

ТЕМА

Организация рекрутинга персонала
Определений требований к кандидатам

Содержание

- Особенности современного рынка труда (рекомендовано для групповой презентации).
- Место рекрутинга в общей системе УЧР
- Основные принципы - выработка философии и стратегии рекрутинга персонала
- Алгоритм принятий решений в области рекрутинга персонала
- **Определение требований к кандидатам***
- Основные методы определения количественной потребности в персонале

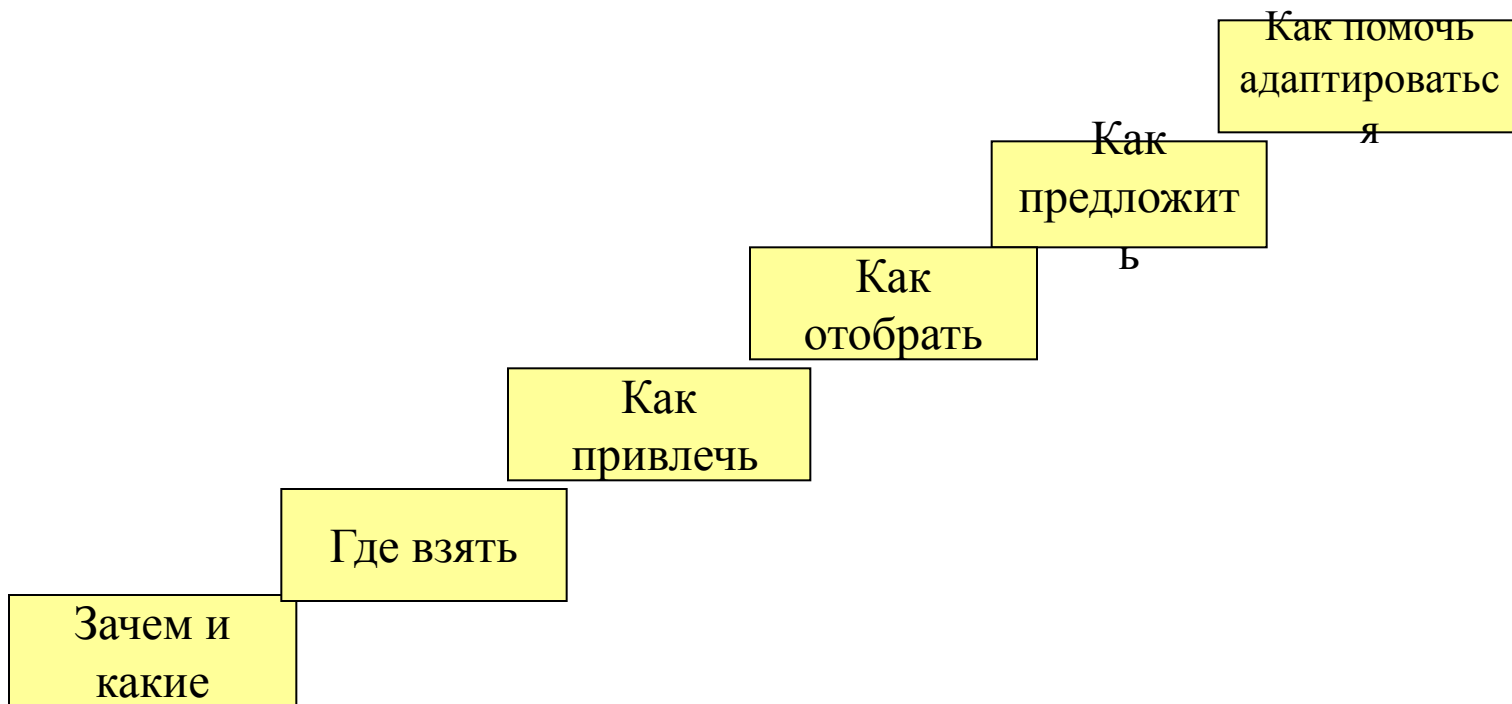
Трансформация российского рынка труда

- Кризисные явления в экономике
- Дижитализация и занятость
- Нестандартные формы занятости
- Удаленная работа
- Постоянная и периферийная рабочая сила
- Агентская занятость

