

***Тема 2. Подбор,
отбор и найм
персонала**

* Система управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами (ЧР)

Формирование человеческих ресурсов

- Планирование ЧР
- Подбор ЧР
- Отбор ЧР
- Найм ЧР

Использование человеческих ресурсов

- Адаптация ЧР
- Ротация ЧР
- Организация труда
- Мотивация персонала
- Регламентация и нормирование труда

Развитие человеческих ресурсов

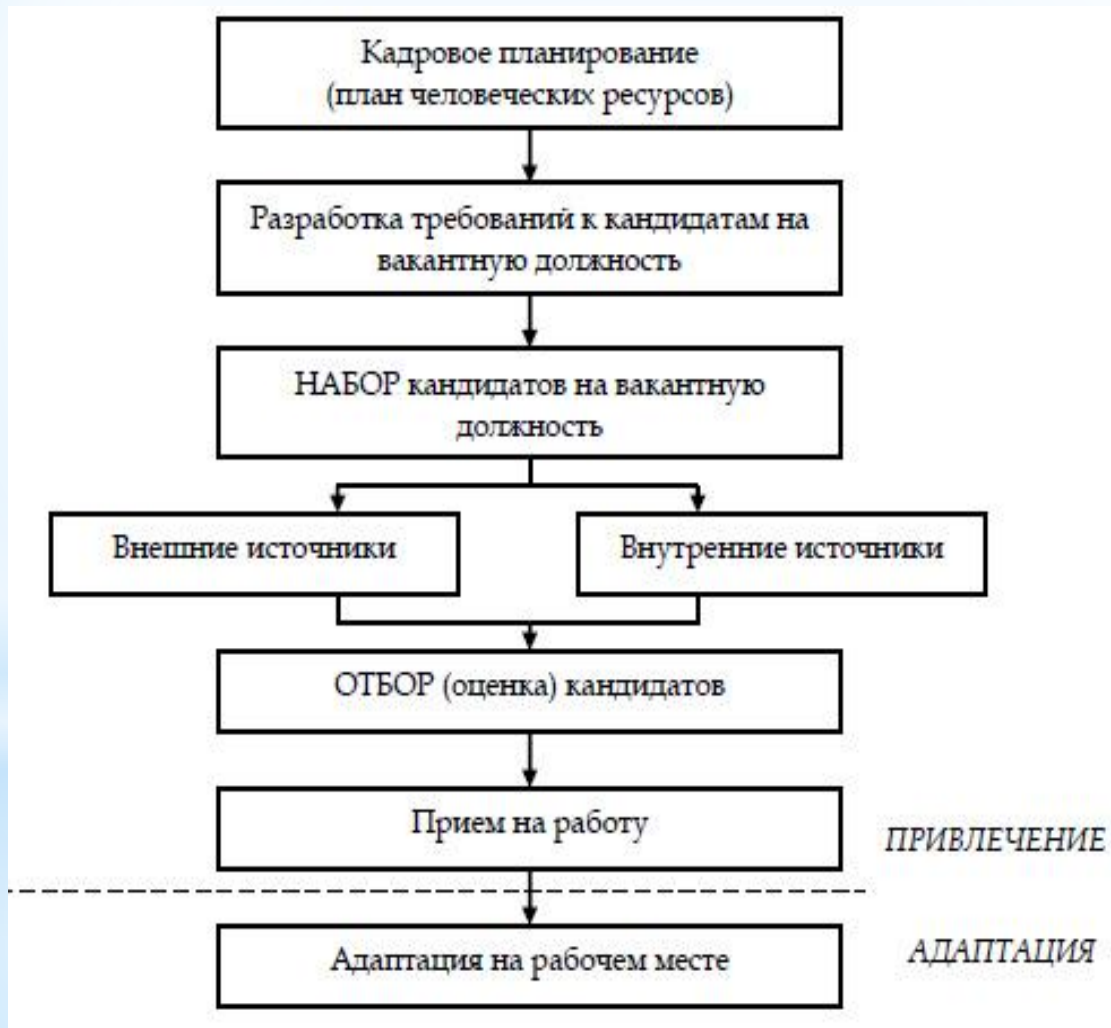
- Построение карьеры
- Кадровый резерв
- Обучение персонала (в т. ч. специализация, повышение категории и др.)
- Делегирование полномочий

Оценка персонала

* Понятие привлечения, подбора и отбора персонала

- * *Привлечение персонала* - мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.
- * *Подбор персонала* - это установление соответствия характеристик работника и требований организации, должности. *Подбор (recruitment)* - система мер для привлечения работников в организацию.
- * *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 установленных требований.

Этапы процесса привлечения персонала



Подбор персонала

- * **Подбор** (*recruitment*) - система мер для привлечения работников в организацию.

Виды подбора персонала

- * Особенности и последовательность действий сотрудника кадровой службы зависит от типа разыскиваемого работника. Подбор соискателей может производиться в рамках:
 - * **Рекрутинга.** На этой стадии подбираются специалисты линейного уровня. Рядовые исполнители должны обладать значительным опытом работы и достаточной квалификацией;
 - * **Скрининга.** Поиск кандидатов на свободные должности происходит путем сопоставления резюме. Первичный отбор может производиться по результатам телефонного собеседования;
 - * **Целенаправленного поиска.** Применяется для подбора специалистов и руководителей организаций. Мониторинг проводится среди работающих и нетрудоустроенных претендентов;
 - * **Поиска конкретного человека.** Применяется, если компании необходимо нанять ключевого сотрудника, топ-менеджера, редкого специалиста.

