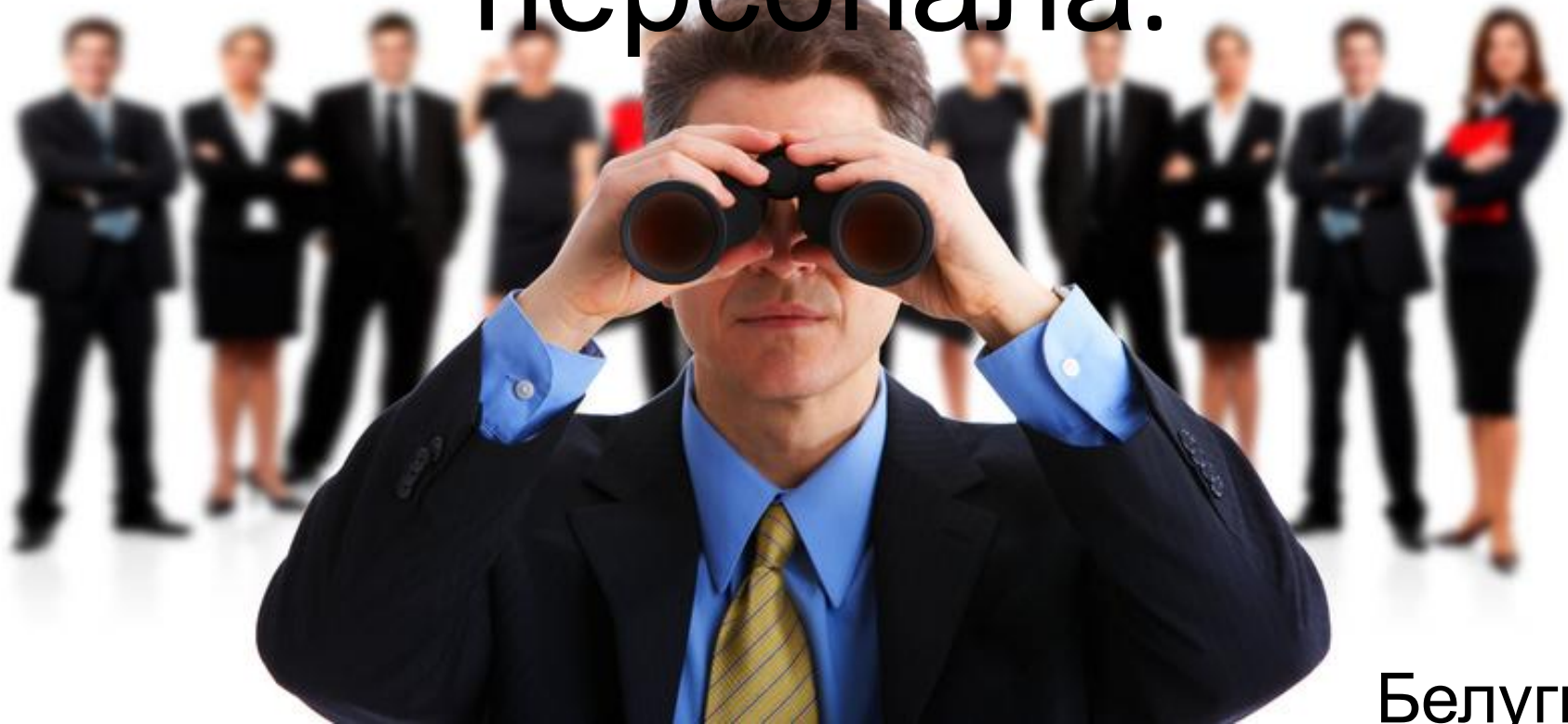


# Набор и отбор персонала.



Белугина  
Клушанцева  
Петрова

# Определения

Набор персонала – это создание необходимого резерва на все должности.

Отбор кадров — это процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки.

Резерв кадров – это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации.



