

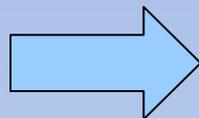
Технологии отбора персонала

Кучеров Дмитрий Геннадьевич,
Кандидат экономических наук, доцент
2017/2018 гг.

kuchеров@gom.pu.ru

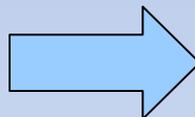
Технологии отбора персонала: цель и тайм-план курса

Цель



ознакомить слушателей с современными концепциями, подходами, методами и технологиями эффективного

Тайм-план



поиска, привлечения и отбора персонала
13 декабря 2017 г.
16 декабря 2017 г.
18 декабря 2017 г.

Экзамен в форме устной презентации и защиты индивидуального/группового проекта (18 декабря 2018 г.).
Распечатанные слайды презентации сдаются 18 декабря

Примеры тем итогового проекта

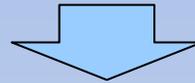
- ❑ Разработка программы формирования и продвижения бренда работодателя компании X
- ❑ Реорганизация системы отбора персонала в компании У
- ❑ Создание процедуры привлечения и отбора персонала на должность X (в отдел У).....

Литература

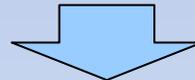
- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание. - СПб: Питер, 2012. (Избранные главы)
- Бруковская О., Осовицкая Н. HR-Бренд. 5 шагов к успеху вашей компании. СПб.: Питер, 2011.
- Купер Д., Робертсон А. Психология в отборе персонала. – СПб: Питер, 2003.
- Минчингтон Б. HR-бренд. Как стать лидером. Строим компанию мечты. М.: Юнайтед Пресс, 2011.
- Морнель П. Технологии эффективного найма. - М, 2002.
- Робертс Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях- М.: Изд.НIPPO. 2005.
- Шнайдер Б., Шмитт Н.. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников.- СПб : СПбГУЭиФ, 2006

Структура курса «Технологии отбора персонала»

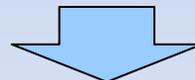
Современный рынок труда.
Имидж и бренд работодателя



Компетентностный подход в отборе персонала.



Поиск и привлечение персонала



Отбор персонала

**Рынок труда. Маркетинг
персонала.**

Имидж и бренд работодателя

Управление персоналом

- Часть процесса общеорганизационного управления, специализирующаяся на управлении поведением людей в организации
- Целенаправленная деятельность руководителей и специалистов организации и подразделений по разработке и реализации кадровой политики, принципов и методов управления человеческими ресурсами

Рынок труда

- **В узком смысле:** взаимодействие спроса на труд и его предложения, в результате которого устанавливается определенная цена труда и формируются социально-экономические условия трудовой деятельности
- **В широком смысле:** система социально-трудовых отношений, возникающих между работодателями (или их объединениями) и трудящимися (или их представителями) с участием государственных и общественных организаций по поводу найма, оплаты и условий труда, социальных гарантий и социальной защиты и т.п.

Российский рынок труда: итоги 2015 г.

Владимир Гимпельсон, директор центра трудовых исследований НИУ-ВШЭ



«В 2015 году экономический кризис пришел во всей своей полноте, проявившись в масштабном спаде производства, инвестиций и потребления, однако взрыва безработицы не случилось. Более того, уровень безработицы оставался низким (5,8% в ноябре), а занятости – высоким (свыше 65%). Ну, не чудо ли это, ниспосланное нам сверху? И не повод ли это для законной гордости? Увы, не чудо и не повод!...

Насущная необходимость для компаний снижать издержки в ответ на сжатие экономики привела к сокращению заработных плат – в среднем на 9-10% в реальном выражении. Для многих это сокращение значительнее. Снижение зарплат – через снижение доходов – вызвало

снижение товарооборота, сжатие потребления и рост бедности.

Прогноз по российскому рынку труда на 2016 г.

