

Планирование и подбор персонала

Кадровое планирование

Кадровое планирование - научно обоснованная деятельность организации, имеющая **целью** предоставление рабочих мест:

- 1) в нужный момент времени,
- 2) в необходимом количестве,
- 3) в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Кадровое планирование должно включать возможность обратной связи, поскольку если план не может быть выполнен, часто возникает необходимость в корректировке задач компании, чтобы они стали выполнимыми с точки зрения человеческих ресурсов.

Процесс планирования человеческих ресурсов



Цели кадрового планирования

Цели кадрового планирования:

1. Должны формулироваться систематически.
2. Включают цели организации и цели персонала.

При формулировке целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации.

Эффективное кадровое планирование отвечает на вопросы:	1) Сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется?
	2) Как лучше привлечь нужный, и сократить излишний персонал / оптимизировать использование персонала?
	3) Как эффективно использовать персонал в соответствии с его способностями, изменениями и внутренней мотивацией?
	4) Каким образом обеспечить условия для развития персонала?
	5) Каких затрат потребуют запланированные мероприятия?

Виды кадрового планирования

Долгосрочное кадровое планирование

Инструментом долгосрочного кадрового планирования является план человеческих ресурсов, который, как правило, предполагает попытку прогнозирования на 3-5 лет вперед.

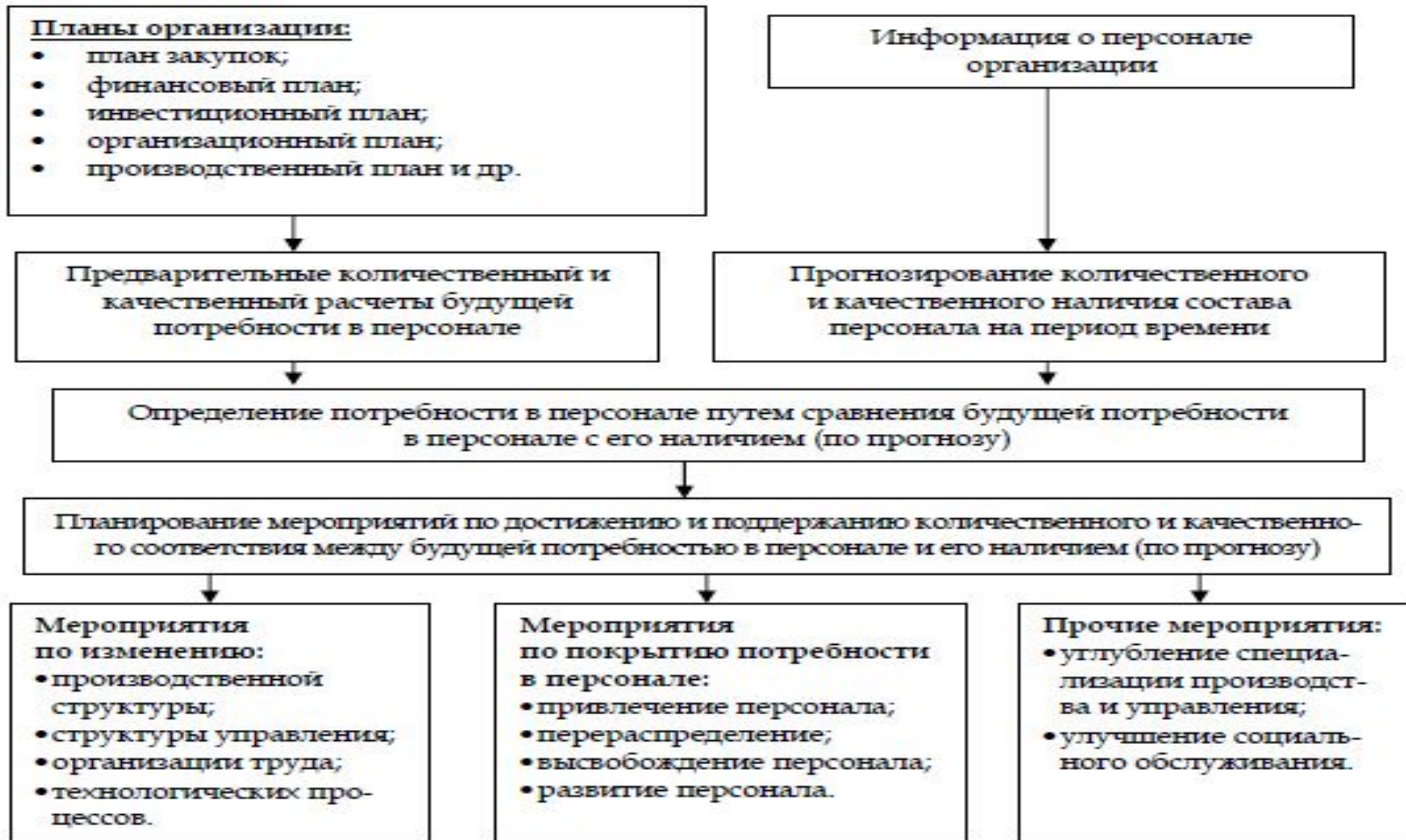
Компания должна оценить:
спрос на труд,
потенциальные возможности предложения,
состояние внешней среды деятельности.