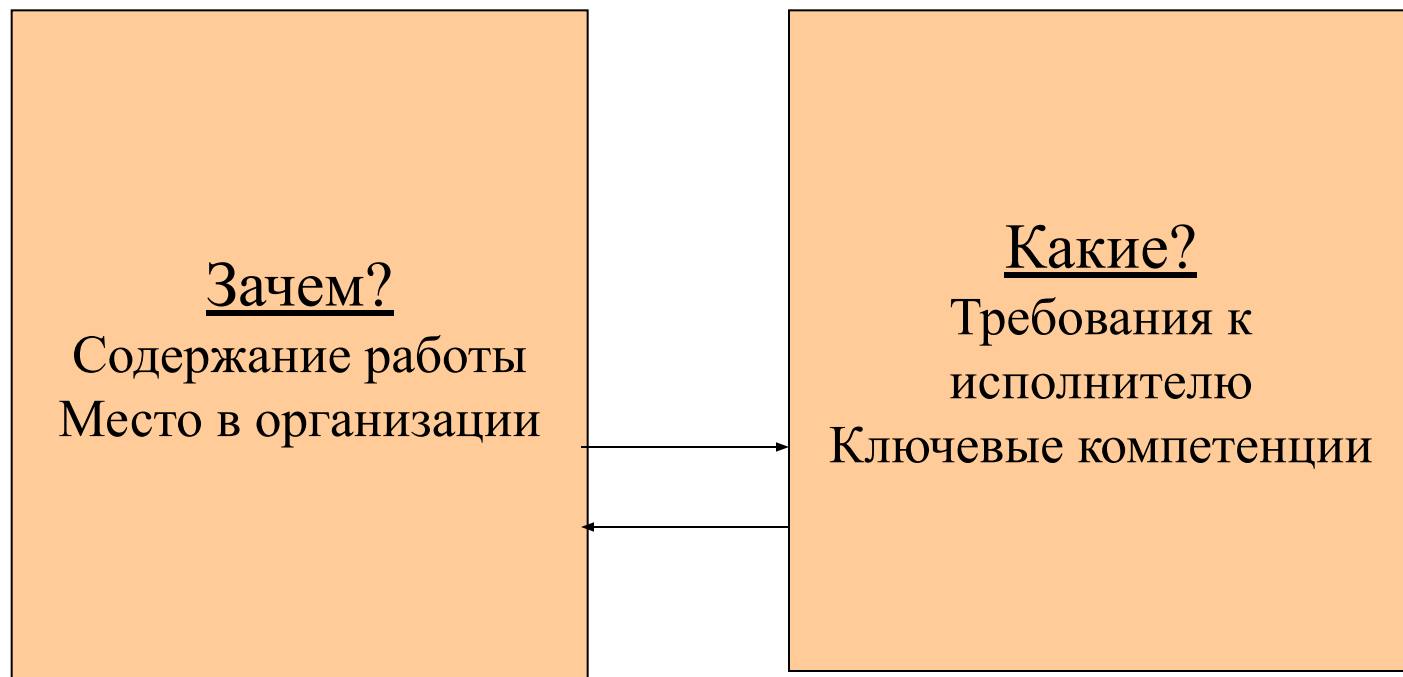
Рекомендуется для исследовательского проекта
(творческий рейтинг)

Алгоритм принятия решения: набор и отбор персонала

Этапы набора и отбора персонала

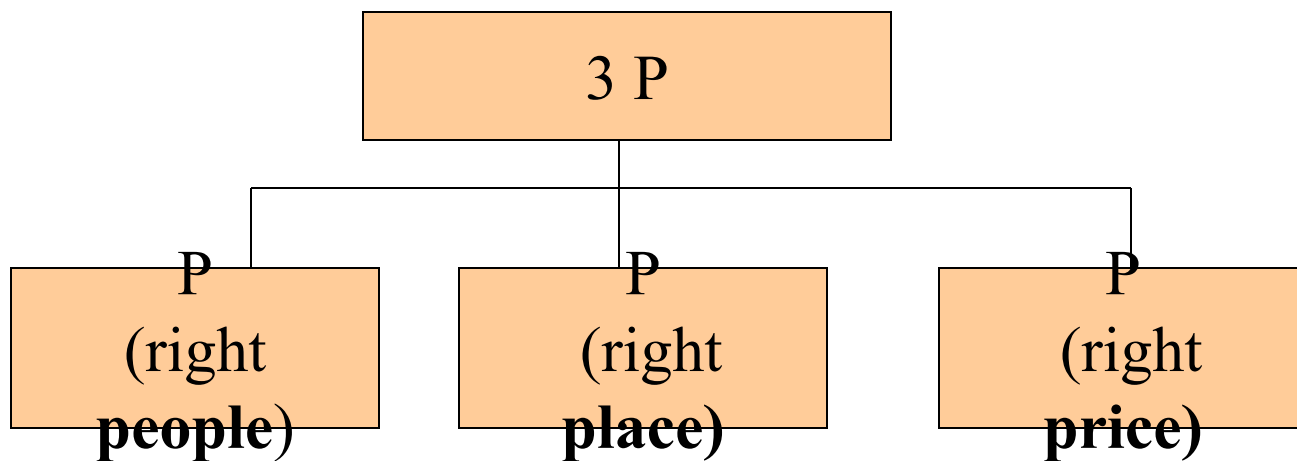


Зачем нужны работники и какие?



Принцип “3 P”

Нужный человек на нужном месте за соответствующую цену



“ЗР” - Примеры из практики

Человек - место - цена

- Объявления о приеме на работу (Career Forum, PG)
- Резюме (принципы составления)
- Интервью и тестирование

С чего начинается профессиональный набор персонала?