Численность и уровень занятости будут оставаться высокими, а безработица в целом низкой. Крупные и средние предприятия продолжают ползучее «похудание» (сокращение избыточной занятости), но будут это делать также медленно и осторожно, как и прежде. По-видимому, адаптация в этом сегменте еще не завершилась. При этом приличных вакансий для соискателей работы будет всё меньше, а значит, стимулов работать неформально – все больше.

Реалии российского рынка труда: 2016 г.

- Период рецессии для российской экономики
- Стабильно высокий уровень занятости (65,7 %)
- Стабильно низкий уровень безработицы (5,5 %)
- Зарплаты за год увеличились на 4,7%. Несмотря на номинальный прирост, реальные доходы населения снижались, т.к. не могли обогнать инфляцию.
- 66% компаний не проводили сокращения персонала или сократили не более 5% сотрудников.
- Доля тех, кто испытывал раздражение и неприязнь к мигрантам, снизилась с 55% в октябре 2013 г. до 33% в августе 2016 г., число тех, кто относился к ним нейтрально, выросло с 39 до 63%.

Рынок труда Санкт-Петербурга: 2 квартал 2017 г. (1)

Официальная статистика:

- Уровень безработицы – 1,6 %
- Уровень занятости – 73,5 %

Общая численность занятых в экономике Санкт-Петербурга составила 2979,1 тыс. человек, что на 0,5% больше, чем год назад.

- Средняя номинальная заработная плата одного работника, начисленная в мае 2017 года, составила 52 269 руб. – на 8,8% больше, чем в мае 2016 года. Реальная средняя начисленная заработная плата (с поправкой на инфляцию) одного работника составила 103,8% к уровню мая 2016 года.

Источник: данные комитета по труду и занятости населения Санкт-Петербурга

Рынок труда Санкт-Петербурга: 2 квартал 2017 г. (2)

Топ проф. сфер по структуре вакансий, Санкт-Петербург
(% от общего количества вакансий)



Источник:

<https://spb.hh.ru/article/20819>

к.э.н., доцент Кучеров Д.Г. 2017

Действия потенциального работника



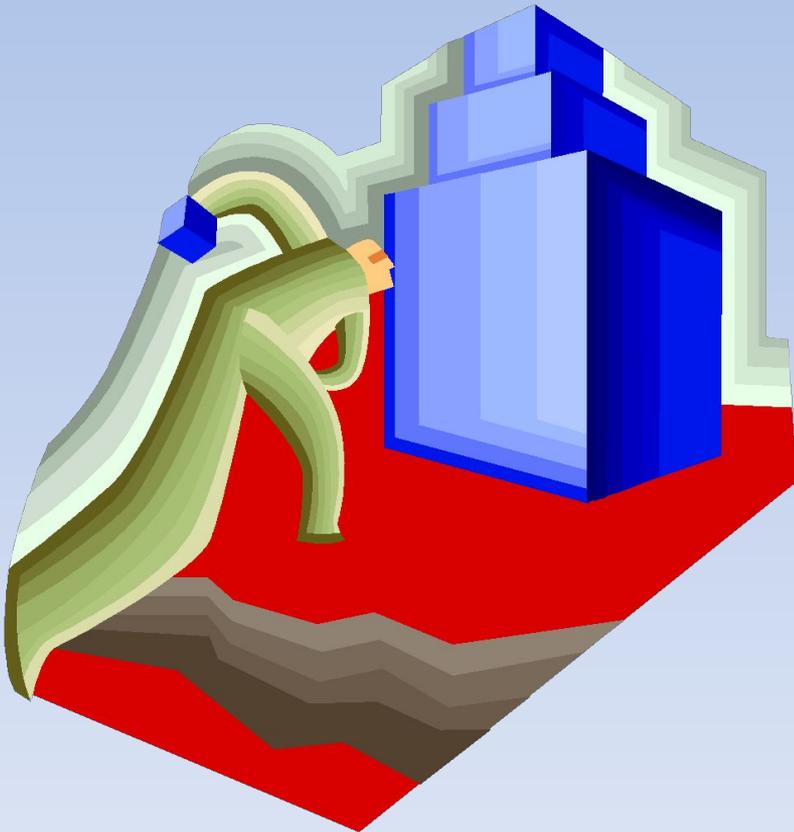
Решение первое:

Рассматривать ли данную организацию в качестве потенциального работодателя или занести ее в «черный список»?