Краткосрочное кадровое планирование

Осуществляется на основании краткосрочного плана рабочей силы или оперативного плана, который рассчитан на период не более одного года и является наиболее распространенным на практике, чем план человеческих ресурсов.

Начальной ступенью процесса кадрового планирования является планирование потребности в персонале. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

Схема планирования потребности в персонале



Цель набора персонала

Набор персонала - ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей организации.

Роль набора персонала - важный элемент системы УП, от качества проведения которого зависят все дальнейшие действия в данной системе.

Цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников.

Факторы внешней и внутренней среды

На процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды:

Факторы внешней среды:

- 1) законодательные ограничения;
- 2) ситуация на рынке рабочей силы;
- 3) состав рабочей силы на рынке;
- 4) месторасположение организации.

Факторы внутренней среды:

- 1) стратегические кадровые программы, например, принцип должностного продвижения работников, уже занятых в производстве,
- 2) кадровая политика — принципы работы с персоналом,
- 3) образ организации — насколько она считается привлекательной как место работы (привлекательны более крупные фирмы, фирмы, известные своей продукцией кандидату).

Процесс привлечения кандидата

Действия потенциального кандидата

Шаг 1.

Определение конечной цели служебного продвижения и последовательность рабочих мест на пути к этой цели.

Это позволяет рассматривать предлагаемые места в организации с точки зрения варианта окончательного или промежуточного рабочего места.

Действия менеджера по персоналу

Анализ рынка рабочей силы и выделение возможных сегментов, представители которых могут стремиться к целям, адекватным корпоративной культуре организации и конкретному рабочему месту (на определенном этапе карьеры).

Попытка реконструировать те цели, к которым должен стремиться человек, которого вы ищете.

Процесс привлечения кандидата

Действия потенциального кандидата

Шаг 2.

Определение текущих источников информации о предлагаемых рабочих местах.

Это позволяет кандидату выбрать наиболее информативные, пользующиеся доверием СМИ, определенным образом ориентированные (по специальностям, по уровню статуса и т. д.)

Действия менеджера по персоналу

Анализ способов получения информации, наиболее подходящих для вашего потенциального кандидата.

Оценка влияния различных средств массовой информации на тот сегмент рынка труда, из которого возможно привлечь кандидата.

Процесс привлечения кандидата

Действия потенциального кандидата

Шаг 3.

Анализ предлагаемых рабочих места, сравнение их между собой по:

- отраслям промышленности,
- типам компаний,
- предложенным функциям,
- другим основаниям.

Сужение спектра предложений.

Кандидат формирует так называемый конкурентный лист и сравнивает условия, предлагаемые в разных организациях, исходя из специфики собственной мотивации: по объему вознаграждения, по возможности должностного роста, профессионального развития и т.д.

Действия менеджера по персоналу

Анализ конкурентных предложений и разработка в случае необходимости способов аргументации за вашу компанию.

Предположение дополнительных параметров, которые могут быть важны для вашего потенциального кандидата.

Для того чтобы это можно было сделать, необходимо реконструировать специфику мотивации того человека, которого ищет организация — на что он должен быть ориентирован в первую очередь: финансы, рост, развитие, определенные гарантии и т. д.