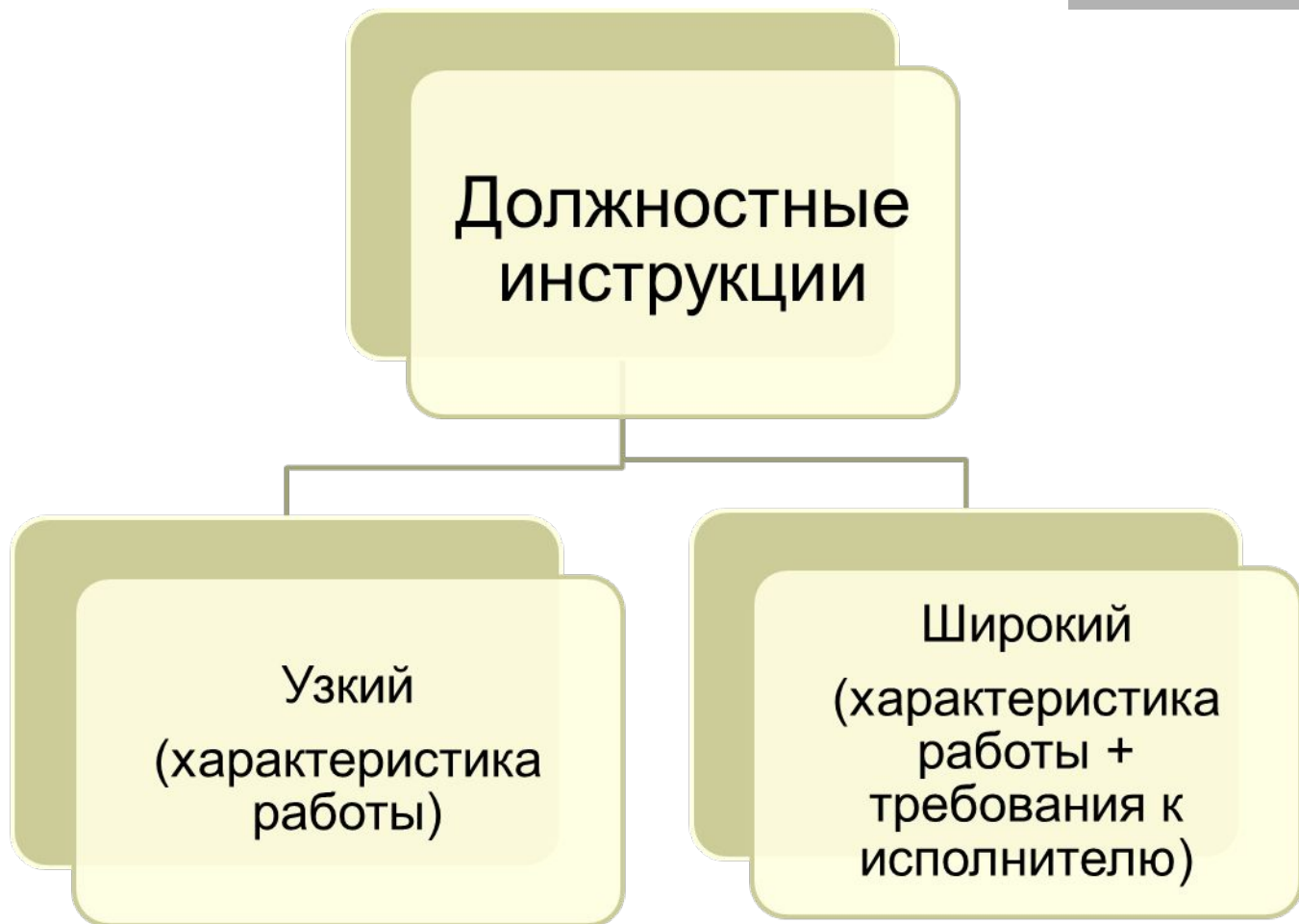
- Содержание работы и требования к исполнителям

Групповые задания: итоги
Должностные
обязанности и требования к исполнителям
Примеры
из практики

Место должностных инструкции в управлении персоналом

- Требования к исполнителям при наборе
- Объявление о вакансии
- Структура интервью и тестирование
- Оценка кандидата при найме на работу
- Адаптация на новом месте
- Компенсационный пакет (грейды, использование обзоров заработной платы)
- Оценка в процессе работы
- Определение потребностей в обучении
- Увольнение и сокращение персонала
- Планирование карьеры

Два подхода



Как составить должностные инструкции (Job descriptions)

- Типичные работы (benchmarking jobs)
ЕТКС, новые профессиональные стандарты, обзоры заработной платы и др.
- Нетипичные работы (примеры из практики)
- Где должностные инструкции используются в практике кадрового менеджмента?

Новые профессиональные стандарты

- ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА С УЧЕТОМ ТРЕБОВАНИЙ ПРОФСТАНДАРТОВ
- ОБУЧЕНИЕ В СООТВЕТСТВИИ С НОВЫМИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ СТАНДАРТАМИ



В настоящее время в России осуществляется масштабное обновление национальной системы квалификаций работников и формирование системы профессиональных стандартов, затрагивающее практически все отрасли российской экономики и социальной сферы.

Планируется, что в ближайшем времени профессиональные стандарты заменят привычные для всех квалификационные справочники.