# Виды источников набора.

Существует два **вида источников набора персонала**: внутренние — за счет сотрудников самой организации и внешние — за счет ресурсов внешней среды.

**Внешние:** с помощью сотрудников (+ низкие издержки, совместимость кандидата;- семейное панибратство); объявление в СМИ (+ большой охват аудитории;- большой поток кандидатов); \* ВУЗы; государственные и частные службы занятости.

**Внешние источники** являются наиболее распространенными, так как ресурсы компании ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри компании, то освобождается место работника, который занял первую вакансию.

Внешние источники можно условно подразделить на **два класса**: недорогие и дорогостоящие. К **недорогим источникам** относятся, например, государственные агентства занятости, контакты с высшими учебными заведениями. К **дорогостоящим источникам** относятся, например, кадровые агентства, публикации в средствах массовой информации (печатные издания, радио, телевидение).

# Виды источников набора

**Внутренние** (+ возможность продвижения, повышение заинтересованности, дешевизна, усиление мотивации, быстрое заполнение вакантной должности;

- нет притока свежих людей, автоматизм продвижения, неодобрение сотрудников).

Использование внутренних источников привлечения кадров позволяет обеспечить «прозрачность» кадровой политики, высокую степень управляемости, возможность планирования данного процесса и целенаправленного повышения квалификации персонала. Решается проблема занятости собственных кадров, повышается мотивация и степень удовлетворения трудом у работников. Если перевод на новую должность совпадает с желанием самого претендента, то повышается рост производительности труда.

# Методы набора кадров



## Активные методы

К ним обычно прибегаю в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение. Прежде всего - это вербовка персонала, т. е. иначе говоря, налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников.

Вербуют сотрудников у конкурентов, через государственные центры занятости и через частные посреднические фирмы. Сравнительно дешевле обходится привлечение сотрудников с помощью личных связей работающего персонала. Путем проведения презентаций и участия в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях и формируя свой имидж, организация может также осуществить набор (вербовку) кадров.

# Метод набора кадров

## Пассивные методы

К пассивным методам набора кадров прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. Одной из разновидностей пассивных методов привлечения персонала является размещение объявлений о вакантных должностях, о уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда и сведений во внешних и внутренних средствах массовой информации..

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

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.



## **Профессиональный отбор кадров в организации является одним из наиболее важных этапов подбора персонала и включает следующие этапы:**

- создание кадровой комиссии;
- объявление о конкурсе в средствах массовой информации;
- медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов;
- оценка кандидатов на психологическую устойчивость;
- анализ увлечений и вредных привычек кандидатов;
- комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка;
- утверждение в должности, заключение контракта;
- оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидата.
- личное заявление о приеме на работу;
- трудовая книжка;
- рекомендательное письмо (характеристика);

После оформления перечисленных выше кадровых документов и сдачи их в отдел персонала необходимо провести комплексную оценку потенциала и качеств кандидатов. Объем и степень детализации оценки зависят от категории работника и важности его рабочего места. Чем выше уровень управления, тем больше должна быть детализация и достоверность оценки. На это обычно уходит 2-3 недели. После анализа оценки и положительного решения вопроса о приеме на работу руководителем предприятия в отделе кадров оформляются остальные документы. После оформления перечисленных выше кадровых документов и сдачи их в отдел персонала необходимо провести комплексную оценку потенциала и качеств кандидатов. Объем и степень детализации оценки зависят от категории работника и важности его рабочего места. Чем выше уровень управления, тем больше должна быть детализация и достоверность оценки. На это обычно уходит 2-3 недели.

После анализа оценки и положительного решения вопроса о приеме на работу руководителем предприятия в отделе кадров оформляются остальные документы:

- приказ о приеме на работу; контракт сотрудника; должностная инструкция; договор о полной материальной ответственности (для материально-ответственных лиц); акт приемки-передачи рабочего места (материальных ценностей). приказ о приеме на работу; контракт сотрудника; должностная инструкция; договор о полной материальной ответственности (для материально-ответственных лиц); акт приемки-передачи рабочего места (материальных ценностей).



