаграждение
 - Общий высокий уровень вознаграждения
 - Привлекательный пакет бенефитов
 - Вознаграждение по заслугам

***...Идеальное объявление
привлечет одного человека, и
того именно, кто нужен.***

С.Н.Паркинсон

Конкурс на вакантное место

- Содержание объявления

Предприятие	Кто набирает новых сотрудников?	Мы
Должность	На какую должность принимают сотрудника?	Ищем
Описание должности	Что происходит на рабочем месте и каково его назначение?	Мы располагаем
Требование к должности	Какую новую квалификацию должен иметь сотрудник?	Наши требования
Условия труда и трудового договора	Какие условия предлагает предприятие?	Мы предлагаем
Процедура приема	Что необходимо предпринять для установления контакта?	Просим Вас

Оформление объявления

Правила оформления:

- Размер объявления зависит от срочности и значимости должности
- Firmenный знак должен быть хорошо виден
- Ключевое слово для привлечения внимания
- Текстовые блоки облегчают читаемость объявления
- Не слишком мелкий шрифт
- Обходитесь без преувеличений
- Содержание важнее внешней формы

Виды объявлений

- Одноразовые объявления
- Многократные
- Открытые объявления (с указанием названия фирмы)
- Объявления с использованием шифра (из соображений конкуренции без названия фирмы); применяется, например, для привлечения специалистов в новой сфере деятельности предприятия
- Небольшие по объему объявления, нерегулярные объявления
- Графически оформленные объявления
- «Слепое» объявление о вакансии - объявление о вакансии, не содержащее важнейших атрибутов организации.

Правило, хорошо зарекомендовало себя в практике публикаций объявлений о приеме на работу:

систематически контролируйте успех ваших объявлений:

- какое количество претендентов откликнулось на то или иное объявление;
- какое количество сотрудников принято по объявлению;
- сколько принятых претендентов по объявлению осталось на предприятии после года работы (в %).

Итак, что привлекает работников?

- Компания
- Работа
- Вознаграждение

Компания:

- Известность
- Ценности и культура компании
- Привлекательная миссия
- Лидерство на рынке
- Динамичность
- Профессиональный менеджмент
- Коллектив, состоящий из талантливых людей
-
-

Работа:

- Свобода и автономия
- Разнообразие
- Карьерное продвижение
- Профессиональный рост
-

Вознаграждение:

- Общий высокий уровень вознаграждения
- Вознаграждение по заслугам
- Хороший социальный пакет (пакет бенефитов)
- Пенсионные выплаты
-

Что делает организацию привлекательной?

