

Организация набора и отбора персонала



1. Подбор персонала
2. Набор персонала
3. Отбор персонала



Дополнительная литература

- Морозова И. Рекрутмент - это образ жизни// Управление персоналом. — 2004 .— N 8/9 .— С. 30-31 .
- Вировец Ю. CEO HeadHunter - Online Hiring Services. [Онлайн-рекрутмент в России] / // Управление персоналом. — 2006 .— N 9 .— С. 51-52
- Новикова, Е. В. Рекрутмент должен быть высоко этичным бизнесом / Новикова Е. В. // Управление персоналом. — 2007 .— N 10 .— С. 8-13 .
- Робертс, Гарет. Рекрутмент и отбор: подход, осн. на компетенциях : [пер. с англ.] / Гарет Робертс .— М. : HIPPO, 2005 .— 278 с.
- Комаров, А. Head hunting как "искусство перевоплощения и умения соблазнять" / А. Комаров // Управление персоналом. — 2004 .— N 3 .— С. 24-25 .—
- Мартьянов, С. Executive Search - проектный бизнес / С. Мартьянов // Управление персоналом : Ежемес. деловой журн. / Гл. ред. А. Гончаров ; Бизнес-школа "Интел-Синтез" .— М., 2001 .— N7(61) .— С. 6 - 10.



Подбор персонала – это бизнес процесс, который направлен на поиск и привлечение сотрудника, чьи профессиональные качества, навыки и умения соответствуют требованиям организации.



расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров, формирование резерва.



Должностная инструкция

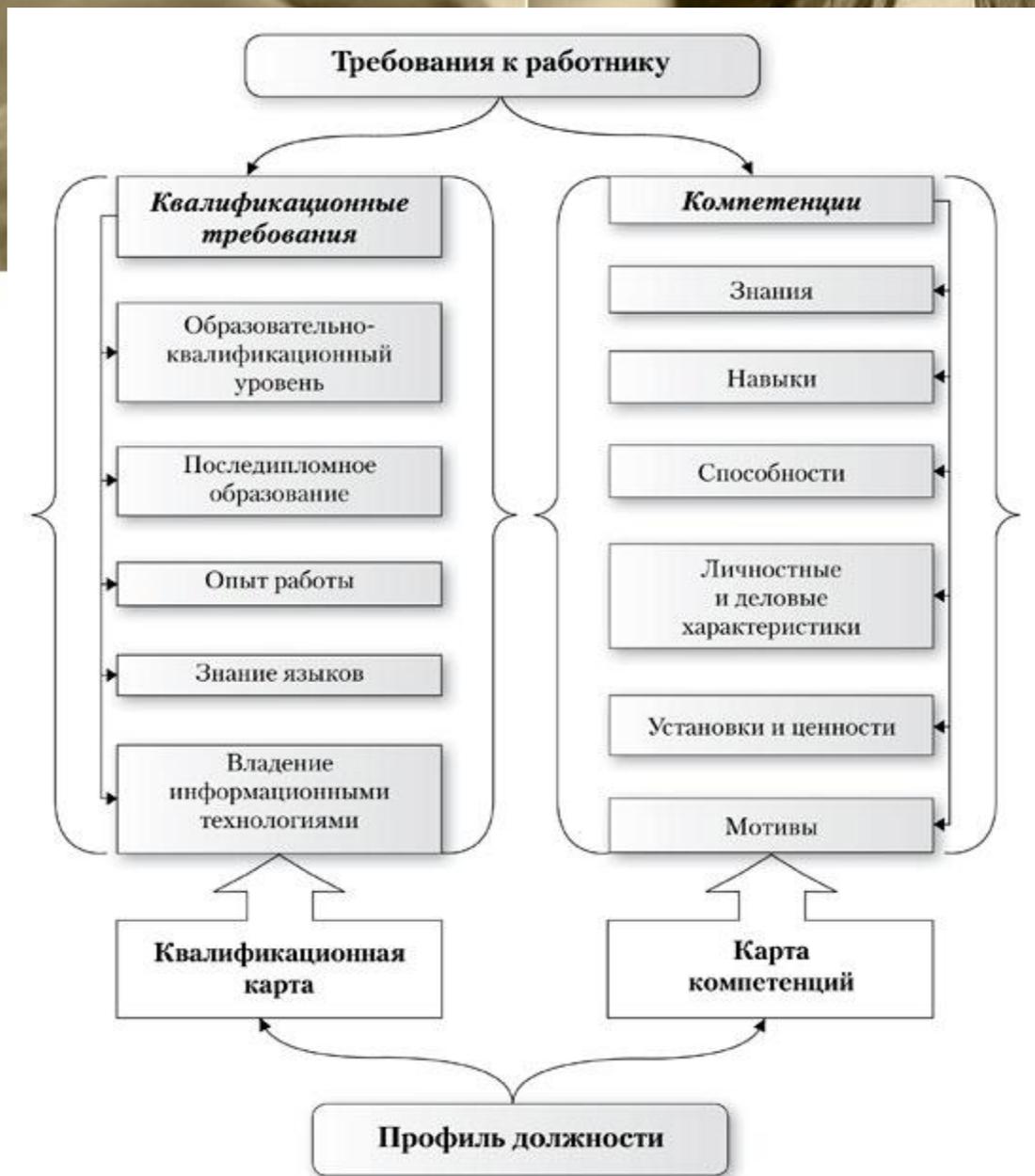
- Общие положения
- Основные задачи и функции
- Обязанности
- Права
- Ответственность
- Взаимосвязи

