

# Подбор персонала

## Алгоритм реализации

Дементьева Наталья

8 HR конференция

6 мая 2018

# Процесс подбора

▬ базируется на результатах работ в области управления предприятием

- ▶ Этими работами являются :
- ▶ Разработка и формулирование целей развития предприятия.
- ▶ Определение стратегических ориентиров или перспективных направлений развития предприятия.
- ▶ Описание бизнес-процессов.
- ▶ Разработка и описание оргструктуры предприятия.

# Подбор персонала

*одна из подсистем в системе управления персоналом*

## ▶ **Планирование** -

разработка концепции подбора, расчет количества, качества, сроков подбора, анализ рынка рабочей силы.

## ▶ **Поиск** -

определение источников подбора кандидатов; взаимодействие с внутренними и внешними источниками; анализ информации и оценка эффективности поиска.

## ▶ **Отбор** -

выбор сценария отбора; методов и процедур; проведение оценки и фильтрация кандидатов; принятия решения о соответствии вакантной должности.

## ▶ **Найм** -

определение формы трудового договора; юридическое оформление отношений работодателя и наемного работника.

## ▶ **Расстановка** -

определение формата включения сотрудника в организацию; нормативное закрепление в должности; эффективности подбора.

## ▶ **Увольнение** -

обоснование критериев, причин, целей увольнения, организационных и моральных последствий; юридическое оформление увольнения; социально-поддержка увольняемых, моральная компенсация и помощь в трудоустройстве; информирование коллектива о причинах увольнения, критериях, компенсации, перспективах развития компании.

# Планирование персонала

Базируется на данных об имеющихся ресурсах и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно -технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей:

## ▶ 1. Оценка имеющихся ресурсов.

-Расчет сколько человек занято выполнением каждой операции и насколько качественно каждый выполняет.

## ▶ 2. Расчет будущих потребностей. Срок будущих потребностей.

- Прогнозирование численности.

## ▶ 3. Программа удовлетворения потребностей.

- Включает в себя конкретные, подробно разработанные мероприятия по привлечению, найму, подготовке , продвижению и адаптации работников.

# Планирование человеческих ресурсов в компании:

- это расчет количества, качества, сроков подбора требуемых сотрудников, материальных и психологических издержек на их подбор, содержание и развитие.

## Факторы среды, влияющие на планирование человеческих ресурсов

### Внешняя среда

- ▶ Экономические, правовые, политические, социо-культурные условия
- ▶ Уровень и перспективы развития, технологии
- ▶ Состояние рынка рабочей силы
- ▶ Особенности конкуренции и перспективы конкурентов

### Внутренняя среда

- ▶ Цели и стратегии развития компании
- ▶ Финансово-экономическое положение
- ▶ Организационная культура
- ▶ Состояние человеческих ресурсов
- ▶ Уровень и перспективы развития технологии

# Матрица подбора

Категория сотрудников	Концепция подбора персонала		
	Найм для соответствия или поиск "свежей крови"	Найм для текущей работы или долгосрочной карьеры	Найм подготовленных или найм подготовляемых
<b>Руководители :</b>			
Высшего звена			
Среднего звена			
Контролирующего звена			
<b>Специалисты</b>			
<b>Вспомогательный персонал</b>			
<b>В 1 - внешние источники подбора</b> <b>В 2 - внутренние источники подбора</b> <b>П- Приоритет</b>			

# Экспертиза вакансии

- ▶ Процедура оценки вакантной должности, включающая в себя анализ деятельности на рабочем месте.
- ▶ *Результатом которой будет определение параметров поиска кандидатов и определение требований к кандидатам и критериев отбора.*

# Экспертиза вакансии

Анализ деятельности На рабочем месте	Критерии поиска Где и как ищем?	Требования к кандидату Как выбираем?
Для каких целей Создается/существует данная должность	В каких компаниях может работать кандидат?	Наименование допустимых должностей
Какие задачи должен решать ? 	На каких должностях?	Минимальный стаж на должности
Что является результатом?	Какие обязанности должен выполнять?	Опыт выполнения должностных обязанностей
Каковы критерии качества?	Какие профессиональные требования и ограничения?	Знания в предметной области
С кем надо взаимодействовать?	Каковы личностные и психологические требования И ограничения?	Навыки в выполнении задач Дополнительные знания и навыки
Кто и в какой форме дает указания?		Психологические и личностные качества
Кто и как проверяет результат?		Корпоративные требования к кандидату



# Поиск кандидатов-

определение источников подбора кандидатов; взаимодействие с внутренними и внешними источниками; анализ информации и оценка эффективности поиска.