Рекомендуется для более глубокого изучения:

Групповой /индивидуальный исследовательский проект и презентация

Описание квалификации работника

Квалификация работника - уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника

Профессиональный стандарт - характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции

Ст.195.1 ТК РФ



Описание квалификации работника

**Статья 195.1. ТК РФ
(определение
квалификации
работника)**

**Приказ Минтруда России №148н от 12
апреля 2013г. Национальная рамка
квалификаций
(основные пути достижения уровня
квалификации)**

**Профессиональный
стандарт (требования
к квалификации)**

опыт работы

практический опыт

требования к опыту
практической работы

уровень знаний

минимально необходимый для каждого
квалификационного уровня
-уровень образования и (или)
-состав основных и(или) дополнительных
образовательных программ

требования к
образованию и
обучению

Требования к квалификации
в «узкой»
трактовке*

уровень умений

необходимые знания

необходимые умения

уровень
профессиональных
навыков

другие характеристики

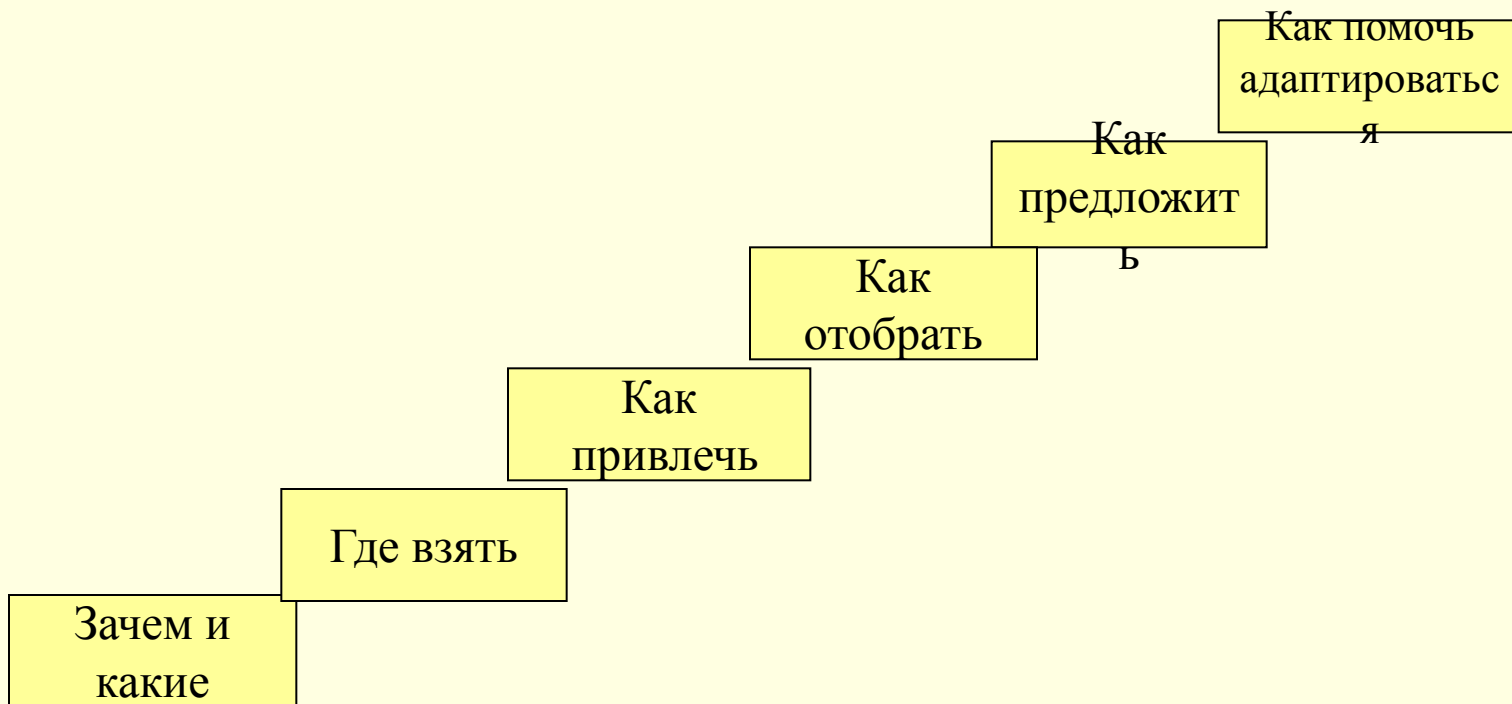
Требования к квалификации
в «широкой» трактовке*

** - в дополнение и к «широкой» и «узкой» трактовке в описание квалификации могут быть включены специальные требования (специальное требование к квалификации работника предполагает наличие специального права в соответствии с федеральными законами и иными НПА РФ, необходимого для выполнения работы, которое выражается в предъявлении специальных требований к квалификации работника.)*



Алгоритм принятия решения: набор и отбор персонала

Этапы набора и отбора персонала



Задание должностные инструкции

- Роль в управлении персоналом +++
- Структура ++ (стандарты исполнения)
- Порядок составления ++
- Новые профессиональные стандарты +

Роль должностных инструкции в управлении персоналом

- Требования к исполнителям при наборе
- Объявление о вакансии
- Структура интервью и тестирование
- Оценка кандидата при найме на работу
- Адаптация на новом месте
- Компенсационный пакет (грейды, использование обзоров заработной платы)
- Оценка в процессе работы
- Определение потребностей в обучении
- Увольнение и сокращение персонала
- Планирование карьеры