Профессиограмма

описательно-технологическая характеристика профессии, сделанная по определенной схеме и для решения определенного типа задач. В теории и практике профессиографирования существует множество типов профессиограмм, используемых в зависимости от решаемых задач.

Пример профессиограммы бухгалтера

Компоненты профессиограммы	Содержание компонентов профессиограммы
1. Содержание труда:	Бухгалтер осуществляет бухгалтерский учет финансовых средств предприятия, ревизию и финансовый контроль, проверяет достоверность полученной информации, контролирует соблюдение законности при расходовании финансовых средств.
2. Профессионально важные качества работника	
2.1 Психофизиологические параметры:	Устойчивость и концентрация внимания; высокая работоспособности и устойчивость к монотонии; хорошие показатели кратковременной памяти.
2.2 Личностные качества:	Интраверсия, организованность, добросовестность, серьезность, консерватизм, интернальный локус контроля, осторожность, бдительность.
2.3 Интеллектуальные качества	Логическое мышление, вербальный интеллект, способность к вычислениям
3. Знания, умения, навыки	Бухгалтер должен знать статистику, финансы, кредит, технологию конкретной области организации, методику составления отчетности, нормативные документы. Должен уметь быстро и правильно считать в уме (для контроля возможных ошибок калькулятора).
4. Условия работы	В помещении; социальные контакты ограничены; рабочая поза - сидячая работа; работа на компьютере; чаще всего работа одну смену, но возможна сверхурочная работа; работа жестко регламентирована инструкциями и носит индивидуальный характер.
5. Медицинские противопоказания:	Плохое зрение; заболевания вегетативной нервной системы (сосудистая дистония, гипертония, мигрень, головные боли другой природы); пограничные нарушения психики (чрезмерная мнительность, тревожность).
6. Требования к профессиональной подготовке	Требования к предварительной профессиональной подготовке: хорошая подготовка по математике. Обучение и квалификационные требования: финансово-экономические и торговые техникумы, колледжи и ВУЗы, экономические факультеты ВУЗов, курсы бухгалтеров.
7. Занимаемый сегмент на рынке труда	
7.1 Родственные профессии	Налоговый инспектор, экономист, финансист, аудитор, преподаватель по этим специальностям в учебном заведении.
7.2 Диапазон должностей	Бухгалтер – руководитель подразделения - главный бухгалтер
7.3 Возможность предпринимательской и индивидуальной трудовой деятельности	бухгалтер может выполнять функцию аудитора в аудиторской фирме или привлекаться коммерческими структурами по договору для составления отчетов и балансов.
7.4 Востребованность профессии на рынке труда	Востребованность высокая, но в основном требуются главные бухгалтера и специалисты с опытом работы на компьютере и программ «1С-бухгалтерия» и других автоматизированных систем бухгалтерского учета.