Источники поиска	Менеджеры (уровни)			Специалисты	Вспомогательный персонал
	высший	средний	контролирующий		
Интернет					
Рекрутинговые агентства					
Цетры занятости					
Учебные заведения					
Личные знакомства, контакты					
Самостоятельные обращения в организацию					
Переманивание лучших					
Реклама СМИ					
Работники в самой организации					

# Отбор персонала

- ▶ Выбор сценария отбора
- ▶ Выбор методов и процедур оценки кандидатов
- ▶ Проведение оценки и фильтрация кандидатов
- ▶ Принятие решения о соответствии вакантной должности

# Методы и процедуры оценки

Наименование метода	Характеристики метода		
	Возможности	Ограничения	Формат использования
Анализ биографических данных	Выявляются структура самопрезентации, направленность и особенности профессионального развития	Сложность интерпретации и временные затраты на анализ	Фильтрация на входе для всех категорий кандидатов
Анкетирование	Выявляются ключевые характеристики профпригодности кандидата. Возможность формализации и оценки динамики профессиональных успехов	Опасность пропуска важных индивидуальных критериев	Фильтрация на первой стадии отбора для категории менеджеров и специалистов
Рекомендации			
Интервью			
Тестирование: тесты на профпригодность; личностные тесты			
Ассесмент			

# Найм

- ▶ Определение формы трудового договора / контракта. Срок трудового договора.
- ▶ Юридическое оформление отношений

# Расстановка

- ▶ Определение формата включения сотрудника в организацию
- ▶ Нормативное закрепление сотрудника в должности
- ▶ Оценка эффективности подбора

# Адаптация

На этапе адаптации сотрудник проходит испытательный срок , по завершении которого проводится анализ перспектив его включения в организацию, на основании которой принимается соответствующее кадровое решение.

Подсистемы Организационного поведения	Критерии оценки	Перспективы включения
Технологическая	Знание производственной технологии Владение профессиональными навыками Показатели производительности и качества труда	
Формальная	Знание основных регламентов производственного поведения Производственная дисциплина	
Внеформальная	Использование нетрадиционных способов решения организационных проблем и производственных задач	
Неформальная	Отношения с коллегами, начальниками, подчиненными	

# Принципы увольнения

- ▶ Относиться к увольнению как чрезвычайной мере
- ▶ Обосновать цели, материальные, организационные и моральные последствия увольнения
- ▶ Составить план действий
- ▶ Информировать коллектив о причинах увольнения, критериях, компенсации, перспективах развития компании
- ▶ Социально-психологическая поддержка увольняемых, материальная компенсация. Помощь в трудоустройстве.

# Матрица распределения функций по подбору персонала

Функции	Орг. Звенья	
	Линейный руководитель	Менеджер по персоналу
Разработка концепции подбора		
Планирование численности, качества, сроков, бюджета		
Формирование заявки на персонал		
Определение источников поиска		
Анализ информации и оценка эффективности поиска		
Взаимодействие с внутренними и внешними источниками поиска		
Определение сценария отбора		
Выбор методов и процедуры оценки		
Проведение оценки и фильтрация кандидатов		
Принятие решения о соответствии вакантной должности		
Юридическое оформление отношений работодателя и наемного работника		
Определение формата включения сотрудника в организацию		
Нормативное закрепление сотрудников в должности		
Оценка эффективности подбора		
Принятие решения о перемещении		
Обоснование критериев , причин, целей увольнения		
Принятие решения об увольнении		
Юридическое оформление увольнения сотрудников		
Социально-психологическая поддержка увольняемых		
Материальная компенсация и помощь в трудоустройстве		
Информирование коллектива о причинах увольнения, критериях, компенсации, перспективах развития компании		



# Два подхода к установлению взаимодействия человека в организации

- ▶ *Человек подбирается для выполнения определенной работы:*



- ▶ Анализ работы
- ▶ Описание должности
- ▶ Подбор кандидатов
- ▶ Расстановка
- ▶ Управление карьерой

- ▶ *Работа подбирается для человека:*



- ▶ Анализ профессионального и личностного потенциала сотрудника
- ▶ Определение адекватного рабочего места
- ▶ Ротация
- ▶ Помощь в адаптации

Благодарю за внимание !