



# ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## **Тема. Подбор, оценка и расстановка персонала**


1. Подбор персонала
2. Оценка персонала
3. Расстановка персонала

# Подбор персонала

Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение.

# Подбор персонала может осуществляться

- исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений подбираются работники, которые могут решать стоящие задачи;
- исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника;
- путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест.



## *Подбор персонала включает следующие элементы:*

- расчет потребности в кадрах рабочих и служащих;
- привлечение персонала;
- модели рабочих мест;
- профессиональный подбор кадров;
- формирование резерва кадров.

# *Исходными данными для подбора кадров являются:*

- модели рабочих мест;
- философия предприятия;
- правила внутреннего распорядка;
- организационная структура производства;
- штатное расписание предприятия;
- положение о подразделениях;
- контракт сотрудника;
- должностные инструкции;
- положение об оплате труда;
- положение о служебной и коммерческой тайне.

# Кадровое планирование и его принципы

В рамках *кадрового планирования*, являющегося элементом общей системы планирования организации, решаются задачи обеспечения ее рабочей силой необходимой численности и качества, эффективного использования последней, совершенствования социальных отношений.

# Специфика кадрового планирования

Планирование персонала является в большинстве случаев вторичным, производным по отношению к общей системе внутрифирменного планирования, и планы по персоналу дополняют и конкретизируют иные виды планов и программ.

# Кадровое планирование позволяет определить

- сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы;
- какие требования предъявляются к тем или иным категориям работников (профессионально-квалификационные модели должностей);
- каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал;
- как использовать персонал в соответствии с его потенциалом; как обеспечить развитие этого потенциала, повысить квалификацию людей;
- как обеспечить справедливую оплату труда, мотивацию персонала и решить его социальные проблемы;
- каких затрат потребуют проводимые мероприятия.



# Принципы кадрового планирования

- *Участие максимального числа сотрудников организации в работе над планом;*
- *Непрерывность;*
- *Гибкость;*
- *Согласование планов по персоналу в форме координации и интеграции;*
- *Экономичность;*
- *Создание необходимых условий для выполнения плана;*
- *Научность.*

# Методы планирования персонала

**Балансовые методы** основываются на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит. Необходимые ресурсы можно привлекать со стороны, а можно находить в собственном «хозяйстве» путем его рационализации.

При планировании персонала в основном применяются *трудовые балансы*, отражающие движение рабочей силы и использование календарного фонда времени.

# Нормативный метод планирования

- Он состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период (а соответственно и в основу балансов) кладутся нормы затрат различных ресурсов (в нашем случае — трудовых) на единицу продукции (в данном случае — рабочего времени, расхода фонда заработной платы и проч.).

# *Норма численности работников*

- — это их число соответствующего профессионально-квалификационного состава, необходимое для выполнения определенных производственных и управленческих функций или объемов работ. С помощью таких норм определяются число работников, требующихся для обслуживания оборудования, рабочих мест, затраты труда по профессиям, специальностям, группам работ.

# Норма управляемости

показывает сколько работников может быть в подчинении у одного руководителя.

- Для высших уровней управления она составляет 3—5 человек;
- для средних 8—10;
- для низовых 12—15 человек.

# Математико-статистический метод планирования

сводятся к оптимизационным расчетам на основе различного рода моделей:

- *статистические модели*, пример - корреляционная модель, отражающая взаимосвязь двух переменных величин;
- *модели линейного программирования*, позволяющие путем решения системы уравнений и неравенства определять оптимальные величины переменных.

# Этапы планирования персонала

- 1 этап – анализ и оценка;
- 2 этап – прогнозирование;
- 3 этап – разработка конкретных планов и программ.

# Планирование персонала базируется на:

- объективных характеристиках персонала ;
- структуре (распределение по уровню квалификации, стажу в организации);
- перечне задач;
- ответственности;
- потерях времени (по причинам);
- характере занятости;
- режиме работы (односменная, многосменная);
- основной и дополнительной заработной плате, премиях;
- социальных выплатах;
- рабочих местах ;
- физических, экономических, социальных условиях труда и проч.