- **Квалификационная карта** включает набор квалификационных характеристик (образование, владение специальными навыками — иностранный язык, компьютер, владение конкретными методиками и т.д.), которыми должен обладать сотрудник, занимающий данную должность.
- **Модель компетенций** -необходимый и достаточный набор интегральных поведенческих характеристик (критериев) для определённой должности в отдельно взятой компании (с поведенческими индикаторами эффективности и указанным уровнем развития каждой компетенции), с помощью которого работник эффективно выполняет свою работу



- **Профиль должности** – это описание модели компетенций, опыта, а также анкетных данных, необходимых для выполнения сотрудником работы в данной организации на данной позиции.

Этапы разработки профиля должности

1. Анализ ситуации, сбор данных.
2. Создание рабочей группы
3. Определение места должности в общей структуре организации.
4. Описание функционала должности
5. Составление перечня профессиональных компетенций
6. Расстановка приоритетов
7. Описание личных характеристик.
8. Описание формальных требований.
9. Определение критериев оценки.



Этап 2. Создание рабочей группы

Кто принимает участие в составлении профиля должности?

Должность	Кто принимает участие в составлении профиля
Кладовщик	Начальник склада, сотрудник отдела персонала
Менеджер по подбору персонала	Руководитель отдела персонала
Руководитель отдела региональных продаж	Руководитель департамента продаж, руководитель организации, сотрудник отдела персонала



Этап 3. Определение места должности в общей структуре организации.

Место должности в структуре
предприятия

Должность	Подразделение	Непосредственный руководитель	Подчиненные	Взаимодействие с другими подразделениями компании
Кладовщик	Склад	Начальник склада	Нет	Отдел логистики
Менеджер по подбору персонала	Отдел персонала	Руководитель отдела персонала	Нет	Все подразделения компании
Руководитель отдела региональных продаж	Департамент продаж	Руководитель департамента	Сотрудники отдела	Другие отделы департамента, бухгалтерия, склад



Этап 4. Описание функционала должности.

Должность	Функционал
Кладовщик	<ul style="list-style-type: none">– осуществляет разгрузку и погрузку товара в соответствии с установленными в компании нормами;– отвечает за своевременный и достоверный пересчет разгруженного товара;– размещает товар на местах хранения;– осуществляет пополнение запасов товара на стеллажах;– отгружает товар клиентам;– участвует в проведении инвентаризаций товарно-материальных ценностей;– поддерживает чистоту и порядок на закрепленном участке склада
Менеджер по подбору персонала	<ul style="list-style-type: none">– исполняет заявки на подбор в соответствии с установленными сроками;– составляет профили должностей;– проводит первичные собеседования и телефонные интервью с соискателями;– участвует в проведении конкурсов при назначении на вакантные должности;– отслеживает результаты прохождения испытательного срока;– ведет резервный банк данных по соискателям, не прошедшим отбор или испытание;– принимает участие в разработке систем оценки, обучения, мотивации и адаптации персонала



Этап 5. Составление перечня профессиональных компетенций.

Должность	Что должен знать	Что должен уметь
Кладовщик	<ul style="list-style-type: none">– внутренние нормативные документы и акты компании, регламентирующие деятельность подразделения;– ассортимент товара;– карту склада;– основы техники безопасности при работе на складе, оборудованном погрузочно-разгрузочными механизмами;– регламент компании по оптимальному распределению товара на складе	<ul style="list-style-type: none">– использовать оптимальные приемы при комплектации товара и выполнении погрузочно-разгрузочных работ;– распознавать и обрабатывать документы по складскому учету в пределах, необходимых для выполнения должностных обязанностей;– владеть навыками работы на ПК



Этап 6. Расстановка приоритетов.

Компетенция	Обязательно	Желательно
Умение одновременно вести от 5 до 10 вакансий в месяц	+	
Знание методик подбора персонала	+	
Умение составлять профиль должности	+	
Определение источников поиска кадров		+
Оценка результатов адаптационных программ и обеспечение работы по их корректировке		+



Этап 7. Описание личных характеристик.

