Планирование работы с персоналом в организации и проведение его деловой оценки

Цель планирования заключается в том, чтобы предоставить работающим рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их способностями и склонностями, так и с требованиями производства.

Планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах её персонала и оно эффективно только тогда, когда интегрировано в общий процесс планирования в организации.

Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы: сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы; каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба; как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями; каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалифицированных работ и поддерживать их знания в соответствии с требованиями производства; каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия.

Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединённых в оперативном плане работы с персоналом.

Структура плана выглядит следующим образом:

1. Собрать информацию о персонале,

2. Определить цели планирования производства,

3. Проверить информацию о персонале на соответствие её целям планирования производства,

4. Могут ли быть реализованы цели кадрового планирования,

5. Спланировать потребность в персонале,

6. Спланировать привлечение, адаптацию и высвобождение персонала,

7. Спланировать использование персонала,

8. Спланировать обучение, переподготовку и повышение квалификации персонала,

9. Спланировать деловую карьеру, служебно-профессиональное продвижение,

10. Спланировать расходы на персонал организации,

11. Регулярный контроль и развитие отдельных видов планирования.

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют:

1) производственная программа,

2) нормы выработки,

3) планируемый рост повышения производительности труда и

4) структура работ.

Расчёт численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

1. Текущая потребность в персонале.

Общая потребность предприятия в кадрах А определяется как сумма:

А = Ч + ДП,

где Ч – базовая потребность в кадрах, определяемая объёмом производства;

ДП – дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах Ч определяется по формуле:

Ч = ОП / В,

где ОП – объём производства;

В - выработка на одного работающего.

Более конкретные расчёты, как правило, производятся отдельно по следующим категориям:

1) рабочие-сдельщики (с учётом трудоёмкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм);

2) рабочие-повременщики (с учётом закреплённых зон и трудоёмкости работы, норм численности персонала, трудоёмкости нормированных заданий, фонда рабочего времени);

3) ученики (с учётом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения;

4) обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание);

5) руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).

Дополнительная потребность в кадрах (ДП) – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчётного периода. При расчёте дополнительной потребности учитываются:

1) развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства)

ДП = Апл −Абаз.,

где Апл. и Абаз. – общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

2) частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов

ДП = Апл ∙ Кв,

где Кв - коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2-4% от общей численности в год);

3) возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей;

4) вакантные должности, исходя из утверждённых штатов, ожидаемого выбытия работников.

2. Долговременная потребность в специалистах.

Этот расчёт осуществляется при глубине планирования на период более трёх лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчёта исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется как отношение числа специалистов к объёму производства. С учётом этого показателя потребность в специалистах будет выглядеть следующим образом:

А = Чр ∙ Кн ,

где Чр – среднесписочная численность работающих;

Кн – нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

Цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учётом, в т.ч. и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Принимая решение о наборе целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации. К ним относятся: сверхурочная работа, повышение интенсивности труда; структурная реорганизация или использование новых схем производства; временный наём; привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

При осуществлении набора важен контроль за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам.

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 и т.п.; образ организации – насколько она считается привлекательной как место работы.

Различают внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами.

Внутренние источники – это люди, работающие в организации. Во многих организациях существуют так называемые матрицы перемещений, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности.

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны и включают:

1)Внутренний конкурс. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

2) Совмещение профессий. Целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объёма работ.

3) Ротация. Возможны следующие варианты перемещения руководителей: повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности; повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты; смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты.

К внешним источникам подбора персонала относятся люди, способные работать в организации, но не работающие в ней в настоящее время. Это:

1) Прежние сотрудники, ушедшие из организации по собственному желанию,

2) Случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы, должны каждый раз заноситься в картотеку как резерв, которым нельзя пренебрегать,

3) Школы, колледжи, ВУЗы, коммерческие школы и преподаватели,

4) Клиенты и поставщики могут предложить необходимых кандидатов, что к тому же способствует созданию хороших деловых отношений между клиентами и поставщиками,

5) Государственные и коммерческие агентства по трудоустройству, которые могут провести предварительное собеседование и проэкзаменовать отдельных кандидатов,

6) Рекламные объявления.

Источники набора кадров различны по уровням затрат и эффективности. Один из наиболее дешёвых способов подбора персонала – поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации ( их друзей или родственников, нуждающихся в работе). Этот способ не требует особых затрат, т.к. сотрудники организации в сущности выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору.

Отбор кадров – это процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки.