Идеальный
работодатель –
КТО ОН?

Решение второе:



Идти ли на контакт
с данной
организацией?



Действовать
самому или через
посредника?

Решение третье:



Принять ли
предложение найма от
данной организации?



Работодатель
соответствует
представлению об
идеальном?

Решение четвертое:



Остаться ли
работником данной
организации после
испытательного
срока?



Соответствует
ли организация
*мне, моим
запросам?*

Отношения между конкурентами на рынке труда

Борьба за ценных сотрудников, за
«деловые таланты» (Майк Джонсон):

- Привлечение компетентных, талантливых сотрудников
- Удержание этих сотрудников
- Формирование у них чувства приверженности компании

Маркетинг персонала

вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале

Целью маркетинга персонала является владение ситуацией на рынке труда, обеспечивая удовлетворение потребности в персонале

Уровни маркетинга персонала:

- Стратегический – Оперативный
- Внешний - Внутренний

Маркетинг персонала...

Означает, что организация в каждом сотруднике видит клиента, которого нужно мотивировать и побуждать к дальнейшему развитию

Работа как «продукт», а работник как «внутренний потребитель»:

«чтобы иметь удовлетворенных клиентов, фирма также должна иметь удовлетворенных сотрудников»
[Ahmed, Rafiq, 2004, p. 4].

Маркетинг персонала...

Связан с выбором политики организации на рынке труда

Политика организации на рынке труда учитывает:

- отношения с работниками
- с конкурентами
- с посредниками и другими игроками

ценовой маркетинг персонала и сегментирование рынка труда

Высокий	«Рабочие лошадки»	«Звезды»	
Текущий вклад в работу	«Мертвый лес»	«Проблемные сотрудники»	
Низкий	Низкий	Потенциальный вклад	Высокий

Элементы политики организации на рынке труда

- **Кадровая политика:** внутренний аспект развития организации
- **Имиджевая политика** на рынке труда: внешний аспект развития организации
- **Брендинговая политика** на рынке труда: интеграция внутреннего и внешнего аспектов развития организации

Кадровая политика

- Определяет принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу
- Обосновывает методы работы с персоналом
- Это система целей, принципов, форм и методов работы с персоналом

Имидж организации как работодателя

Это образ организации, сложившийся у основных игроков рынка труда

Формируется под воздействием

ожиданий, ценностей и целей

взаимодействующих с организацией групп интересов (потенциальные работники, локальные сообщества, посредники и т.д.)

Имидж организации как работодателя

```
graph TD; A[Имидж организации как работодателя] --> B[Внешний  
(образ, возникающий у потенциальных работников)]; A --> C[Внутренний  
(образ, возникающий у реальных работников)];
```

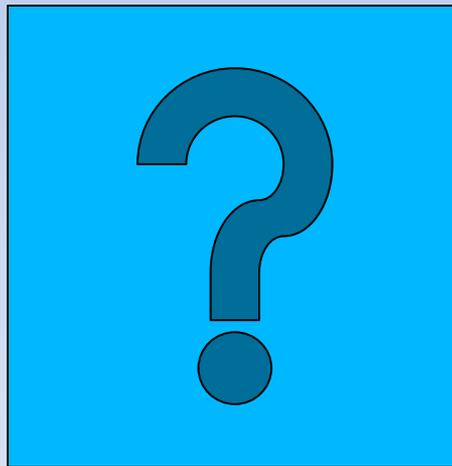
Внешний

(образ, возникающий у
потенциальных работников)