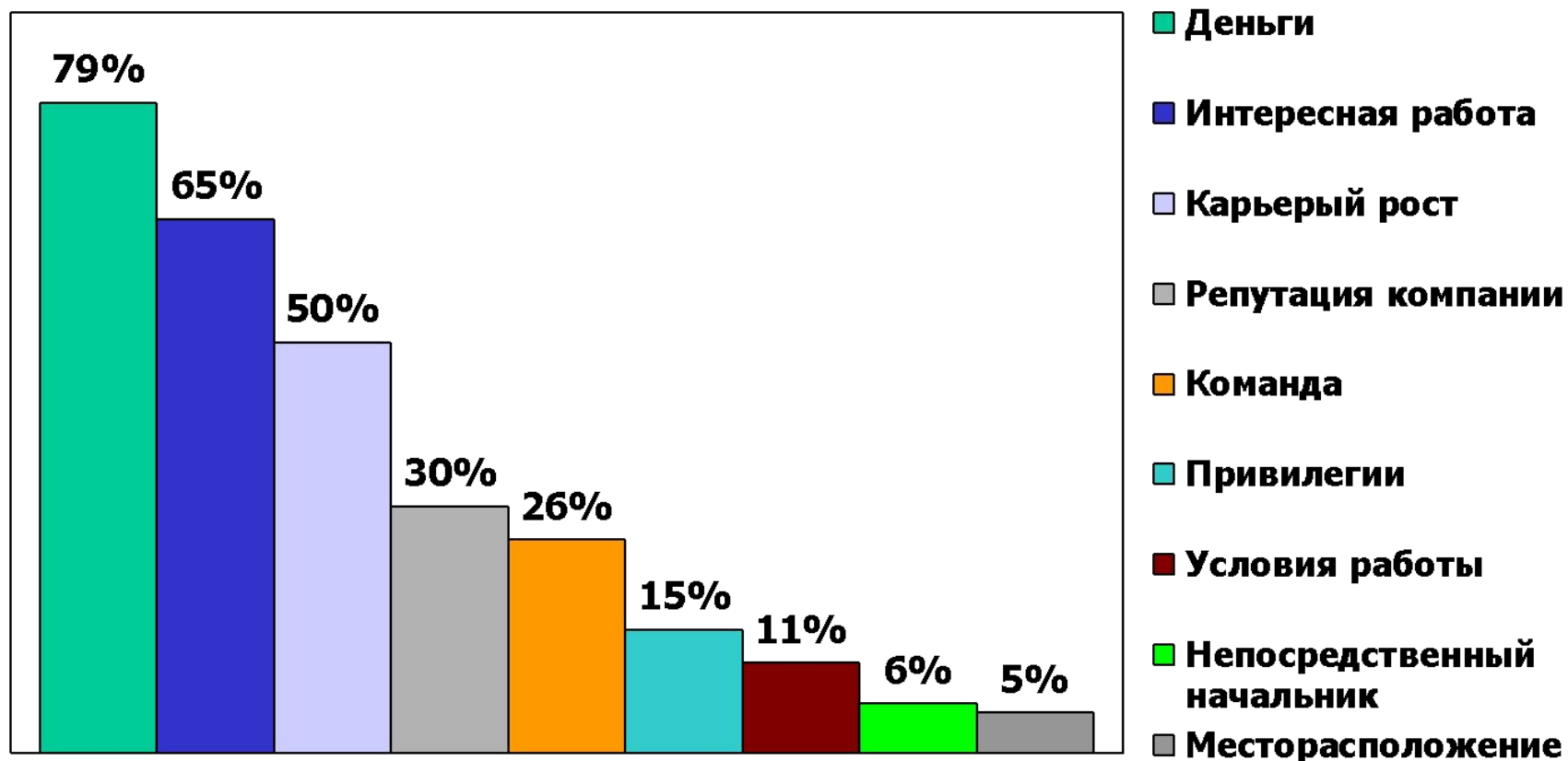
1. *Привлекательность выполняемой работы*
2. *Будущая привлекательность выполняемой работы (включает и оценку возможности продвижения по службе)*
3. *Наличие альтернатив.*
4. *Инвестиции (финансовые, и психологические инвестиции)*
5. *Обстоятельства, непосредственно не связанные с работой (обязательства перед семьей и т.д.)*

Люди, ищущие работу, помимо зарплаты, могут принимать во внимание и следующие аспекты:

- 1. Наличие в окружении *внутренних стимулов*, т. е. потенциальных возможностей, имеющихся как в работе, так и в организации для удовлетворения многих важных для человека потребностей (социальных потребностей, потребностей в уважении, самоактуализации и т. п.).
- 2. *Статус организации*, ее имидж, т. е. влияние, которое сам факт работы в данной организации оказывает на жизнь индивида в более широком контексте.
- 3. *Стиль руководства*, характерный для данной организации, т. е. преобладание в организации какой-либо модели отношений: поддерживающей и демократической или ориентированной на задачу и авторитарной.
- 4. Доминирующие *ценности* организации, т. е. ориентированы ли цели организации больше на людей или на бизнес?

Факторы, влияющие на выбор места работы

(Kelly Services, СПб, N=760)



Что такое удовлетворенность трудом?

Удовлетворенность трудом — это отношение человека к своей работе и рабочей ситуации, отражающее его чувства к тому, что происходит на работе с ним самим и вокруг него.

Выбор методов

Факторы:

- Ситуация на рынке труда
- Рыночная сила компании
- Тип организационной карьеры (ориентация на внутренний или внешний рынок труда)
- Характеристики потенциальных работников
- Число необходимых работников
- Срочность решения задачи поиска
- Наличие в организации специалистов по поиску и отбору персонала
- Бизнес-стратегия компании

Выводы

- Спектр возможностей подбора широкий
- Выбор методов обусловлен прежде всего внутренними факторами
- Применение любого метода имеет как положительные, так и отрицательные моменты, нет панацеи
- Выбор всегда конкретен в конкретной ситуации

ОТБОР ПЕРСОНАЛА

Вопросы:

