

# *Отбор и найм (прием) персонала*

## Цель процесса отбора и найма персонала:

- ***с позиции организации*** - получение представления о возможностях претендента и их соответствии должностному посту.
- ***с точки зрения претендента*** - получение достаточно полного представления о характере предстоящей работы, о необходимых качествах и квалификации.

**А. Планирование потребности в персонале базируется на трех видах прогноза:**

1. Требования к кандидату на должность («идеальный образ» и реальный человек).
2. Поиск кандидатов внутри организации.
3. Поиск кандидатов со стороны.

Схема 1.

# Схема 1. Процесс отбора кадров и найм (прием) персонала



# Этапы отбора будущих сотрудников

1. Первичное знакомство с претендентами (собеседование).
2. Сбор и обработка информации о них по определенной схеме.
3. Собеседование. Обсуждение трудового договора.
4. Оценка качеств реального кандидата на вакантную должность и составление достоверного «портрета». Сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности.  
Сравнение кандидатов на одну должность и выбор наиболее подходящих.

\_\_\_\_\_ Применяется методика контент-анализа \_\_\_\_\_

5. Назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора.

## 1. Первичное знакомство с претендентами на должность (подготовка к собеседованию)

- Для облегчения последующего анализа информации всем претендентам на должность целесообразно предлагать **стандартный бланк заявления**, включающий сведения об образовании, опыте работы и другие специальные пункты.
- **Заявление может быть совмещено с анкетой**, содержащей вопросы о предыдущей работе, заработной плате, причинах увольнения, интересах, опыте предпринимательства, преподавания, научной деятельности, участия в общественных организациях, наградах, почетных званиях, публикациях, а также о лицах, которые могут рекомендовать претендента.

## **2. Сбор и обработка информации о кандидате на вакантную должность по определенной схеме:**

1. Сначала анализируют документы (анкеты, резюме, которые направляют множеству работодателей в надежде на отклик, характеристики, рекомендации) на их соответствие требованиям организации к будущим сотрудникам.
2. Выбор наиболее продуктивных методов анализа информации. (методы анализа зависят от бюджета, стратегии, культуры организации, относительной важности должности).

*Назовите методы, которые более разумно использовать в данном случае.*

*Из документов можно получить ограниченную информацию, и в этом главный недостаток любого метода.*

*Для получения полной информации проводят собеседование.*

### 3. Собеседование. Обсуждение трудового договора.

- На этапе отборочного собеседования происходит обсуждение условий договора.
- Следует помнить, что *это часть процесса найма*, он предусмотрен как «до», так и «**после**» принятия решения о приеме на работу.
- Следует твердо знать, что именно Вы полномочны предложить.
- Не давайте пустых обещаний, если Вы работодатель.

## **4. Оценка качеств реального кандидата и выбор на вакантную должность**

**Анализ человеческих ресурсов (АЧР)**

**И**

**Концепция “человеческого капитала”**

**Предложил Эрик Флэмхольц  
в начале 1960-х годов**

# I. Измерение индивидуальной стоимости работника

При подборе и найме персонала следует учитывать, какие средства будут затрачены на приобретение работника (его поиск, назначение должностного оклада, дальнейшее обучение и т.д.).

Пример, два работника, на приобретение и подготовку которых были затрачены одинаковые средства, могут впоследствии обладать совершенно разной производительностью труда, прилежанием, способностью к обучению, а, значит, и разной **ценностью** для организации.

В данном случае понятие «ценность» сопрягается с понятием «цена», т.е. «затраты» не только в текущее время, но и в будущем. Следовательно, оценка будущего работника должна соотноситься с анализом содержания работы (Схема 1).

## II. Э. Флэмхольц

### Три основные задачи АЧР в процессе подбора и найма персонала:

- предоставить информацию, необходимую для принятия решений в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;
- обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;
- мотивировать руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а скорее, как об активах, которые следует оптимизировать.

### **III. «Концепция стоимости человеческих ресурсов» и «Экономическая теория стоимости»**

- Экономическая теория стоимости основывается на предпосылке, что нечто может обладать какой-либо стоимостью, если оно обладает способностью приносить какую-либо выгоду или доход. Если нечто не обладает такой способностью, то оно не имеет и стоимости.
- Концепция стоимости человеческих ресурсов основана на той же предпосылке.