Должностные инструкции – типичная структура

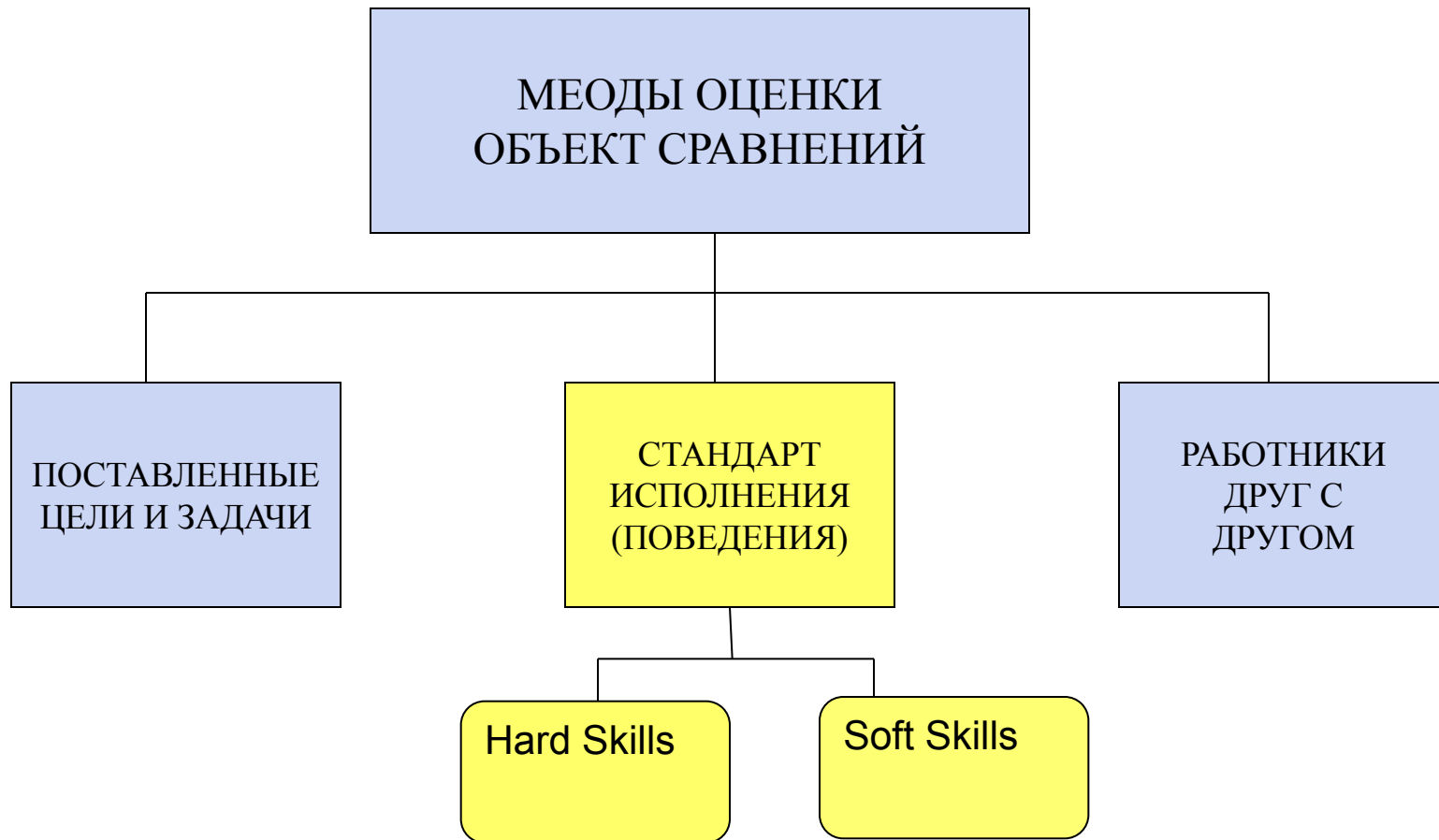
Описание работы

- определение
- краткая характеристика
- отношения
- обязанности и ответственность
- полномочия
- стандарты исполнения (на примере гостиничного хозяйства)
- условия работы

Влияющие факторы Ситуационный подход

- Характер работы
- Организационная культура

Роль стандартов исполнения в должностных инструкциях при оценке персонала



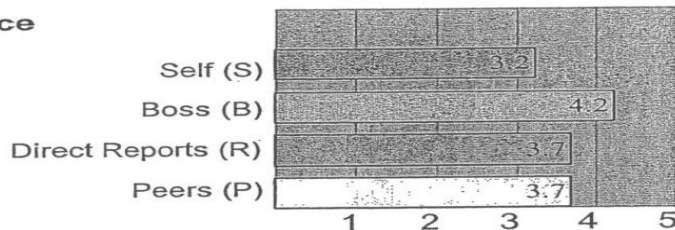
Балльная графическая шкала оценки (Hard Skills)

Шкала экспертной оценки результатов работы сотрудников				
баллы	1	2	3	4
оценка	полностью не соответствует требованиям	частично соответствует требованиям	полностью соответствует требованиям	несколько превышает ожидания
описание	Сотрудник регулярно не выполняет поставленные задачи или выполняет их не на должном уровне, перерасходует ресурсы, не следит за состоянием оборудования, не стремится изменить ситуацию.	Сотрудник в целом выполняет свою работу в пределах установленных требований, но иногда задерживает сроки выполнения заданий, могут иметь место отклонения от требуемого уровня качества .	Сотрудник всегда достигает поставленных задач, результаты работы соответствуют требованиям, отсутствует брак в работе, оборудование поддерживается в хорошем состоянии.	Сотрудник на высоком уровне выполняет поставленные ему задачи, постоянно повышает качество выполняемых работ, бережно относится к инструментам и оборудованию.