Процесс привлечения кандидата

Действия потенциального кандидата	Действия менеджера по персоналу
<p>Шаг 4. Анализ собственных возможностей кандидата. Это позволяет построить наиболее удачную аргументацию при прохождении отборочных процедур.</p>	<p>Гибкий подход при переговорах с кандидатом. Возможность изменения функциональных обязанностей, статуса в случае перспективности кандидата. Оценка перспективности кандидата, проектирование карьеры.</p>
<p>Шаг 5. отслеживание новых предложений рабочих мест и изменения личных возможностей</p>	<p>Постоянное наблюдение в процессе карьерного роста за продвижением с одного рабочего места на другое.</p>

Набор персонала

В крупных организациях набор персонала осуществляет отдел по управлению персоналом, в частности, сектор по набору на работу (отдел кадров).

Запросы на подбор специалистов могут поступать и от линейных менеджеров .

Важно, что при проектировании процедур приема и осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами.

Источники привлечения кандидатов

Различают **внутренние и внешние источники** комплектования организации кадрами.

Внутренние источники - это люди, работающие в организации.

Предполагает использование уже задействованного в организации персонала. Экономически выгодно.

Способствует развитию персонала, мотивирует его, укрепляет лояльность организации персонала.

Внутренний конкурс - служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Совмещение профессий целесообразно использовать совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

Ротации

Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей.

Возможны следующие варианты перемещений руководителей: повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности; повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты; смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация).

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и в конечном счете сопровождаются должностным ростом работников организации.

Внешний источник

Ориентирован на привлечение работников со стороны.

Это могут быть люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Более дорогой источник.

Но позволяет привлечь новых работников, с новыми идеями, новыми подходами.

Способствует развитию конкуренции на внутреннем рынке труда.

Центры занятости

Многие фирмы и компании используют местные центры занятости в качестве источника для найма людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

Агентства по найму (кадровые агентства)

Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно. На представленных специалистах может быть дана “гарантия”, которая вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности в течение оговоренного срока. В таком случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность.

Самостоятельный поиск через средства массовой информации

Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются.

Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта.

Достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренние	<p>Примером возможности самореализации внутри организации воспринимается как поощрение успешной работы.</p> <p>Для организации продолжается работа с сотрудниками, которые уже известны, а также сокращаются финансовые затраты.</p>	<p>Возможен риск осложнений личных взаимоотношений между сотрудниками, может возникнуть «семейственность».</p>
Внешние	<p>Возможность выбора из большого числа кандидатов.</p> <p>Новые люди — новые идеи и приемы работы.</p>	<p>Адаптация нового сотрудника, возможно ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих.</p>

Методы набора персонала

- Группы методов отбора персонала
 - Традиционные и нетрадиционные
 - Индивидуальные и групповые
 - Активные и пассивные

Традиционные

Резюме

Тестирование

Интервью

Решение проблемных ситуаций

Деловые, ролевые управленческие игры

Рекомендации с прежнего места работы

Нетрадиционные

«Стрессовое» интервью

Интервью, «щекочущее мозг» (для проверки логики и креативности мышления)

Физиономика (наблюдение за выражением лица)

Соционика и.т.п.

Методы набора персонала

Активные методы

Когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение.

Пассивные методы

К пассивным методам набора персонала прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос.

Вербовка персонала

Налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников.

Ее обычно проводят непосредственно в учебных заведениях, и это является преимуществом, так как кандидаты «неиспорченные» и их не нужно «ломать».

Вербуют сотрудников у конкурентов, через государственные центры занятости и через частные посреднические фирмы.

Набор работников массовых специальностей

- Способы формирования имиджа организации
 - *Презентации* позволяют привлечь случайных прохожих или живущих неподалеку лиц, и кто ищет дополнительные заработки.
 - *Ярмарка вакансий* в основном предназначена для людей, желающих поменять работу.
 - *Праздники и фестивали* привлекают квалифицированных специалистов, интересующихся именно данной организацией.
 - Привлечение сотрудников с помощью *личных связей* работающего персонала

Набор высококвалифицированных специалистов

• Размещение объявлений

- *О вакантных должностях, об уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда и сведений во внешних и внутренних средствах массовой информации.*
- *Объявления должны формировать имидж организации. Они не должны содержать дискриминационных моментов, но должны быть броскими, интересными, краткими, хорошо написанными, законными, правдиво отражающими требования, предъявляемые к претендентам, условия работы и оплаты труда.*
- *В объявлениях следует отражать следующие сведения: особенности организации; характеристику должности; требования к соискателю; систему оплаты; льготы и стимулы; особенности процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи); адрес и контактные телефоны. именно данной организацией.*

Методы набора персонала

Телевидение

позволяет обеспечить более широкую аудиторию, однако стоимость рекламы чрезвычайно высока, адресность незначительна.