## IV. Концепция стоимости человеческих ресурсов

- Человеческие ресурсы обладают стоимостью, если они способны приносить в будущем доход, предоставляя свою рабочую силу. Или, можно сказать, стоимость персонала, как и любых других ресурсов, есть сегодняшняя стоимость ожидаемых от них будущих услуг и доходов.
- Стоимость человека для организации также зависит от срока, в течение которого он сможет предоставлять организации свои услуги и приносить доход, т. е. срока работы в данной организации

## V. Подбор персонала: анализ издержек

Под понятием стоимости ЧР будем понимать не только цену их приобретения (существуют и такие трактовки), но и их ценность для организации или способность приносить будущую выгоду.

Существует множество концепций издержек в разных разделах экономической науки, но в общем издержки можно определить как то, чем необходимо пожертвовать ради обладания какими-либо ресурсами или выгодой.

## Издержки. Виды издержек при АЧР

- Любые издержки могут включать **затратную составляющую** (потребленная часть издержек) и **активную** (то, что способно принести будущую пользу - доход).
- При анализе человеческих ресурсов обычно используются понятия **первоначальных** и **восстановительных издержек**.

## ***Первоначальные издержки персонала***

- ***включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников.***

*Это понятие аналогично понятию первоначальных издержек физического капитала, например, завода или конвейерной линии.*

Наиболее общий поэлементный состав первоначальных издержек иллюстрирует Схема 2.

Важно отметить, что их состав зависит от конкретного случая, целей, для которых они рассчитываются, и, наконец, доступности данных.

Издержки приобретения		Издержки подготовки (обучения)	
прямые	косвенные	прямые	косвенные
<p>Набор (поиск внутри организации и во вне) Отбор Оформление Предоставление рабочего места</p>	<p>Продвижение или внутренний набор</p>	<p>Ориентация и формальная подготовка. Обучение на рабочем месте.</p>	<p>Время инструктора. Снижение производительности труда коллег во время обучения. Недостаточная производительность новичка.</p>

**Схема 2. Состав первоначальных издержек на персонал**

# Издержки набора и отбора

**это все затраты, отнесенные на одного успешного кандидата.**

Так, если из десяти прошедших собеседование кандидатов приняты только двое, то издержки отбора будут равны делению затрат от всех десяти бесед на число принятых на работу.

Затраты на предоставление рабочего места - затраты на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника.

## **Издержки ориентации и формальной подготовки**

Под ориентацией и формальной подготовкой понимаются процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте.

# Косвенные издержки в процессе обучения персонала

- К *косвенным издержкам* обучения относятся альтернативная стоимость времени инструктора и/или руководителя, низкая по сравнению с нормой производительности самого новичка в начале работы и его коллег, связанных с ним технологически.

# Восстановительные издержки (издержки замещения)

- Это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции.
- Они включают издержки приобретения нового специалиста, его обучения (ориентации) и издержки, связанные с уходом работающего (Схема 3).
- Издержки ухода могут включать **прямые выплаты** увольняющемуся работнику и **косвенные затраты**, связанные с простоем рабочего места во время поиска замены, снижением производительности труда работника с момента принятия решения об увольнении и его коллег.

## Восстановительные издержки

Издержки приобретения	Издержки обучения	Издержки ухода	
		прямые	косвенные
		Выплаты по увольнению	Снижение производительности перед увольнением Снижение производительности коллег Издержки простоя

Схема 3. Состав восстановительных издержек на персонал

## В зависимости от объекта восстановительные издержки могут быть разделены на два вида:

- Если руководитель желает заменить уволенного работника на человека с такими же профессиональными качествами, т. е. способного выполнять также хорошо ту же работу на том же месте, то такие издержки относятся не к личности работника, а к его рабочему месту, позиции в организации. Называются они ***позиционными***.
- Ушедший работник, обладающий определенным набором личных и профессиональных качеств, мог бы принести пользу компании и на других позициях. Поэтому если стремиться заменить не то, что человек делал на одном конкретном месте, а все его личные способности, т. е. пользу, которую мог бы принести он, на всех местах, где он смог трудиться в организации вообще, то издержки на такую замену будут относиться не к месту, а к личности и называться ***личностными восстановительными издержками***.

Определить их крайне сложно. Поэтому обычно используются позиционные издержки замещения.

# VI. Модель индивидуальной стоимости работника

базируется на:

условной стоимости и реализуемой стоимости.

1. Ожидаемая условная стоимость  
работника (УС) определяется

индивидуальной ценностью работника, что  
включает в себя весь объем услуг, который  
ожидается, что работник способен  
предоставить или реализовать, работая в  
данной организации вообще.