Пример оценки компетенции “Коммуникации и влияние” по принципу 360° (Soft Skills)

360° Feedback process for Philip Morris

Communication and Influence



Communication and Influence	S	B1	B2	R	P	Av
Communicates in a simple, concise and consistent manner	4.0	4.0 ^{0.0}	5.0 ^{0.0}	3.4 ^{0.7}	3.4 ^{0.5}	3.6 ^{0.7}
Asks others' opinions, invites debate	4.0	4.0 ^{0.0}	5.0 ^{0.0}	4.3 ^{0.9}	3.9 ^{0.6}	4.1 ^{0.8}
Uses facts and rational arguments to influence and convince	3.0	4.0 ^{0.0}	5.0 ^{0.0}	4.1 ^{0.8}	3.9 ^{0.3}	4.1 ^{0.7}
Uses awareness of internal and external boundaries to anticipate the reaction of an audience and adapts communication accordingly	3.0	4.0 ^{0.0}	4.0 ^{0.0}	3.4 ^{1.0}	3.9 ^{0.3}	3.7 ^{0.8}
Uses indirect influence (get A to show B so B will tell C...)	2.0	4.0 ^{0.0}	3.0 ^{0.0}	3.0 ^{0.9}	3.3 ^{0.7}	3.2 ^{0.8}
Av	3.2	4.0^{0.0}	4.4^{0.8}	3.7^{1.0}	3.7^{0.6}	3.7^{0.8}

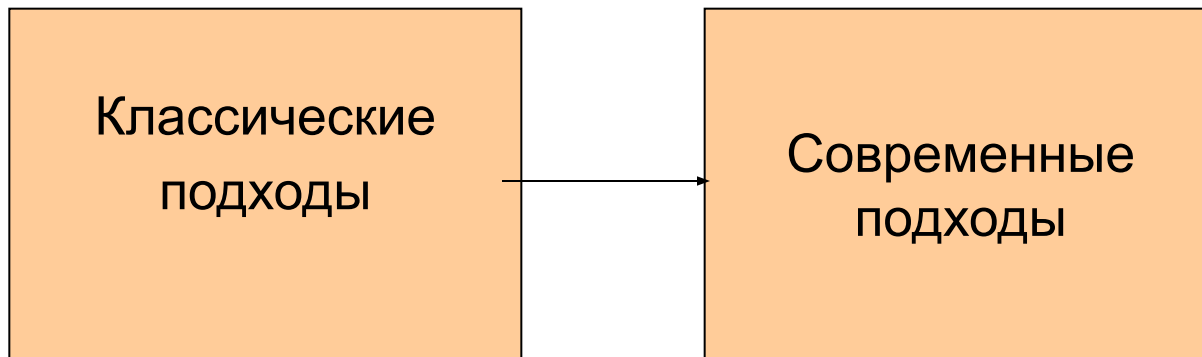
	B	R	P
Number of feedback providers chosen in each category	2	7	7
Number of questionnaires received in each category	2	7	7

Структурированная анкета для разработки должностных инструкций

- Резюме должности
- Основные обязанности и сферы ответственности
- Образование
- Опыт работы
- Ответственность за руководство сотрудниками
- Принятие решений
- Ответственность за выполнение показателей
- Коммуникации
- Комментарии (сотрудника, руководителя, представителя службы управления персоналом)

Какие работники нужны?