Должность	Личные качества, необходимые для выполнения работы
Кладовщик	Дисциплинированность, физическая выносливость, ответственность, внимательность
Менеджер по подбору персонала	Коммуникабельность, умение расположить к себе людей, стрессоустойчивость, умение самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность
Руководитель отдела продаж	Лидерские качества, инициативность, коммуникабельность, умение убедить в правильности своей точки зрения, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нем

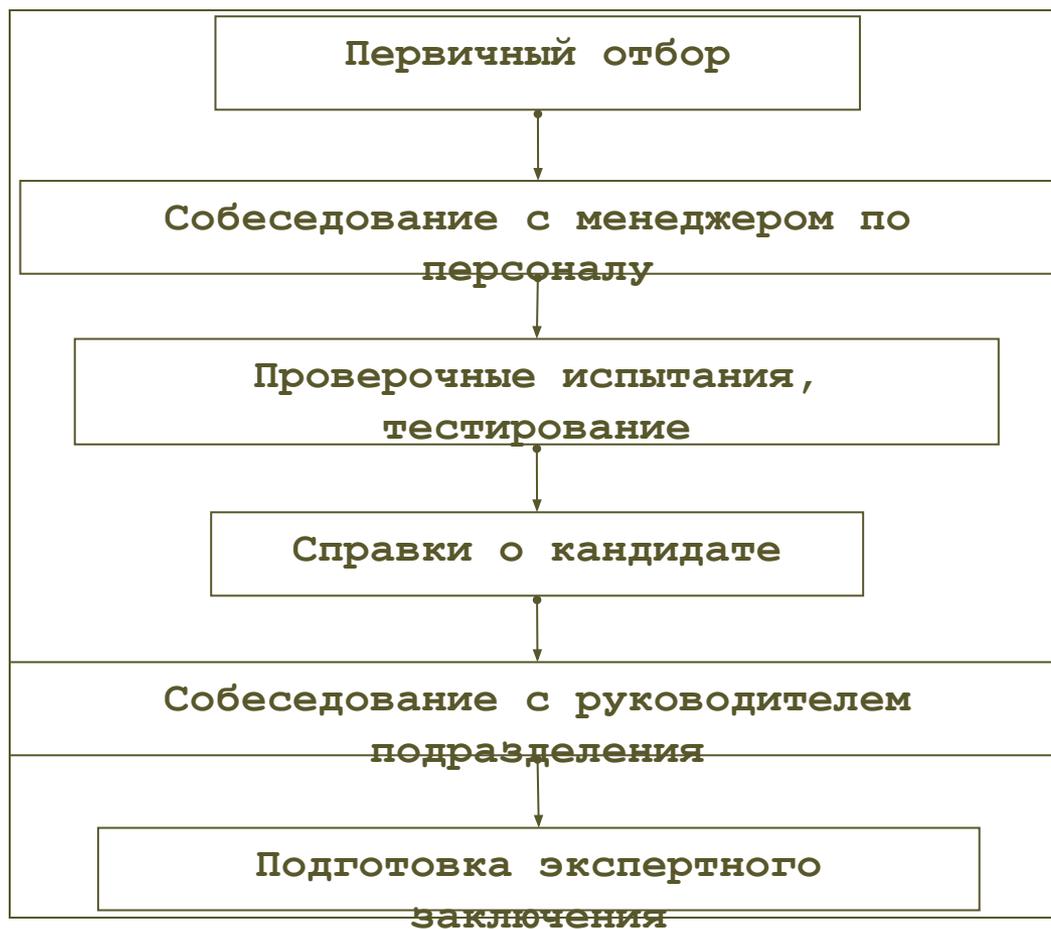


Набор персонала - это первый этап процесса заполнения вакансий, он включает изучение характеристик вакантного места, рассмотрение условий привлечения подходящих кандидатур, установление контактов с этими претендентами и получение от них заполненной анкеты поступающего на работу.

Отбор персонала – это 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.



Этапы проведения отбора персонала





источники набора персонала

- Реклама
- Интернет
- Кадровые агентства
- Службы занятости, биржи труда, ярмарки вакансий
- Школы, гимназии, колледжи
- Высшие и средние специальные учебные заведения
- Личные знакомства (контакты)
- Работники предприятия
- Своя база данных
- Сотрудники других компаний





Технологии подбора персонала

- «Executive Search».
- «Headhunting».
- Традиционный рекрутмент.
- Скрининг.
- Temporary staffing др.