Источники внутреннего подбора

* 1. План продвижения - установление горизонта планирования, определения кандидатов на каждую ключевую должность, оценка текущих результатов кандидатов и их готовности к повышению, определение потребностей в развитии карьеры, координация карьерных целей отдельных работников с целями компании.

* 2. Публикация информации о вакансиях во внутренних изданиях.

Информация о вакансиях вывешивается на специальных досках объявлений, публикуется во внутренних изданиях, доступных всем работникам организации. Для того чтобы этот метод действовал, необходимы хорошие коммуникации в организации и хорошая обратная связь.

* 3. Привлечение кандидатов сотрудниками организации.

Привлечение кандидатов работниками данной организации является довольно распространенным методом. Обычно, такие программы предусматривают определенное вознаграждение тому работнику, который предложил хорошего кандидата.

* 4. Временные бывшие работники.

Временные работники работают определенное число часов в неделю. Они помогают сгладить проблемы с рабочей силой во время массовых заболеваний, отпусков, увольнений. Если нанимать таких рабочих через специальные агентства., это требует дополнительных затрат. Многие организации предпочитают нанимать временных работников из своих бывших работников, уволившихся или вышедших на пенсию.

Источники внешнего подбора персонала.

* Отношения с ВУЗами.

Крупные компании сейчас нацелены на определенные ВУЗы. направляют туда команды вербовщиков, отслеживают способных студентов, выплачивают им дополнительную стипендию, берут студентов на практику, помогают ВУЗам.

* Специализированные кадровые агентства.

Такие агентства, за определенную плату помогают людям и фирмам найти друг друга. По сравнению с другими источниками кадровые агентства требуют наибольших затрат.

* Государственная служба занятости.

Подразделения службы занятости имеют информацию о безработных и могут выполнять заявки организаций. Но, обычно, в службе занятости регистрируются работники, не пользующиеся спросом.

* Реклама.

С целью привлечения кандидатов организации могут размещать рекламные объявления в газетах, журналах, на радио и телевидении-отправлять по почте, использовать рекламные щиты.

Технологии подбора персонала

- * **Массовый рекрутмент.** Данная технология применяется в случаях, когда необходимо в краткие сроки укомплектовать большое количество рабочих мест. Потребность в ней особенно высока на развивающихся рынках, когда вводятся новые мощности и бурный рост предприятий вызывает существенное увеличение спроса на работников линейного уровня. Процесс массового рекрутмента достаточно трудоемок; он требует большого количества контактов между компанией, рекрутером и претендентами. Если добавить такие существенные факторы, как сложности с грамотной организацией и планированием рекрутмента, а также высокий уровень текучести персонала и ограниченность временного ресурса, то станет понятно, что технология гораздо сложнее, нежели может показаться на первый взгляд.
- * **Аутсорсинг.** *Аутсорсинг* (от англ. *outsourcing*: (outer-source-using) использование внешнего источника и/или ресурса) – передача организацией, на основании договора, определённых видов или функций производственной предпринимательской деятельности другой компании, действующей в нужной области. В отличие от услуг и поддержки, имеющих разовый, эпизодический или случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг обычно передаются функции по профессиональной поддержке бесперебойной работы отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года).

Технологии подбора персонала

- * *Graduate Recruitment. Graduate Recruitment* - технология подбора персонала, позволяющая привлекать молодых специалистов и студентов для работы в компаниях с целью последующего трудоустройства.
- * *Preliminaring* (прелиминаринг) - технология подбора персонала на основе сотрудничества с учебными заведениями. Компания предоставляет возможность практики для студентов и стажировки для выпускников вузов. После прохождения практики, стажировки, самым лучшим предлагают работу.
- * *Selection* - подбор на типовые должности. Выделяют два вида
- * *Staff Selection* – отбор специалистов и линейного персонала, а также - линейных менеджеров на типовые позиции. Наиболее распространенная технология, применяется для поиска специалистов на подавляющее большинство позиций.
- * *Management Selection* - поиск и отбор менеджеров. Используется, когда необходим подбор специалистов высших категорий и менеджеров среднего уровня
- * *Executive Search. Executive search* – подбор управленцев высшего звена, а также редких или уникальных специалистов. Чаще это подбор топ-персонала с привлечением нескольких кандидатов, которые работают в ведущих компаниях, конкурирующих с организацией заказчика.

Технологии подбора персонала

- * *Cross-country Search*. *Cross-country search* - поиск специалистов или менеджеров на территориях других стран.
- * *General Recruitment* - основной поиск. То есть это обычная работа по подбору персонала с использованием различных источников поиска персонала.
- * *Screening* (скрининг) - своего рода первичный отбор кандидатов, на основе оценки резюме.
- * *Recruiting* (рекрутинг) - подбор персонала на рядовые должности, на рабочие вакансии.