Внутренний

(образ, возникающий у
реальных работников)

Основные цели и методы «присутствия» организации на рынке труда



Положительный имидж может
выступать одним из факторов
формирования у организации
бренда работодателя

Бренд работодателя

- **Ambler T., Barrow S. The employer brand // Journal of brand management, № 4, 1996. - P. 185-206.**
- Бренд работодателя - набор функциональных, экономических и психологических преимуществ, обеспечиваемых менеджментом компании и идентифицируемых с компанией-работодателем

Зачем необходим бренд работодателя?

- «Война за таланты», «битва за персонал», «дефицит талантов»

- Удовлетворенность трудом, трудовая мотивация

- Лояльность к работодателю, приверженность компании, её целям, культуре

БР

- **Привлечь** (затраты на привлечение, подбор)

- **Эффективно использовать** (производительность труда)

- **Удержать** (текучесть кадров)

Признаки наличия у организации бренда работодателя

- положительный имидж на рынке труда;
- выполнение обязательств перед работниками;
- выполнение условий психологического контракта;
- уникальность характеристик организации для потенциальных и текущих сотрудников;
- высокая узнаваемость организации как работодателя;
- наличие целенаправленной политики и мероприятий по продвижению (позиционированию) компании на рынке труда.

Модель «ЗУ» бренда работодателя

Узнаваемый (© Кучеров Д.Г.)
(идентифицируемый многими “игроками”
рынка труда)

Устойчивый (неизменный, положительно
оцениваемый)

Уникальный (дающий дополнительные ценности для
целевых групп)

Бренд работодателя: форма и содержание (1)