1. Отбор персонала: понятие и основные задачи
2. Отборочная воронка и ее элементы
3. Этика отбора персонала

Отбор кадров

- **Отбор кадров** - это процесс выбора из ряда претендентов на рабочее место одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место.
- **Выбор методов** отбора зависит от нескольких групп факторов:
 - 1) размера организации, сложности, изменчивости применяемых технологий, целей и социальной политики фирмы;
 - 2) условий работы, сущности работы, имиджа фирмы;
 - 3) требований профсоюза;
 - 4) коэффициента отбора, равного количеству отобранных претендентов (количество вакантных мест) к количеству желающих, из которых осуществляется выбор

Вопросы, на которые необходимо ответить в процессе отбора:

- Может ли работать кандидат?
- Управляем ли кандидат?
- Совместим ли кандидат?
- Безопасен ли кандидат?
- Имеет ли необходимые компетенции?

$$K_H, F_S \in \{x_1, x_2, \dots, x_n\}$$

Эффективная система отбора - такая система отбора, которая позволяет выбрать нужного работника с наименьшими издержками:

- На первых этапах отбора используются более «быстрые» и связанные с меньшими издержками методы отбора
- На заключительных этапах — более «дорогостоящие» методы, нацеленные на углубленное изучение кандидатов.

Методы отбора должны быть:

- 1) **достоверными**, т.е. неподверженными случайным ошибкам (достоверность результата предполагает получение одинаковых результатов для различных методов - например, для теста и беседы);
- 2) **обоснованными**. Обоснованность - это степень, в которой тест, беседа или оценка качества работы измеряет навыки, опыт и способности выполнить эту работу. Различают обоснованность:
 - а) по сути работы (например, тест должен быть связан с содержанием будущей работы),
 - б) по соответствию характеру работы (например, лидерский потенциал имеет смысл оценивать у менеджера, а не у работника конвейера)
 - в) по соответствию конкретным критериям. Критерии, как правило, вырабатываются в ходе анализа рабочих мест. Такими критериями могут быть мышление, коммуникабельность, дополнительные знания (РС, ин. язык) и т.д.
- 3) **валидными**

Процесс отбора

(варианты)

7 ступеней:

1. Предварительная отборочная беседа
2. Заполнение бланка заявления, анкеты
3. Беседа по найму
4. Тесты по найму
5. Проверка рекомендаций
и послужного списка
6. Медицинский осмотр
7. Принятие решения

«Отборочная воронка»:



Исследование зарубежного опыта -опыт Германии

[Источник И.Дуракова «Найм и отбор персонала»]:



Классический пакет заявительных документов включает:

- 1) заявление;
- 2) автобиографию;
- 3) свидетельства;
- 4) анкеты;
- 5) фотографии;
- 6) рекомендательные письма;
- 7) медицинское заключение;
- 8) заключение графологической экспертизы.

Основные правила составления анкеты по найму:

- 1.Количество пунктов в анкете должно быть информативно достаточным и минимальным.
- 2.Запрашивается информация, связанная с личностными характеристиками, влияющими на производительность труда.
- 3.Вопросы могут относиться к прошлой работе, либо к предполагаемой в будущем.
- 4.Вопросы должны быть сформулированы в нейтральном стиле.
- 5.Предпочтительнее закрытые вопросы.
- При большом количестве претендентов удобно проранжировать показатели анкеты, придав им веса. Например, оценка по шкале "важности" -
- 0 –«Значения не имеет»
- +1, -1 – «Важная»
- +2, -2 – «Очень важная».
- Сумма набранных баллов позволяет уже по анкете установить рейтинг претендентов.

Беседы по найму (интервью)

Беседы по найму (интервью) делятся на группы:

Структурированные:

- а) проводимые по схеме - заранее существует список вопросов, от которого не отклоняются;
- б) слабо формализованные - готовятся только основные вопросы, дополнительные формулируются в ходе беседы;

Неструктурированные:

- в) выполняемые не по схеме - готовится только список возможных тем.

Тесты

- Тесты по найму - средство, которое измеряет какой-либо показатель человека.

Виды тестов.

- 1. Тест выполнения отдельных работ на предполагаемом рабочем месте. Обладает самой высокой достоверностью.
- 2. Тесты на психомоторные способности.
- 3. Тесты на канцелярские способности.
- 4. Тесты на способности.
- 5. Тесты по определению индекса интеллекта (IQ).
- 6. Тесты по оценке личностных качеств и темперамента.
- 7. Тесты выявления профессиональной ориентации.
- 8. Тесты на профессиональные знания.