# Регламент «Порядок приема персонала в организацию»

Мероприятия	Срок	Должностные	Документы
Объявление о наличии вакантных мест (газеты, радио, телевидение)	За 1 месяц до освобождения рабочего места или введения новой штатной единицы	Зам. директора, инспектор ОК, секретарь-референт	Рекламные объявления, штатное расписание, расчет потребности в кадрах
Предоставление документов на кадровую комиссию	За 3 дня до заседания	Инспектор ОК	Личное заявление, листок по учету кадров документ об образовании рекомендательное письмо
Собеседование	В день проведения собеседования	Кадровая комиссия: зам. директора, юрисконсульт, инспектор ОК, начальник службы безопасности	Протокол заседания кадровой комиссии, личные дела сотрудников, отчет о проведении Собеседования
Оценка работников, прошедших кадровую комиссию (собеседование)	В течение недели со дня проведения кадровой комиссии	Начальник ОК, руководитель, юрисконсульт, инспектор ОК, врач - терапевт, социолог, психолог	Оценка работника: психологический портрет, медицинская справка, тесты на профессиональную пригодность.
Оформление документов, необходимых для приёма на работу	В день приёма на работу	Зам. директора, руководитель, юрисконсульт, инспектор ОК	Приказ о приёме на временную работу (с испытательным сроком) трудовая книжка, контракт, должностная инструкция.
Получение рабочего места и изучение внутренних документов предприятия	В течение недели после приема на работу	Руководитель подразделения, инспектор ОК, бухгалтер, юрисконсульт	Договор о материальной ответственности, документы для служебного пользования, акт приемки - передачи рабочего места
Прием на работу с испытательным сроком	Проведение испытательного срока (от 2 недель до 6 месяцев)	Зам. директора, Руководитель подразделения, инспектор ОК, юрисконсульт	Приказ об приеме на работу с испытательным сроком.

# Характеристика документов приема на работу

Преимущества

Недостатки

## Бланк заявления

Все заявления имеют стандартную форму. Можно контролировать всю информацию. Дает схему последующего собеседования. Выглядит профессионально и способствует созданию солидного имиджа Вашей фирмы. Заявители понимают, что от них требуется. Знакомый многим способ, облегчающий составлению заявления.

Чтобы анкета была эффективной, её форма должна быть тщательно разработана, в том числе с учетом удобства для заполнения. Первоначально этот метод может оказаться дорогостоящим, поскольку число различных вакансий и заявлений может быть большим. На составление анкет может понадобиться немало времени. Стандартная форма может лишить некоторых заявителей возможности представить свои данные в наилучшем для понимания их возможностей виде. Анкета сама по себе может оказаться бессмысленной, поскольку для заявителя главное - получить основную информацию о будущей работе.

## Письмо - заявление с краткими биографическими данными или послужным списком

Краткая информация по стандартной форме с возможностью компьютерной обработке. Вы можете видеть, на сколько хорошо заявители излагают информацию в письменном виде, что может быть важно с точки зрения будущей работы. Вы можете запросить особые сведения, например, такие: «Включите, пожалуйста, подробные данные о зарплате до настоящего времени» или «Назовите трех лиц, которые могут дать Вам рекомендации», а так же задать вопросы о личных качествах.

Отсутствует общая форма заявления, поэтому такие ответы трудно сравнить. Вы можете не заметить отсутствие критически важной информации. Биографии могут не отражать объективных характеристик заявителя. (Существуют много руководств по написанию биографии, и некоторые заявители могут воспользоваться услугами профессиональных консультантов в этой области).

