

# Отбор, найм и адаптация персонала

Управление человеческими ресурсами

Тема 3

# Этапы процесса отбора персонала

- Анализ содержания работы и определение требований к претенденту
- Привлечение кандидатов
- Проведение отборочных процедур
- Принятие решения о найме и заключение трудового договора
- Определение эффективности процесса отбора

# Распределение ролей в процессе набора персонала

Наименование этапа	Распределение ролей в процессе	
	руководитель	Кадровая служба
Выявление потребности в персонале	Исполнитель	Консультант
Открытие вакансии		Исполнитель
Составление заявки на отбор. Передача ее в кадровую службу	Исполнитель	Консультант
Определение каналов подбора	Консультант	Исполнитель
Размещение объявлени о вакансии		Исполнитель
Сбор резюме		исполнитель
Анализ резюме	Консультант	Исполнитель
Вызов кандидатов на собеседование		Исполнитель
Собеседование с сотрудниками кадровой службы		Исполнитель
тестирование		Исполнитель
Собеседование с руководителями	Исполнитель	Консультант
Принятие решения о приеме	Исполнитель	Консультант

# Сравнение источников набора

	достоинства	недостатки
Внеш- ний	Готовый специалист	«кот в мешке»
	Новые идеи	Дорого
	Возможность начать «с нуля»	Демотивация «старых» работников
	Дополнительная реклама	Длительный период адаптации
Внут- ренний	Более полная и точная оценка кандидата	Меньшие возможности выбора
	Меньшие единовременные затраты	Значительные издержки при «переоценке» кандидата
	Более короткий период адаптации	Проблемы в связи с изменением статуса
	Стимулирование профес. роста	Отсутствие новых идей?

## Способы привлечения персонала

- Сотрудники (рекомендательный рекрутинг, социальные сети)
- Рекрутинговые агентства, агентства Executive Search
- СМИ (реклама, Интернет, сайт)
- Учебные заведения
- Профессиональные ассоциации
- Самопроявившиеся кандидаты
- Бывшие сотрудники
- Конкурсы профессионального мастерства
- Участие в выставках
- Акции возле офисов конкурентов
- Клиенты и поставщики
- Государственная служба занятости

# Как избежать переманивания сотрудников?

- Встречное предложение беглецу (70%)
- Финансовый долг (50%)
- Давление на персонал (10-30%)
- Обращение к услугам хедхантеров (5%)
- Изоляция сотрудников (5%)
- Давление на хедхантеров (5%)

## Соглашения о «непереманивании» (?)

### Условия удержания:

- Продвижение по службе (35%)
- Повышение заработной платы (23%)
- Новая работа /функция (16%)
- Дополнительное обучение (11%)
- Возможность работы за рубежом (5,5%)
- Ничто не удержит (1,2%)

Источник: Kelly Services

### На сколько нужно повысить зарплату, %?

До 10% – 4,75

10-20 %– 21,9

20-30 %– 27,07

30-40 %– 7,02

40-50 %– 28,51

60-70% – 1,86

На 100% – 6,82

# Сравнительный анализ надежности методов оценки персонала

Направленность метода	Метод оценки	надежность
Проверка фактов	Анализ документов	0.3-0.7
	Проверка рекомендаций	0.2-0.23
Оценка потенциала	Биографическое интервью	0.38-0.45
	Личностные опросники	0.39-0.45
	Тесты способностей	0.53
Оценка реального поведения	Профессиональные тесты	0.54-0.55
	Интервью по компетенциям	0.48-0.55
	Профильные бизнес-кейсы	0.65
	Ассесмент-центры	0.55-0.65

## **Показатели эффективности процесса отбора персонала:**

- уровень текучести кадров
- доля работников, не прошедших испытание
- затраты на заполнение вакансии
- уровень нарушения трудовой дисциплины
- уровень брака
- частота поломок оборудования
- эффективность использования необходимых материалов
- уровень производственного травматизма
- количество жалоб
- время заполнения вакансии
- продолжительность необходимого обучения



# Текучность персонала

- Активная и пассивная
- Реальная и потенциальная
- Функциональная и дисфункциональная

Коэффициент текучности: как измерить и оптимизировать?

Коэффициент стабильности

## Средний коэффициент текучести кадров по отраслям, %

- 89 – розничная торговля продовольственными товарами
- 84 – строительство, недвижимость
- 82 – розничная торговля непродовольственными товарами
- 71 – связь
- 67 – транспорт, логистика
- 61 – туризм, гостиничный бизнес
- 61 – информационные технологии
- 61 – фармацевтика
- 52 – легкая промышленность
- 52 – телекоммуникации

Источник: Национальный союз кадровиков

!!! Хрупкость социального капитала в компаниях со стабильным штатом

# Способы организации трудовых отношений (модель О. Уильямсона)

## Специфичность навыков

низкая

высокая

Измери- мость результатов работы	Возможна	<i>«Рынок наличных ресурсов»</i>	<i>«Рынок труда с обязательствами»</i>
	Невоз- можна	<i>«Простейшая артель»</i>	<i>«Отношенческая артель»</i>

# Принципы формирования эффективной системы отбора:

- разработка Положения об отборе персонала
- периодический анализ потребностей в персонале;
- постоянное совершенствование должностных инструкций и уточнение требований к должности в целях уточнения критериев отбора
- разработка комплексных оценочных процедур в соответствии с целями, спецификой организации и требованиями, предъявляемыми к должности
- совершенствование работы по внутреннему отбору
- привлечение квалифицированных специалистов для работы в кадровой службе
- обучение сотрудников, ответственных за поиск и отбор

## Важно!

- 90% новых сотрудников, уволившихся в течение года, приняли это решение в первый день работы на новом месте
- Трое из четверых людей, решивших сменить работу, допускают в течение первой недели на новом месте, как минимум, один серьезный промах

Источник: [kadrovik.ru](http://kadrovik.ru)

# Адаптация

- процесс взаимного приспособления человека и организации;
- процесс ознакомления работника с новой организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами корпоративной культуры новой компании.

## Этапы

- Оценка уровня подготовленности
- Ориентация
- Непосредственная адаптация
- Полное включение в работу

## Виды адаптации

### *По уровням:*

- Первичная
- Вторичная

### *По направленности:*

- Профессиональная
- Социально-психологическая
- Психофизиологическая
- Организационная

## Важность адаптации для разных категорий сотрудников (1 – наиболее важное)

Категории сотрудников	Виды адаптации			
	Организа- ционный	социально- психоло- гический	Професси- ональный	Психофи- зиологи- ческий
Рядовые сотрудники	4	1	2	3
Специалисты, ИТР	1	3	2	4
Молодые специалисты	2	3	1	4
Линейные руководители	1	2	3	4
Топ-менеджера	1	2	3	4
Сотрудники удаленных офисов	1	2	3	4

## Ожидания работников

- Личные - характер работы на новом месте- содержание, требования к результатам, перспективы развития
- Групповые - обособленность, значимость роли в организации, степень ответственности, автономность
- Статусные - положение внутри организации – от манеры поведения и внешнего облика до стиля управления конфликтам
- Культурно-этические – общий стиль менеджмента, в т.ч. Степень «силового давления»



# **Факторы, влияющие на формирование и модификацию ожиданий**

- Доступность и полнота информации об организации
- Достоверность информации
- Доверие и позитивная оценка действий менеджеров
- Доверие к действиям руководства
- Справедливость действий менеджмента
- Согласованность действий менеджмента и передаваемой информации
- Логичность действий менеджеров