Процесс отбора зависит от многих факторов:

1. Внутренняя обстановка. Учитывается влияние природы предприятия или организации. Так, общая организационная деятельность на предприятиях госсектора отличается от таковой в частном секторе. Важными характеристиками предприятия, влияющими на отбор, являются его размер, сложность и технологическая изменчивость,

2. Сущность рынка рабочей силы. Для организации (предприятия) важно общее состояние (экономическое, социальное, экологическое и др.) в регионе и городе, где расположено предприятие,

3. Требования профсоюзов. Профсоюз может многими путями влиять на процесс отбора,

4. Государственные требования. Во многих странах принят ряд законов, призванных гарантировать равные возможности найма и равные человеческие права,

5. Состав рабочей силы. Нередко предприятия стараются набирать на работу такой состав рабочей силы, который максимально соответствовал бы требованиям покупателей, клиентов и т.д.,

6. Месторасположение предприятия,

7. Непосредственное окружение и отбор. Основная цель отбора – набрать работников с высокой культурой труда – может быть осуществлена менеджерами-управляющими или людьми, контролирующими интересы компании.

Администрация предприятия стремится привлекать работников, отвечающих таким запросам: отличающихся высоким профессионализмом; готовых работать на этой фирме много лет; имеющих низкий показатель несчастных случаев; умеющих работать в коллективе; умеющих общаться с клиентами, 8. Лица, принимающие решение при отборе.

В малых фирмах, где нет отдела по управлению персоналом, решение по отбору кадров принимает менеджер соответствующего профиля. В больших и среднего размера фирмах в принятие решения при отборе вовлечены линейный и функциональный менеджеры.

Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности, т.е. определить критерии. Они должны всесторонне характеризовать работника: образование, опыт, состояние здоровья и личные качества. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристики уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями, занимающих ранее вакантное место.

Отбор может стать затруднительным, если список требований к работнику со стороны организации будет слишком велик, или неправильным, если требований совсем нет.

Процесс принятия решения при отборе обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителю:

1. Предварительная отборочная беседа,

2. Заявление бланка заявления,

3. Беседа по найму,

4. Тесты по найму,

5. Проверка рекомендаций и послужного списка,

6. Медицинский осмотр,

7. Принятие решения.

Методы отбора, используемые при найме и продвижении по службе:

1. Проверка рекомендаций или послужного списка,

2. Не имеющие схемы беседы,

3. Тест на качество работы и навыки,

4. Медицинский осмотр,

4. Схематическая беседа,

5. Изучение кандидатур агентством вне предприятия,

6. Тест на знание специфики работы,

7. Тест на умственные способности,

8. Бланк заявления,

9. Тест на личные качества.

10. Центр по оценке работников,

11. Тест на физические способности,

12. Тест на детекторе лжи (либо письменный тест на честность).

Выбор метода в большей степени зависит от отбираемого персонала, чем от типа организации (предприятия), проводящего деловую оценку персонала.

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и свойств) требованиям должности или рабочего места.

При этом решаются следующие задачи: выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника; разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудника; определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление её величины.

Деловая оценка является важнейшей составляющей процесса отбора и развития персонала. Различают два основных вида деловой оценки: оценку кандидатов на вакантную должность; текущую периодическую оценку сотрудников организации.

Отечественная и зарубежная практика деловой оценки кандидатов на вакантную должность включает четыре этапа: анализ анкетных данных; наведение справок об испытуемом работнике (по месту прежней работы или учёбы); проверочные испытания; собеседование.

Текущая периодическая оценка сотрудников организации сводится, как правило, к двум основным этапам: оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов; анализу динамики результативности труда за определённый промежуток времени, а также динамики состояния факторов (условий), влияющих на достижение результатов.

Центральным вопросом любой деловой оценки являются установление её показателей. Они могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности. В первом случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе; во втором – соответствие сотрудника профессиональным требованиям. При всём многообразии показателей оценки их можно условно разделить на несколько групп: результативности труда; профессионального поведения; личностных качеств.

Одним из важнейших вопросов при проведении деловой оценки персонала является выбор способов, с помощью которых оцениваются те или иные показатели.

В любом случае способ или метод оценки должен обеспечивать возможно большую объективность измерения конкретных значений показателя. Принципы выделения двух групп методов оценки можно сформулировать следующим образом: показатели оценки заданы заранее; оценщик свободен в выборе этих показателей.

При оценке можно использовать несколько методов, которые определяют особенности выделения конкретных значений показателей: характеристика значения устанавливается на шкале для каждого сотрудника (метод шкалирования); несколько оценок приводится в ранжированный ряд относительно одного значения (метод упорядочения рангов); отдельный сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя (метод альтернативных характеристик).