- Job Specification



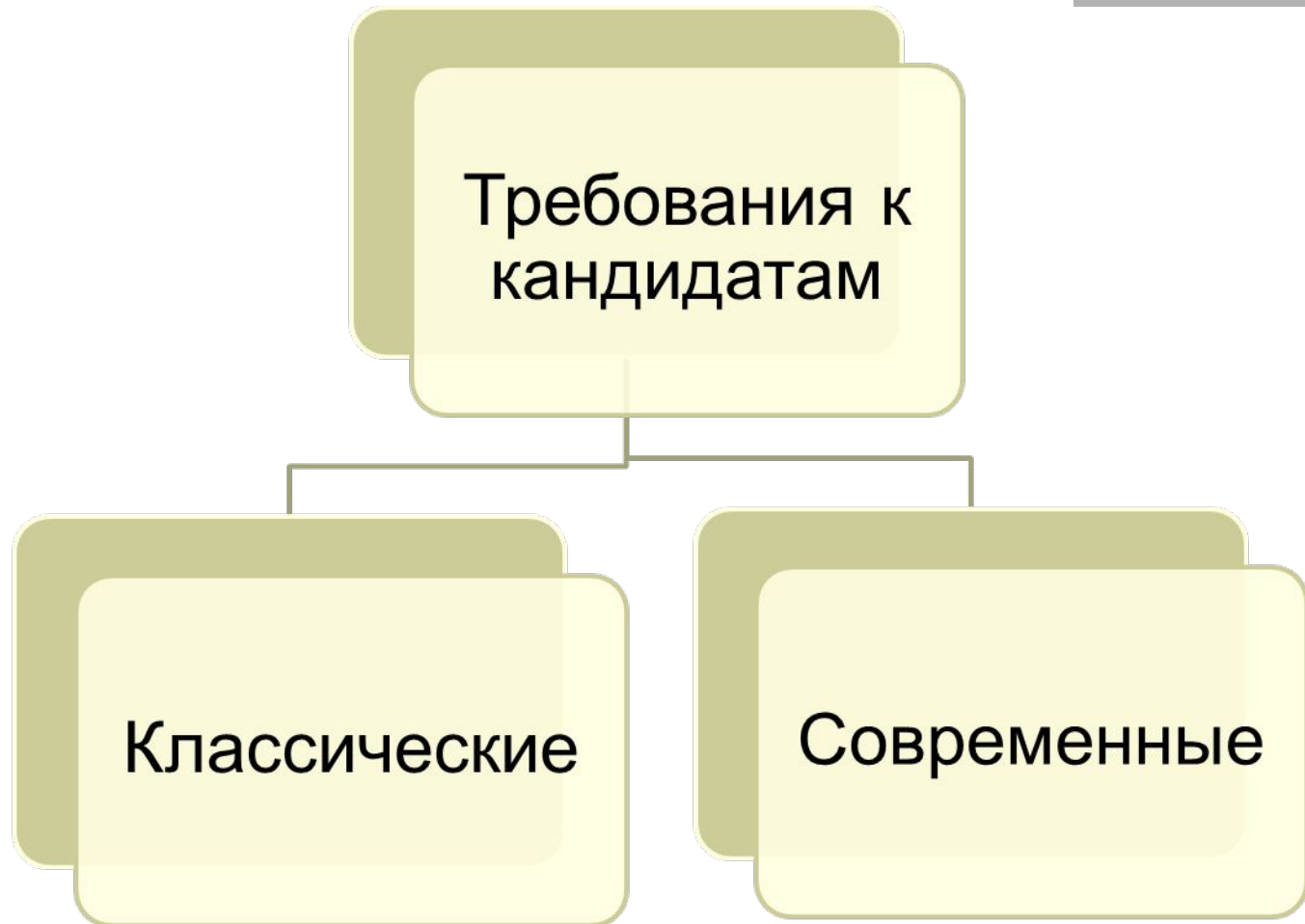
Задание 2

Какие работники сегодня нужны?

Презентации : что показал анализ рынка труда?

Способности
Личностные качества
Ключевые компетенции

Два подхода к разработке требований к кандидатам

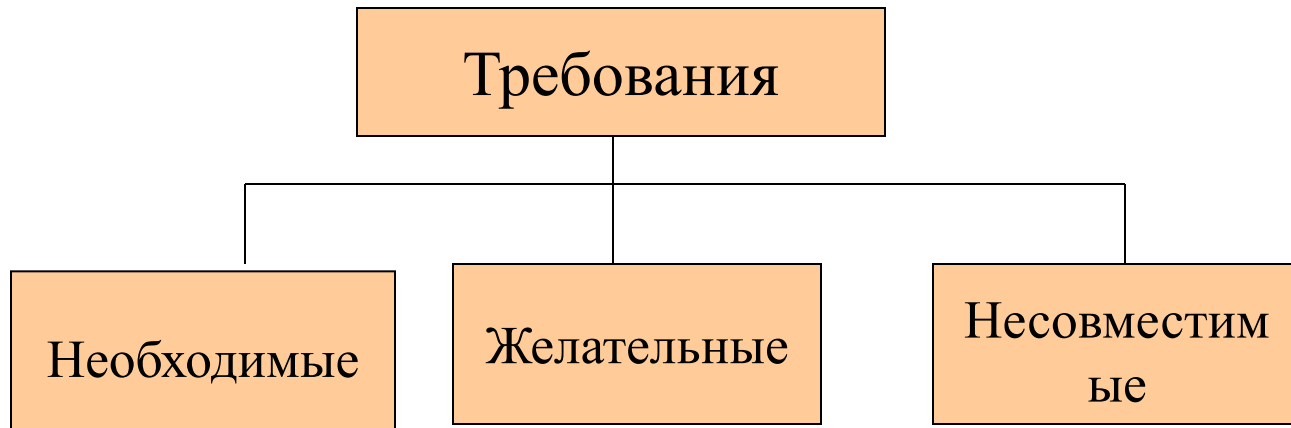


Какие работники нужны?

Классические подходы

- Знания
- Навыки
- Способности
- Личностные качества
- Интересы
- Другая необходимая информация

Требования к исполнителям



Кейс “А у вас есть свои бзики”

СТРАТЕГИИ НАБОРА ПЕРСОНАЛА

- КОМПЕНСАЦИОННАЯ (ГИБКАЯ)
необходимые/желательные требования
- НЕКОМПЕНСАЦИОННАЯ (ЖЕСТКАЯ)
все требования необходимые
- “Ситуационный подход” – от чего зависит выбор стратегии?

Какие работники нам нужны: современные подходы и тенденции

- Ключевые компетенции(как проверить?)
- Примеры из практики и результаты исследований
- Опыт компаний (PG, PM и др)

Управленческие компетенции

Компетенция:

Знание, навык, или поведение,
критические для достижения
стратегических результатов.