Потребности компаний в кадровых услугах

	Выполняют клиенты	Выполняют кадровые агентства
Executive search	80%	20%
Рекрутмент	20%	80%
Temporary	5%	Потребность не сформирована
Прочие	20%	Потребность не сформирована



СКРИНИНГ

- **Скрининг** - «поверхностный подбор» по формальным параметрам или критериям, таким как образование, возраст, пол, примерный опыт работы.
- Кадровые агентства, которые осуществляют **скрининг**, как правило, имеют базу кандидатов, которая сформировалась в результате отклика на объявления в газетах, с бесплатных интернет-сайтов, получения данных от соискателей, которые в поисках работы сами приносят свои резюме.



РЕКРУТМЕНТ

- Углубленный подбор кандидатов.
- Кроме соответствия формальных параметров, проверяются деловые навыки, личностные особенности и мотивация кандидатов. Консультанты кадровых агентств, осуществляющих **рекрутмент**, проводят собеседование с кандидатами, и представляют заказчику список наиболее подходящих на эту вакансию претендентов.
- Чаще всего **рекрутмент** используется для закрытия вакансий руководителей среднего уровня и высококвалифицированных специалистов, хотя иногда применяется для подбора кандидатов и на более серьезные позиции, если трудно определить критерии для прямого поиска.
- Вероятность закрытия вакансии гораздо выше, чем при скрининге.



Технологии подбора персонала

- **Executive search** – "качественный поиск", учитывающий особенности бизнеса заказчика, рабочего места, деловых и личных качеств кандидата, организуемый "прямым" путем - без объявления вакансии в СМИ.
- Это самая эффективная технология подбора персонала, но наиболее трудозатратная и, соответственно, дорогая, она сформировалась в ответ на запрос подбора кандидатов на топ-позиции и ключевых специалистов.



Технологии подбора персонала

- **Head-hunting** - это способ поиска кандидатов на вакансии среднего (ключевого специалиста) и высшего звена. В переводе с английского это означает «охоту за головами». Это ситуация, когда хэдхантер заранее знает конкретные компании или конкретных людей, из которых Заказчик хочет переманить персонал.



BELYAEV'S HEADHUNTING

EN

Хедхантинговое
агентство Беляева



Охотники за
умными головами



[Главная](#) [Технология](#) [Процедура](#) [Почему мы](#) [Стоимость](#) [Клиенты](#) [Статьи](#) [Заявка на персонал](#)

О СТОИМОСТИ ПОИСКА

Гонорар и гарантии

Как правило, стоимость хедхантинговых услуг составляет 20-25% предполагаемого годового дохода искомого специалиста.

Мы оцениваем уровень зарплаты исходя из реалий рынка, а не предложения клиента. Перед каждым проектом мы мониторим рынок зарплат подобных специалистов в нужной отрасли и регионе и берем за основу среднестатистическую зарплату плюс 20-50%.

Вам же нужны лучшие люди? Их зарплата всегда значительно выше средней на рынке.

Наш минимальный гонорар 25000 грн.

Схема оплаты:

предоплата: 25%,

при выходе финального кандидата на работу к клиенту: 50%,

по окончании испытательного срока 3 месяца: 25%

Гарантия: в случае увольнения кандидата из компании в течение первых 6 месяцев работы в компании по любой, независящей от клиента, причине, мы обеспечиваем единовременную бесплатную замену.

Сверхгарантия: по соглашению сторон (и за небольшую дополнительную плату) гарантийный срок может быть увеличен до 12 месяцев.



Альтернативные формы занятости

- Фриланс
- Аутстаффинг
- Лизинг персонала



ОТБОР ПЕРСОНАЛА

1. Предварительная отборочная беседа
2. Заполнение бланка заявления
3. Беседа по найму (интервью)
 - Биографическое интервью.
 - Ситуационное интервью.
 - Структурированное интервью.
 - Интервью по компетенциям.
 - Стрессовое интервью.
4. Тестирование, ролевые игры, профессиональное испытание
5. Проверка рекомендаций и послужного списка
6. Медицинский осмотр
7. Принятие решения



***Комплексный подход
к поиску и отбору персонала:***

✓ Потребности

✓ Требования

(квалификация, личностные и деловые качества)

✓ Источники поиска

✓ Методы привлечения

✓ Методы отбора

✓ Адаптация