- **Тест – стандартизованное, часто ограниченное во времени испытание, предназначенное для установления количественных (и качественных) индивидуальных психологических различий.**
- **Объективность, валидность и надежность – требования, которым должен удовлетворять каждый тест.**

Валидность

- Каждый метод предназначен для измерения какого-либо свойства, что и определяет содержание этого метода.
- Сведения о степени, в которой тест действительно измеряет то, для чего он предназначен, входят в понятие **валидности**.

Медицинский осмотр, как правило, проводится с целью:

- 1) убедиться, что претендент способен справиться с будущей работой,
- 2) для предотвращения найма работников с заразными болезнями,
- 3) для предотвращения жалоб по поводу компенсаций по состоянию здоровья.

Высвобождение /увольнение персонала

Сущность и различия понятий «высвобождение» персонала и «увольнение»

- **Высвобождение** персонала представляет собой увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых, либо изменении их профессионально-квалификационного состава.
- Также под высвобождением персонала понимается вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.
- **Увольнение** работника – установленная законодательством процедура освобождения от служебных обязанностей при расторжении с ним трудового договора.

Классификация видов увольнений :

- увольнение по инициативе сотрудника (по собственному желанию);
- увольнение по инициативе работодателя;
- выход на пенсию.

В соответствии с ТК РФ основаниями для прекращения трудового договора могут являться:

- расторжение трудового договора по соглашению сторон (ст. 78);
- прекращение срочного трудового договора (ст. 79);
- расторжение трудового договора по инициативе работника (ст.80);
- расторжение трудового договора по инициативе работодателя (ст.81);
- прекращение трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон (ст.83);
- прекращение трудового договора вследствие нарушения правил заключения трудового договора (ст.84).

Алгоритм сокращения численности/штатов:

- Принятие управленческого решения
- Юридическая оценка управленческого решения
- Информирование персонала о предстоящем сокращении:
 - организационные собрания, собрания подразделений
собрания малых групп
 - письменные сообщения и информационные бюллетени от имени руководства
- Индивидуальные беседы с сокращаемыми работниками
- Оказание психологической поддержки сокращаемым работникам

увольнения работника:

- Не сообщать об увольнении в конце рабочей недели или накануне праздника
- Не сообщать об увольнении в день рождения, годовщину работы в организации и т.д.
- Не сообщать об увольнении в конце рабочего дня
- Не звонить домой с извещением об увольнении
- Не сообщать об увольнении работникам, находящимся на больничном листе или в отпуске
- Сообщает об увольнении непосредственный руководитель и наедине
- Беседа должна быть краткой; плохая новость должна сообщаться по возможности быстрее.

2. Сущность понятия «аутплейсмент»

Аутплейсмент представляет собой комплекс мер, направленных на сглаживание негативных последствий увольнения сотрудников, включающих в себя психологическую поддержку и консультирование уволенных сотрудников, помощь им в дальнейшем трудоустройстве за счет средств бывшего работодателя.



Плюсы аутплейсмента

Для работников

- Снижение стресса
- Ощущением нестабильности среди сотрудников
- Снижение социальной напряженности
- Чувство защищенности,
- Профессиональные консультации по поиску работы
- Анализ ситуации на рынке труда
- Рекомендации по трудоустройству
- Рекомендации по поведению на собеседовании с потенциальными работодателями.

Для организации

- Укрепление имиджа (положительная репутация на рынке)
 - отсутствие судебных разбирательств
 - отсутствие негативных отзывов со стороны бывших сотрудников
 - авторитет в глазах партнеров
- Снижение риска перехода бывших сотрудников к конкурентам
 - предотвращение разглашения коммерческой тайны
- Снижение риска падения производительности труда от стресса
- Повышение лояльности со стороны остающихся сотрудников
- Экономические выгоды
 - экономия на выплатах компенсации при увольнении, а также возможные выплаты на судебные издержки и моральную компенсацию

Минусы аутплейсмента

- Отсутствие стопроцентной гарантии трудоустройства
- Непрозрачные сроки выполнения проектов
- Увеличение трудоемкости и стоимости затрат (особенно при аутсорсинге)