Управленческие компетенции

Основная деятельность фирмы

Технические/Должностные (Hard Skills)

Личностные Компетенции (Soft Skills)

Ключевые компетенции

Примеры компаний

- Philip Morris
- Procter & Gamble
- Philips
- 3M
- Schwarzkopf&Henkel
- ООО “Северсталь”
- ОАО “РЖД”
- Уралсиб

Управленческие компетенции

1. **Multifunctional Leader**
2. **Managing Diversity**
3. **Employment – Engagements - Self-employment**
4. **Managing Complexity (change management, risk management)**
5. **Stakeholders, Social Responsibility**
6. **Personality Identity**
7. **Change in values – gender**
8. **Sustainability**
9. **West – East Philosophy**
10. **Life long Education**

Компетенции руководителей: по результатам дискуссии



ГАЙДАРОВСКИЙ
ФОРУМ
GAIDAR FORUM
2018

- Integrity
- Responsibility
- Sustainability
- Critical thinking
- Emotional intelligence
- Continuous learning
- Ethics*
- Leadership development
- Personal development
- Inspiration
- Strong personality
- Communication skills
- Interpersonal skills
- Adaptability
- Agility
- Self-learning
- Stress management
- **Cultural sensitivity**

* Важно не только то, что ты делаешь, но и **как** ты делаешь
Управление по целям → **управление по ценностям**

КОМПЕТЕНЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ (критерии AMBA International)



- **Навыки стратегического планирования, понимание системного подхода** и развитие способностей принимать комплексные управленческие решения в постоянно изменяющейся бизнес-среде с учётом всех рисков
- Знание основных концепций управленческого учёта, **умение анализировать сложные массивы данных** и использовать количественные методы исследования в сфере управления
- Понимание **последствий принятия управленческих решений** для устойчивого развития компании и общества и **социальная ответственность за принятые решения**
- Знание **основных организационных и поведенческих теорий и концепций управления персоналом**
- **Развитие лидерских качеств**, межличностной коммуникации, навыков работы в команде и ведения переговоров, стресс - менеджмент
- Понимание **механизмов эффективной работы в кросс-культурной среде** с учётом всей важности глобализации
- **Развитие творческого и инновационного подходов** к ведению бизнеса
- Стремление к постоянному и **непрерывному развитию и самообучению**

CIPD – UK опыт

Вакансии для работников HR

<http://www.cipd.co.uk/>

- If you are looking for HR vacancies at other organizations, please visit our [People Management Jobs site](#) for hundreds of HR Jobs.
- Примеры:
https://clarion.ciphr-irecruit.com/templates/CI/PHR/jobdetail_2265.aspx

Достоинства разнообразия кадров

TOP REASONS COMPANIES FOCUS ON DIVERSITY



to improve culture



to improve company performance



to better represent customers

И. Адизис – разнообразие кадров!!!
Презентация в РЭУ – 1.04.19

Кадровое разнообразие

78% профессионалов и нанимающих менеджеров говорят, что кадровое разнообразие является главным трендом

Концепция лидерских качеств И. Адизеса

- ❑ Лидерских качеств, которые нужны для достижения краткосрочной и долгосрочной результативности и эффективности - четыре – PAEI
 - производитель результатов (P, producer)
 - администратор (A, administrator),
 - предприниматель (E, entrepreneur)
 - интегратор (I, Integrator).
- ❑ Эти качества противоречат друг другу, так как например хороший производитель результатов будет нетерпим к излишнему порядку, к чему склонен администратор, а предприниматель всегда будет придумывать что-то новое, что может мешать и производителю результатов и интегратору, нацеленному на гармонизацию отношений.
- ❑ Таким образом, **во главе компании должен быть не супер-босс, а группа супер-боссов**, каждый из которых отлично выполняет одну из четырёх ролей и имеет представление об остальных.

Сколько работников нам нужно

Зачем

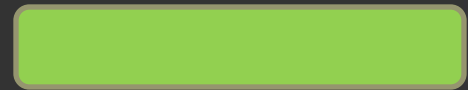


Какие



Сколько

Планирование потребности в персонале





Процесс планирования потребности в человеческих ресурсах

Методы планирования численности

Экстраполяция

Наиболее простой и часто применяемый метод, заключается в перенесении фактической ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность метода экстраполяции заключается в его общедоступности; ограниченность - в невозможности учесть изменения в развитии предприятия и внешней среды.

Нормативный

в основу плановых задач на определенный период ложатся нормы затрат разных ресурсов (в нашем случае - рабочей силы) на единицу продукции (в данном случае - рабочего времени, затраты фонда заработной платы и т.п.)

Бенчмаркинг

это сравнение количественных и качественных показателей системы управления персоналом компании с аналогичными показателями других участников рынка.

Методы расчета количественной потребности в персонале

Общая потребность

- по производительности труда
- по прибыли до оплаты налогов
- по добавленной стоимости

Потребность по категориям

- по времени выполнения и объему работы
- по числу рабочих мест
- по нормам обслуживания и штатному расписанию

Дополнительная потребность

- в связи с расширением производства
- в связи с необходимостью возмещения выбывшего работника