Реклама по радио

обходится многократно дешевле и аудитория также широка, но слушают его, как правило, только во время работы. За счет применения данного способа размещения рекламы в основном можно привлечь лиц, желающих поменять работу.

Пирамида кадровых технологий

- Хедхандинг – «ЗОЛОТЫЕ ВОРОТНИЧКИ»
- Скрининг - «синие воротнички».

Профессиональный отбор персонала

Отбор персонала не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть увязан со всеми другими функциями управления

Процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Принципы и критерии отбора персонала персоналом.

Основной принцип подбора и расстановки кадров: "Нужный человек, в нужное время, на нужном месте". Отбор работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, требует комплексного подхода.

Условия эффективного отбора кадров

- ✓ поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; поиск и отбор должны быть увязаны с философией и практикой управления и с содержанием программ, реализуемых в сфере управления персоналом.
- ✓ необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и – что не менее важно – то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками, или подрывающего установленные нормы и порядки.
- ✓ необходимость учета всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Условия эффективного отбора кадров

- ✓ ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности. Отбор прекращается, если несколько человек не удовлетворяют предъявленным требованиям, так как, скорее всего эти требования завышены и их необходимо пересмотреть;
- ✓ отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;
- ✓ обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);
- ✓ ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место.

Критерии отбора

Для успешного отбора первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей:

1. На основании каких критериев оценивать кандидатов?
2. Какой человек нужен компании: высококлассный специалист или хороший руководитель? Или то и другое вместе?
3. Или это должен быть просто исполнительный и добросовестный человек без очень высоких требований к его профессиональной квалификации?

Критерии отбора

- 1) пол и возраст кандидата;
- 2) другие демографические характеристики (место проживания, семейное положение, наличие детей);
- 3) образование;
- 4) специальные навыки (владение иностранным языком, знание определенных компьютерных программ и др.);
- 5) опыт (стаж работы в определенной должности, в определенной сфере бизнеса);
- 6) медицинские противопоказания (общее состояние здоровья, отсутствие отклонений в психике);
- 7) психологические характеристики (конфликтность, уровень интеллекта, лидерские качества и многое другое);
- 8) деловые и моральные качества (ответственность, инициативность, настойчивость, честность и др.).

Технология отбора персонала

1. Предварительное интервью
2. Заполнение бланка заявления и анкеты
3. Тестирование
4. Диагностическое интервью (собеседование)
5. Проверка рекомендаций и послужного списка
6. Принятие окончательного решения

Предварительное интервью

Интервью проводит специалист по персоналу или начальник отдела кадров. При этом выясняются только лишь самые общие данные о кандидате (например, образование, внешний вид, определяющие личностные качества).

Наиболее важными пунктами, на которые обычно обращают внимание при предварительной отборочной беседе являются:

- 1) адрес,
- 2) профилирующее направление в учебном заведении,
- 3) оконченные учебные заведения,
- 4) цель поступления на работу,
- 5) время пребывания на предыдущих местах работы,
- 6) желаемая зарплата,
- 7) цель карьеры,
- 8) ограничения по здоровью, общее состояние здоровья,
- 9) оценки в университете,
- 10) военная служба,
- 11) членство в организациях,
- 12) ближайшая возможная дата выхода на работу.

Заполнение анкеты

Претенденты, прошедшие предварительную беседу, должны заполнить бланк заявления или анкету.

Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность труда претендента и общие сведения о претенденте (ФИО, дата и место рождения, адрес, контактный телефон, семейное положение, образование, опыт работы и др.).

Вопросы могут относиться к прошлой работе и к складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Чтобы использовать анкету как метод отбора, специалист по кадрам должен сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями результативного отбора.