# Содержание прогнозов по персоналу

- потребности в кадрах;
- источников покрытия потребности ;
- потребности в профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации;
- условий труда;
- уровня и форм вознаграждения, социальных выплат, льгот;
- необходимых затрат.

# Схема расчета потребности в кадрах

- 1. Штатные должности, всего:
  - — занятые должности;
  - — вновь привлекаемые кадры (после обучения, после службы в армии и т.п.).
- **Текущая потребность или избыток рабочей силы.**
- 2. Необходимость замены работников в связи с:
  - — уходом на пенсию;
  - — призывом в армию;
  - — среднестатистической текучестью;
  - — среднестатистической смертностью.
- **Потребность в замене на перспективу вследствие естественных причин**
- 3. Потребность в кадрах в связи с расширением деятельности.
- 4. Потребность в кадрах в связи с совершенствованием деятельности.
- 5. Высвобождение кадров в связи с сокращением должностей.
- **Всего потребность или избыток кадров.**

# Потребность в кадрах служащих

на практике определяется двумя методами:

- **Номенклатурный метод** основан на планах деятельности организации, штатном расписании, структуре подразделений управления, числе и номенклатуре должностей, подлежащих замещению специалистами.
- **На основе насыщенности** базируется на коэффициентах, показывающих нормативное соотношение с общей численностью персонала, стоимостью основного капитала, объемом производства и т.п., которое устанавливается экспертами.

# Внутренние источники набора персонала

## *Достоинства*

- Формирование идеологии «продвижения»
- Возможные оценки
- Низкие издержки по поиску
- Мотивация работников
- Набор только на низшие должности

## *Недостатки*

- Вероятность «вырождения»
- Проблемы с другими работниками
- Нежелательные связи внутри организации
- Необходимость комплексной программы развития персонала

# Внешние источники набора персонала

## *Преимущества*

- «свежая кровь»
- снижение издержек на обучение
- отсутствие нежелательных связей в организации
- привнесение предыдущего опыта

## *Недостатки*

- Высокая вероятность несовместимости
- Моральные проблемы для работающих на предприятии кандидатов
- Длительный период адаптации

# Элементы модели рабочего места

- Кадровые данные
- Опыт работника
- Профессиональные знания
- Профессиональные умения
- Личностные качества
- Психология личности
- Здоровье и работоспособность
- Уровень квалификации
- Служебная карьера
- Хобби
- Вредные привычки
- Оплата труда
- Организация труда
- Социальные блага
- Социальные гарантии.

# Исходные данные для формирования резерва кадров

- профессиональный отбор кадров;
- модели рабочих мест;
- результаты аттестации кадров;
- философия предприятия;
- кадровые(личные) дела сотрудников;
- штатное расписание предприятия;
- планы служебной карьеры.

# Резерв кадров должен быть гласным и содержать:

- Ф.И.О. сотрудников;
- Занимаемую должность;
- Стаж работы в должности;
- Образование и повышение квалификации;
- Планируемую должность;
- Срок занятия.



# Этапы профессионального отбора персонала

- создание кадровой комиссии;
- формирование требований к рабочим местам;
- 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;
- заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;
- утверждение в должности, заключение контракта;
- оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидата.

# Оценка персонала

Осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности) и выполняется тремя способами.

- **Оценка потенциала работника.** При замещении вакантного рабочего места важно установить потенциал работника, т.е. профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровье и работоспособность, уровень общей культуры.
- **Оценка индивидуального вклада.** Позволяет установить качество, сложность и результативность труда конкретного сотрудника и его соответствие занимаемому месту с помощью специальных методик.
- **Аттестация кадров.** Она является своеобразной комплексной оценкой, учитывающей потенциал и индивидуальный вклад работника в конечный результат.