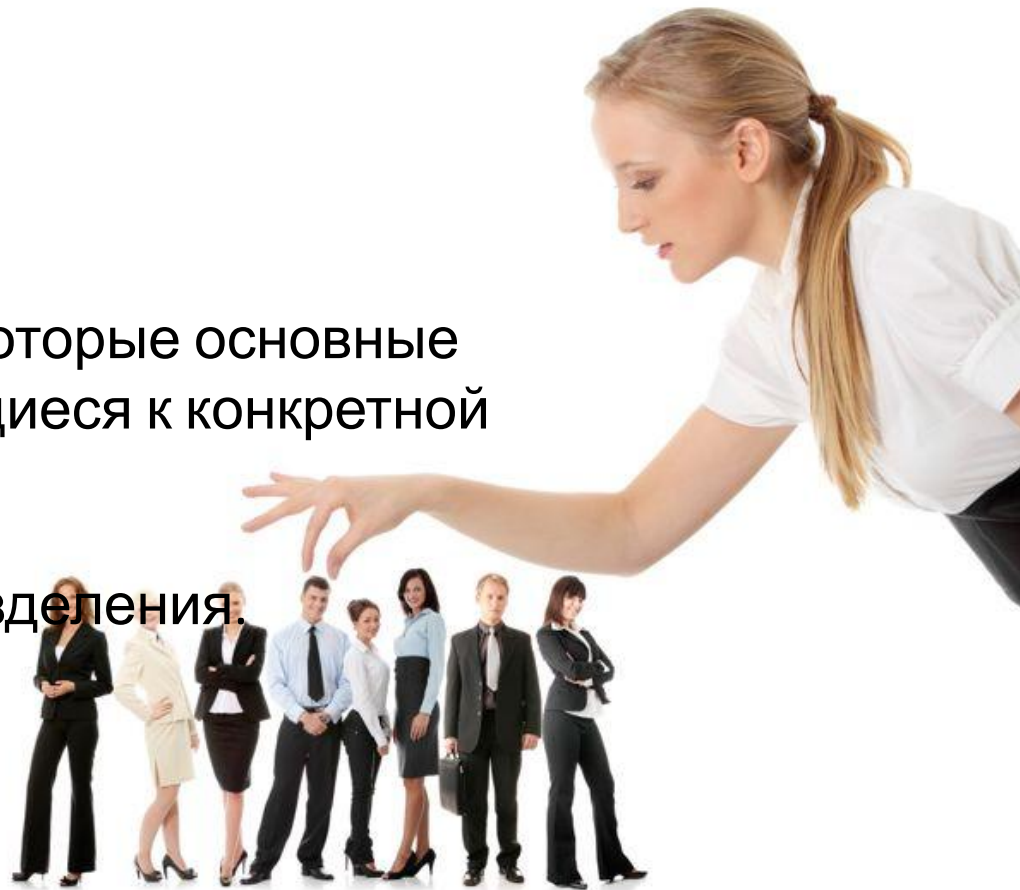
## Личный контакт по телефону или неофициальный визит

Вы можете немедленно оценить заявителя. (Однако остерегайтесь выносить поспешные суждения до того, как Вы оцените его деловые качества более полно). Такие контакты могут служить первоначальным этапом процесса отбора для отсева непригодных кандидатов и сэкономить время в будущем. Вы можете сэкономить время, если требуется быстро заполнить вакансии, и у Вас хорошо организован прием.

Это может потребовать много времени и предполагает невозможность осуществления указанных контрактов. Для большинства заявителей Вам же потребуются дополнительные сведения в письменной форме до более официального собеседования. Некоторые люди не достаточно умело ведут телефонный разговор, что может рассматриваться как отрицательное качество только в случае, если этот навык имеет значение для предлагаемой работы. Некоторые потенциальные заявители могут быть обескуражены, если Вы сами или Ваши помощники не обладаете должными навыками телефонного разговора.

Целесообразно подготовить детальную информацию по каждой должности, которая может включать в себя:

- рекламную информацию по организациям (для передачи кандидату);
- модель рабочего места;
- должностную инструкцию;
- образец контракта (или некоторые основные условия контракта, относящиеся к конкретной должности);
- штатное расписание подразделения.