Тестирование

Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму.

Тест – это средство, которое измеряет какой-либо показатель человека.

Тестирование в качестве вспомогательного приема при выборе наилучшего из кандидатов при приеме на работу становится все более популярным. Этот интерес вполне понятен, если принять во внимание, что постоянно возрастает значение правильного выбора и все дороже становятся ошибки.

Виды тестов:

- 1) тесты на способности и склонности (математические, логические и др.)
- 2) психомоторные тесты (ловкость пальцев рук и др.)
- 3) тесты на профессиональные знания и опыт
- 4) графологические тесты
- 5) проективные методики
- 6) личностные опросники
- 7) тесты на интересы

Достоинства проведения тестирования: объективность, оперативность, нацеленность.

Недостатки: тестирование требует определенной подготовки аппликанта; данные, полученные в ходе тестирования, могут использоваться только на настоящий момент.

Диагностическое интервью (собеседование)

Интервью является центральным элементом и наиболее широко используемым методом отбора. К интервью обычно допускаются 20-30% от общего числа кандидатов, оставшихся после предшествующих этапов отбора. Оно позволяет оценить широкий набор качеств, необходимых для работы по предлагаемой вакансии: культурный уровень, ценностные ориентации и мотивацию кандидата, его деловые качества и др. Многие организации используют в роли интервьюеров квалифицированных специалистов-психологов либо других специалистов кадровой службы, прошедших специальную подготовку. Это особенно важно и в той связи, что последние годы публикуется достаточно много пособий для лиц, ищущих работу, о том, как наилучшим образом выдержать интервью и произвести хорошее впечатление при приеме на работу.

Типы интервью

Структура и содержание интервью зависят как от типа интервью, так и от тех задач, которые предстоит решить в его ходе. Интервью может проходить в один или в несколько этапов.

В зависимости от целей и задач отбора могут использоваться следующие типы интервью:

- 1) структурированное (в основе которого лежит фиксированный набор вопросов);
- 2) неструктурированное (проводимое в свободной форме);
- 3) слабо формализованное (где используются не вопросы, а темы для обсуждения);
- 4) стресс-интервью (в условиях специально смоделированной стрессовой ситуации);
- 5) панельное (проводимое специально созданной комиссией);
- 6) групповое (интервью с группой кандидатов);
- 7) один на один.

Типы вопросов

Для получения достоверных и максимально полных сведений о кандидате интервьюер должен владеть техникой сбора информации. Это предполагает, в том числе, и умение правильно задавать вопросы.

В ходе интервью могут использоваться следующие типы вопросов:

- 1) открытые (это такие вопросы, которые предполагают развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками);
- 2) прямые или закрытые (предполагают ответы "Да" или "Нет", либо сообщение конкретных сведений);
- 3) наводящие (это такие вопросы, которые как бы подсказывают, какой тип ответа ожидается);
- 4) рефлексивные (нужны для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания, кроме того, они показывают кандидату, что его внимательно слушают);
- 5) косвенные.

Проверка рекомендаций и послужного списка

В тех случаях, когда заявитель получает отзыв лично для передачи по месту запроса, объективность оценки не может быть гарантирована, так как многие люди не хотят писать своё истинное мнение о человеке, который это может прочитать.

Поэтому в последнее время чаще практикуются специальные запросы, в которых прежнего работодателя просят оценить кандидата по определённому перечню качеств.

Ещё более распространены телефонные звонки предыдущему начальнику для обмена мнениями и выяснения, каких либо интересующих вопросов. При такой проверке анализируется хронологический порядок мест работы, обращается внимание на пробелы и перемены рабочих мест. При этом учитывается также частота увольнений и то, в какой мере смена рабочего места вела к подъёму или спуску по служебной лестнице. Учитывается ещё и то, что изменение профессии служит повышению практического опыта данного кандидата.

Решение о приеме кандидата на работу

Решение о приеме кандидата на работу является самым важным моментом, кульминацией процесса отбора.

Оно должно быть максимально объективным, и следует принять все необходимые меры, чтобы исключить возможность ошибки.

Принять верное решение помогает отработанная схема анализа результатов, полученных на всех этапах отбора, и четкие принципы, лежащие в основе принятия окончательного решения.