## **2. Ожидаемая реализуемая стоимость (РС) определяется**

**ценностью работника с учетом вероятности того, что он останется работать в организации в течение какого-то периода времени.**

### 3. Ожидаемая реализуемая стоимость

СОСТОИТ ИЗ:

**ожидаемой условной стоимости**

И

**вероятности продолжения членства в организации,**

*которая выражает ожидание руководства по поводу того, какая часть этих доходов будет реализована в организации до предполагаемого времени ухода работника.*

# Модель стоимости человеческих ресурсов

- В данной модели **стоимость человеческих ресурсов является вероятностной величиной.** Для организации это может означать, что не всегда работник с наибольшим потенциалом будет наиболее полезен компании.
- Следовательно, менеджер по управлению персоналом, должен предпочесть кандидата с наибольшей реализуемой стоимостью, а не просто наиболее способного.
- Модель также описывает зависимость стоимости человеческих ресурсов от степени их удовлетворенности.
- Поэтому «удовлетворенность» человеческих ресурсов должна быть проанализирована с учетом «удовлетворенности» отдельного сотрудника и доводиться до руководства организации.

Математически это можно выразить  
уравнениями, где

- **УС** – ожидаемая условная стоимость,
  - **РС** – реализуемая стоимость;
  - **P(O)** – вероятность того, что работник останется работать в организации в течении определенного периода времени;
  - **P(T)** – показатель текучести или вероятность ухода работника из организации;
  - **АИТ** – альтернативные издержки текучести.
- 
- **РС = УС x P(O),**
  - **P(T) = 1 - P(O),**
  - **АИТ = УС - РС = РС x P(T),**

# Назначение на должность. Оформление трудового договора

Минимальный объем информации о сроках и условиях трудового договора:

- имена сторон (работодатель и работник);
- наименование работы;
- дата начала работы (и дата окончания действия контракта, если данный контракт заключается на определенный и срок);
- тарифная ставка или указание способа расчета зарплаты;
- периодичность оплаты труда (еженедельная, месячная или иная); праздничные дни и их оплата;
- правила оформления пропусков в связи с заболеванием или несчастным случаем и их оплаты;
- схема расчета пенсии и указание о том, распространяется ли на работника государственная система пенсионного страхования или не распространяется;
- процедура подачи жалоб;
- срок, за который работник должен получить уведомление или подать заявление о прекращении работы до ее фактического прекращения.

## Тест 2. Умение руководителей говорить и слушать (“да”-“нет”)

- 1. Когда вы беседуете, объясняете что-либо, внимательно ли следите за тем, чтобы слушатель вас понял?
- 2. Подбираете ли слова, соответствующие его подготовке?
- 3. Обдумываете ли указания, распоряжения, прежде чем их высказать?
- 4. Если вы высказали новую мысль и подчиненный не задает вопросов, считаете ли, что он понял ее?
- 5. Следите за тем, чтобы ваши высказывания были как можно более определенными, ясными, краткими?
- 6. Обдумываете ли предварительно свои идеи, предложения, чтобы не говорить бессвязно?
- 7. Поощряете ли вопросы?
- 8. Вы считаете, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы это выяснить?
- 9. Различаете ли факты и мнения?
- 10. Ищете ли все новые возражения, противоречия аргументам собеседника?
- 11. Стараетесь ли, чтобы ваши подчиненные во всем соглашались с вами?
- 12. Всегда ли говорите ясно, четко, полно, кратко и вежливо?
- 13. Делаете ли вы паузы в речи, чтобы и самому собраться с мыслями, и слушателям дать возможность обдумать ваши предложения, задать вопрос?

# Оценка результатов

- Если вы, не задумываясь, ответите “да” на все вопросы, кроме 4, 8 (первой части), 10, 11, можно считать, что Вы владеете приемами грамотного общения, умеете излагать свои мысли и слушать собеседника.

# ***Адаптация персонала***

- **Адаптация — это постепенное взаимное приспособление работника и организации в новых для сотрудника профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.**

## **Направления адаптации:**

- **первичная**, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);
- **вторичная**, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности, но меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя.

# Аспекты адаптации:

- **психофизиологический** — приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда, а именно: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия ( шум, освещенность и т. п.);
- **социально-психологический** — приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе; включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями;
- **профессиональный** — постепенная доработка трудовых способностей; профессионально необходимых качеств личности;
- **организационный** — усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей механизма управления организацией.