# Методы собеседования:

- «Британский метод» – личная беседа с кандидатом членов кадровой комиссии и анализ качеств кандидата, его родственников, рекомендателей;
- «Немецкий метод» – предварительная подготовка значительного числа документов с обязательными письменными рекомендациями ученых, руководителей, политиков;
- «Американский метод» – проверка интеллектуальных способностей, психологическое тестирование, наблюдение за кандидатом в неформальной обстановке;
- «Китайский метод» – письменные экзамены, исторические традиции: написание ряда сочинений и поэм, доказывая знание классики, легкости стиля и слога письма, знание истории.

# Пример итогового списка кандидатов с данными для принятия решения по собеседованию

Требования к кандидатам	Фамилии кандидатов		
	Иванов	Петров	Сидоров
<b>Физические данные</b> Обязательно: здоров, не страдает аллергией, возраст 17-23 года, аккуратен, общителен. Желательно: возраст 19-21 год, хорошая дикция. Противопоказано: рост менее 160 см и возраст старше 50 лет	5	4	4 Требуется обследование здоровья
<b>Знания и опыт</b> Обязательно: среднее профессиональное образование. Желательно: опыт общественной работы в школе, опыт работы в сфере услуг. Противопоказано: отсутствие производственного опыта	3 Предметы не соответствуют работе	4 Знания больше академические, чем практические	5
<b>Общее развитие</b> Обязательно: мыслить четко и быстро. Желательно: творческая и гибкая личность. Противопоказано: «неинтеллектуал»	5	3 Отсутствие идей	5
<b>Индивидуальные способности</b> Обязательно: умение считать, отзывчивость. Желательно: хорошие навыки делового письменного и устного общения. Противопоказано: грубость и сарказм	5 Быстрая реакция	2 Неуместный юмор	4 Хорошая коммуникабельность
<b>Интересы</b> Обязательно: развитие человеческого потенциала Желательно: стремление к ответственности и разнообразию, связанным с людьми. Противопоказано: стремление к большой зарплате	5	2 Ограниченный круг интересов	4
<b>Свойства характера</b> Обязательно: способность добиться уважения, стойкость в кризисной ситуации. Желательно: честность и умение ладить с людьми. Противопоказано: агрессивность	5	1 Агрессивная реакция на кризис	3 Сомнение в лидерских способностях
<b>Дополнительные данные</b> Обязательно: способность к переездам без ограничений. Желательно: водительские права. Противопоказано: злоупотребления алкоголем	5	4	3 Состояние здоровья может ограничить переезды
<b>Итого</b>	33	20	28

После процедуры оценки и выявления из множества кандидатов одного, получившего наивысшую оценку и согласие линейного руководителя быть принятым на работу в организацию, заключается контракт, которому придается особое значение.



Термин «контракт» означает юридически оформленный договор между двумя сторонами. Любой контракт подразумевает, что кто-то делает предложение, а кто-то принимает его. Заключение контракта о найме предполагает, что:

- ваше предложение о выполнении работы было принято;
- вы управляете сотрудником, выполняющим работу (лично или через другого сотрудника);
- вы инструктируете его, как это надо сделать;
- данная работа является частью Вашей обычной работы.

**Минимальный объем информации о сроках и условиях контракта, который должен быть представлен работнику, включает следующие сведения:**

- имена сторон (работодатель и работник);
- наименование работы;
- дата начала работы (и дата окончания срока действия контракта, если данный контракт заключается на определенный срок);
- тарифная ставка или указание способа расчета зарплаты;
- периодичность оплаты труда (еженедельная, месячная или иная – обычное рабочее время);
- праздничные дни и их оплата;
- правила оформления пропусков в связи с заболеванием или несчастным случаем и их оплата;
- схема расчета пенсии и указание о том, распространяется или не распространяется на работника государственная система пенсионного страхования;
- процедура подачи жалоб;

# Спасибо за внимание!!!