# Источниковедческий (биографический) метод оценки

- анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика

# Интервьюирование

- беседа с работником в режиме "вопрос-ответ" по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке



# Анкетирование

- опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа

# Социологический опрос

- анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека и построение диаграммы качеств личности

# Наблюдение

- наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня



# Тестирование

- определение профессиональных знаний и умений, способностей, МОТИВОВ, ПСИХОЛОГИИ ЛИЧНОСТИ С ПОМОЩЬЮ СПЕЦИАЛЬНЫХ ТЕСТОВ



# Экспертные оценки

- формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника



# Критический инцидент

- создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее решения



# Деловая игра

- Проведение организационно -  
деятельностной игры, анализ  
знаний и умений, ранжирование  
игроков по их ролям



# Анализ конкретных ситуаций

- передача работнику конкретной производственной ситуации с заданием проведения анализа и подготовки предложений по ее разрешению в форме доклада

# Ранжирование

- сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов

# Программированный контроль

- оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов

# Аттестация персонала

- Комплексный метод оценки персонала, используемый другие методы для определения аттестационной комиссией соответствия кандидата вакантной или занимаемой должности, и последующего анализа ответов для определения потенциала человека.
- Аттестация кадров является важным этапом заключительной оценки персонала за период времени, как правило, от 3 до 5 лет. Аттестация - это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника.

# Процесс аттестации кадров

- 1. Подготовительный этап: подготовка приказа о проведении аттестации, утверждение аттестационной комиссии, подготовка и размножение документации, информирование трудового коллектива о сроках и особенностях аттестации.
- 2. Формирование состава аттестационной комиссии и его утверждение: директор по персоналу (председатель); начальник отдела кадров (зам. председателя); руководитель подразделения, где проходит аттестация (член); юрисконсульт (член); социальный психолог (член).
- 3. Основной этап: организация работы аттестационной комиссии по подразделениям предприятия, оценка индивидуальных вкладов работников, заполнение анкет, компьютерная обработка результатов.
- 4. Заключительный этап: подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении сотрудников, не прошедших аттестацию.



# Расстановка персонала

- обеспечивает эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала.

# Расстановка кадров предусматривает:

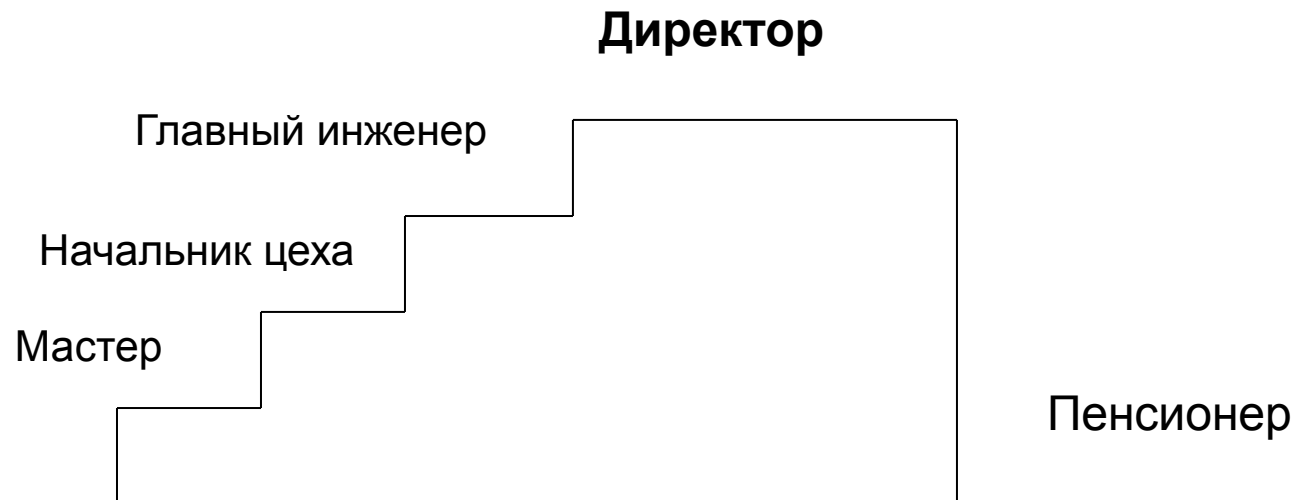
- *Планирование служебной карьеры.* Осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей).
- *Условия и оплата труда.* Определяются в контракте размеры гарантированной оплаты и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии.
- *Планомерное движение кадров.* Повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров производится в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

