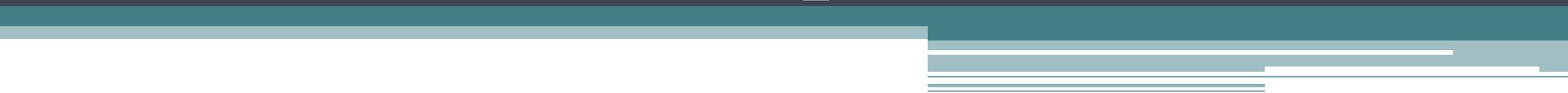


Обеспечение персоналом



На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, отдел кадров определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий.



Стадии процесса приема на работу:

- детализация требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие,
- подбор кандидатов,
- оценка кандидатов,
- прием на работу.



Осуществляя набор, служба персонала должна исходить из определения оптимальной численности персонала.

Не должно быть недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе.

И избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.



Если говорить кратко, то задача службы персонала состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам.

Обладея информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников.

Различают внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами.



На процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды.



Факторы внешней среды:

- законодательные ограничения;
- ситуация на рынке рабочей силы;
- состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации.



Факторы внутренней среды:

- - кадровая политика — принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например, принцип должностного продвижения работников, уже занятых в производстве, принцип пожизненного найма;
- - образ организации — насколько она считается привлекательной как место работы (привлекательны более крупные фирмы, фирмы, известные своей продукцией кандидату).



Требования к кандидату на занятие вакантного рабочего места





Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, т.е. документа описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место.

Как правило, должностная инструкция подготавливается отделом кадров совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность: специалисты привносят свое знание процесса создания должностной инструкции, линейный руководитель - требований к конкретному рабочему месту.



Должностная инструкция является описанием основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность

Секретарь	

(наименование организации)	УТВЕРЖДАЮ
ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ	
_____	(наименование должности)
___. __. 20__	N ____
	(подпись) (инициалы, фамилия)
	___. __. 20__
Секретаря	
1. Общие положения	
1.1. Секретарь относится к категории технических исполнителей.	
1.2. На должность секретаря принимается лицо, имеющее высшее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или среднее профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 2 лет.	
1.3. Секретарь должен знать:	



Поэтому при использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Сделать это довольно сложно, в особенности для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности (сотрудника отдела кадров).



Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать (в дополнение к должностным инструкциям, а в последнее время, вместо них) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности - квалификационные карты и карты компетенции (портреты или профили идеальных сотрудников).

Квалификационная карта, подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами по человеческим ресурсам на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки - знание иностранного языка, владением компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать "идеальный" сотрудник, занимающий эту должность.



Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов.





Использование квалификационной карты дает так же возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем, этот метод сосредотачивается на технических, в большой мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

Карта компетенции (портрет идеального сотрудника) позволяет преодолеть этот недостаток и облегчает работу сотрудников отдела кадров, занятых приемом на работу. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления.





Подготовка карты компетенции требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта. Важнейшим дополнением карты является описание компетенции, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника. При оценке кандидата карта компетенции используется также как квалификационная карта - компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника.

- **Оценка персонала** — это сложная система выявления характеристик сотрудников, которая направлена на то, чтобы помочь руководителю организации в принятии управленческих решений по увеличению результативности работы подчиненных.



Все критерии оценки персонала обычно
разделяют на две группы.



Оценка компетенций

- В этом случае оцениваются знания и умения сотрудника, его способность применять их в практической работе, а также поведение и личные качества. Одним из самых эффективных способов оценки компетенций является решение ситуационных задач с учетом специфики той должности, которую занимает или планирует занять сотрудник.

Оценка результативности

- Она основана на сравнении показателей работы конкретного сотрудника с запланированными для данного периода работы и должности показателями. Для этого перед началом оценки необходимо поставить четко измеримые задачи. Результативность работы сотрудника может выражаться, например, в объеме продаж за месяц, в количестве реализованных проектов, сумме прибыли или количестве заключенных сделок

Качественные методы

- Матричный метод
- Метод системы произвольных характеристик
- Оценка выполнения задач
- Метод «360 градусов»
- Групповая дискуссия

Количественные методы

- Метод балльной оценки
- Ранговый метод
- Метод свободной балльной оценки

Комбинированные методы

- Метод суммы оценок
- Система группировки.

Прием на работу

На этапе отборочного этапа происходит также и обсуждение контракта. Следует помнить, что обсуждение контракта – это часть процесса найма и происходит оно как до, так и после принятия решения о приеме на работу.



Выполнили Пац, Сазончик.
Научный руководитель
Черепанов О.А.