Бренд работодателя =

Маркетинговые коммуникации

+

Кадровая политика

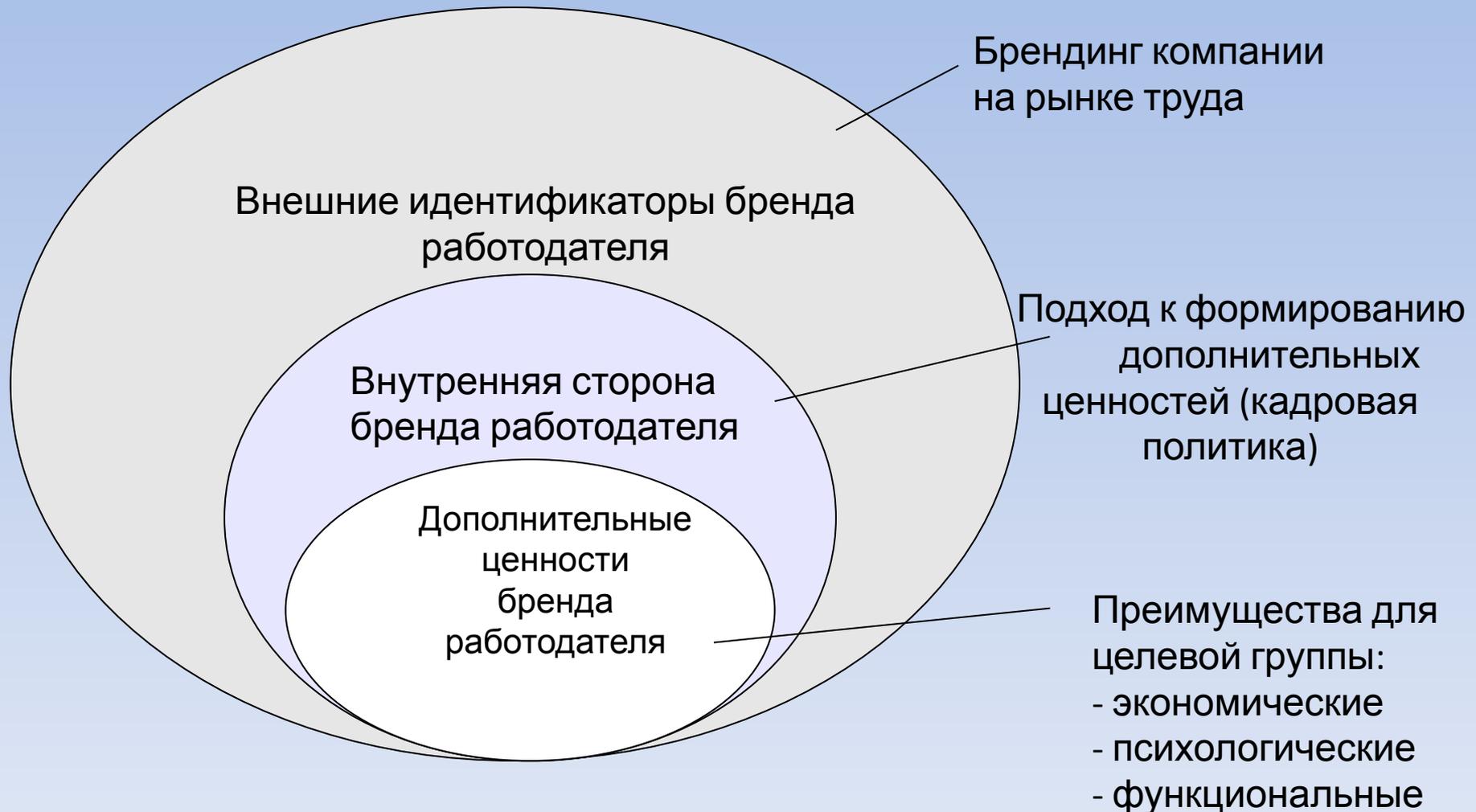
Форма БР

- Публикации в СМИ
- Реклама в СМИ
- Корпоративный сайт
 - Материалы для рекрутмента
 - Участие в днях карьеры, ярмарках вакансий
- Мероприятия в области корпоративной социальной ответственности...

Содержание БР

- Привлечение
 - Подбор
 - Адаптация
- Обучение и развитие
- Вознаграждение
- Оценка деятельности
 - Увольнение
- Трудовые отношения

Бренд работодателя: форма и содержание (2)



Бренд работодателя и привлечение персонала*

- Опрос в 2009-2010 гг. 70 респондентов (студентов и слушателей программ дополнительного образования 2 вузов Санкт-Петербурга)
- **Результаты исследования**
 - 89 % опрошенных выбрали в качестве предпочитаемой компанию «с брендом работодателя»
 - опрошенные были готовы «жертвовать» частью заработной платы в обмен на дополнительные ценности, предлагаемые компанией «с брендом работодателя»

* Подробнее в: Замулин А.Л., Кучеров Д.Г. Сколько стоит бренд работодателя?
Справочник по управлению персоналом, № 5, 2010

Бренд работодателя и использование персонала*

- Опрос в 2008-2011 гг. респондентов из 113 российских и международных компаний (1194 человека)
 - изучение и сравнение HR-практик
- **Результаты исследования**

1. ориентация системы УЧР на стратегические цели компании, развитие человеческих ресурсов;
2. системность УЧР-деятельности;
3. наличие специализированного УЧР-подразделения;
4. использование практик, направленных на достижение вовлеченности персонала;
5. комплексная система отбора персонала;
6. широкое использование каналов коммуникации;
7. карьерное развитие как результат оценки деятельности, превалирование технологий «внутреннего найма»;
8. разнообразие форм обучения, финансирование обучения;
9. оценка эффективности обучения через экономические показатели...

* Подробнее в: D. Kucherov, E. Zavyalova. HRD practices and Talent Management in the Companies with the Employer Brand // European Journal of Training and Development. 2012. – Vol. 36, Issue 1. P. 86-104.