***В подсистеме расстановки кадров формируются следующие документы:***

- **плановые модели служебной карьеры;**
- **приказы по личному составу;**
- **изменения и дополнения к контракту;**
- **штатное расписание с изменениями;**
- **годовой отчет по движению кадров;**
- **проекты научной организации труда.**

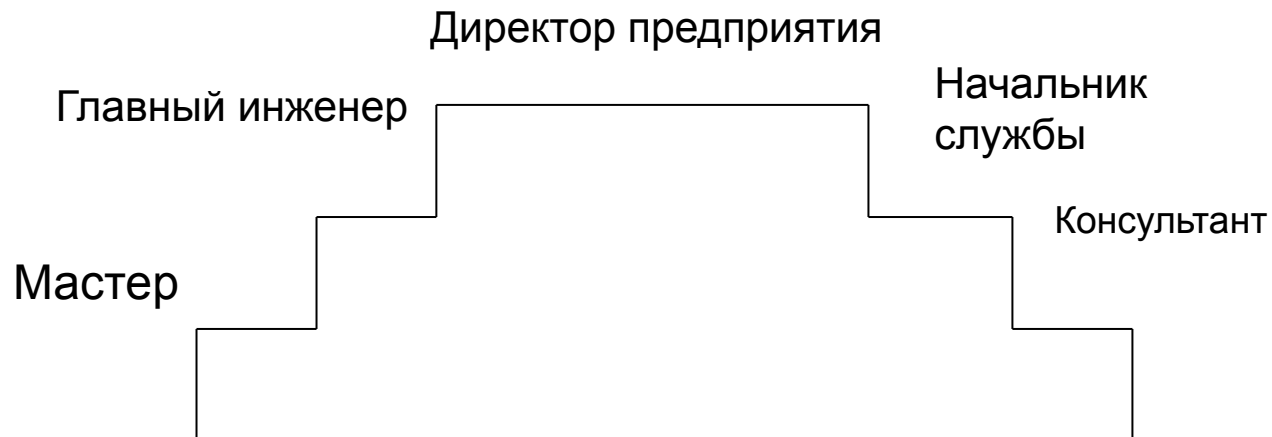
# Модели служебной карьеры

## «Трамплин»



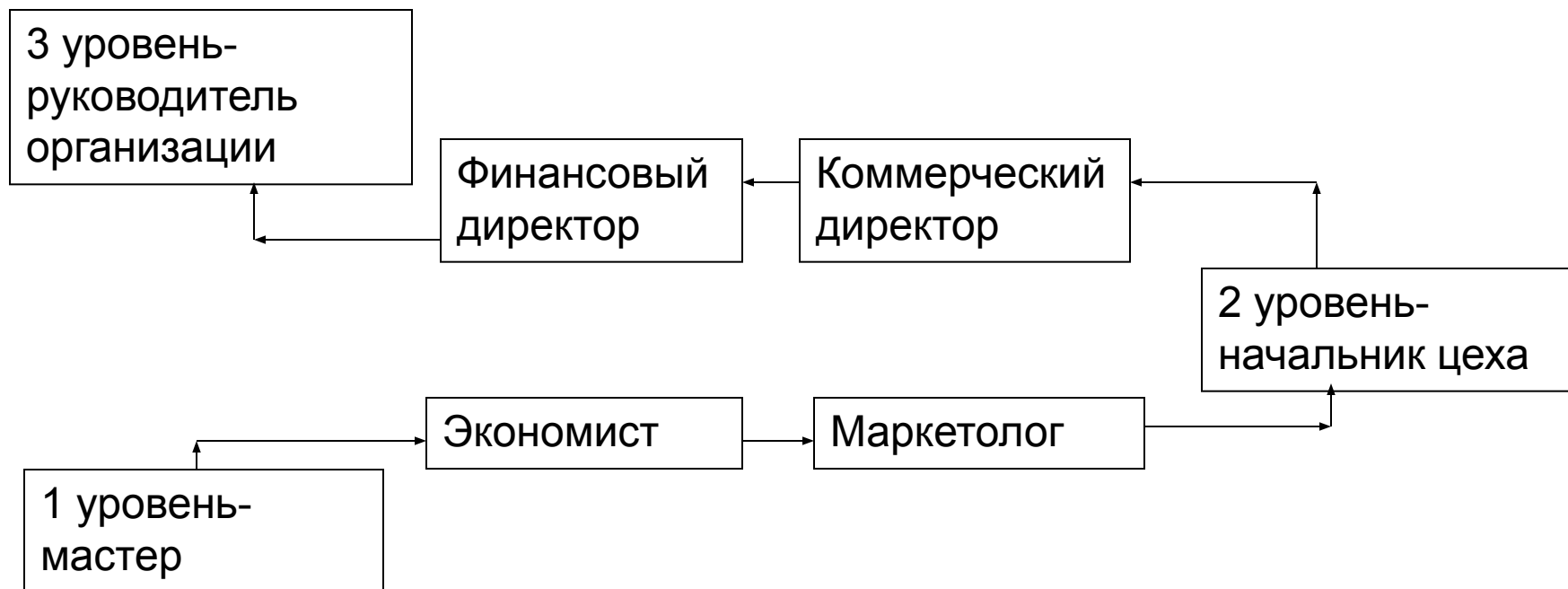
# Модели служебной карьеры

## «Лестница»



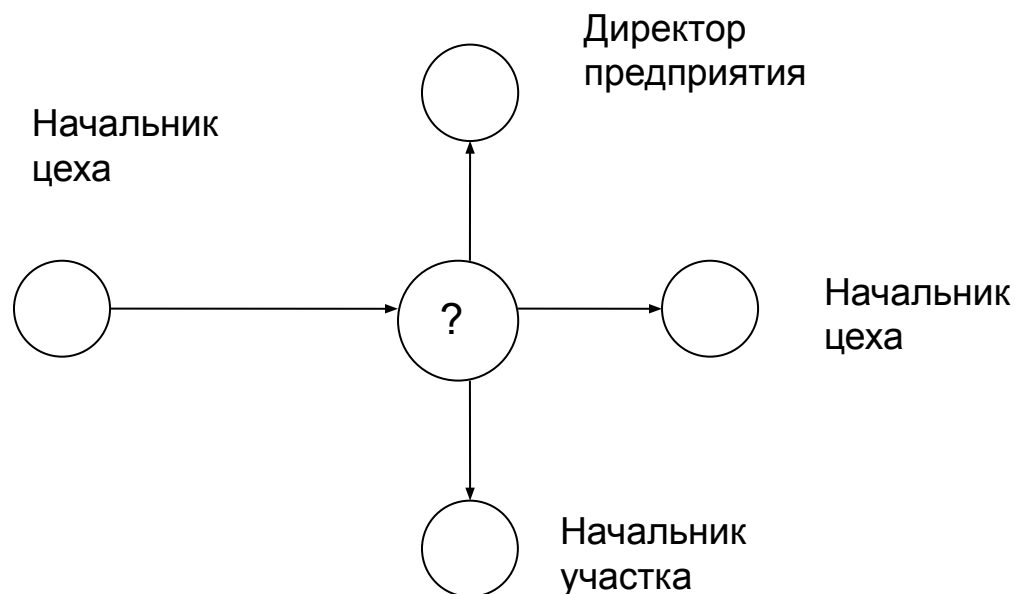
# Модели служебной карьеры


## «Змея»



# Модели служебной карьеры

## «Перепутье»





# Планирование служебной карьеры

предполагает научное обоснование рационального возраста и нормативных сроков занятия должностей с учетом пожеланий и личности работника.



# Движения кадров

обеспечивает замещение вакантных мест и соблюдение плановой карьеры работников. Движение кадров состоит из таких процедур:

- **Повышение в должности** или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд.
- **Перемещение**, когда работник переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда.
- **Понижение**, когда в связи с изменением его потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего.
- **Увольнение** с предприятия, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствия занимаемому рабочему месту.

# Развитие карьеры

- Английские консультанты по управлению М. Вудкок и Д. Фрэнсис в книге "Раскрепощенный менеджер" дают свой оригинальный подход к этапам развития карьеры и движению кадров.



# Развитие карьеры

1 этап – обучение

2 этап – включение

3 этап – достижение успеха

4 этап – профессионализм

5 этап – переоценка ценностей

6 этап – мастерство

7 этап – пенсионный период