

Лекция 3. Кадровая политика и планирование персонала

1. Кадровое планирование

Эффективное планирование человеческих ресурсов необходимо как средство оптимизации использования персонала, совершенствования процесса приёма на работу, организации профессионального обучения, создания основы для развития других программ управления персоналом, сокращения общих издержек на персонал.

{В принципе подход к планированию человеческих ресурсов основан на очень простой идее: исполнителей в организации должно быть ровно столько, чтобы они успешно выполняли свои функции, а организация при этом достигала своих целей. Но практическая реализация этого подхода затрудняется тем, что рабочие места в организации различны по своему функциональному содержанию и методам выполнения этих функций. Мало этого, одинаковые рабочие места могут занимать люди с различной квалификацией и производительностью. В довершение этого, один и тот же человек, находящийся на одном и том же рабочем месте в принципе не может постоянно выполнять одну и ту же работу с постоянной производительностью.}

ПЛАНИРОВАНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

Термин «Планирование численности персонала» широко используется для обозначения процесса определения того когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуется организации сотрудников для реализации ее задач. Основная цель планирования человеческих ресурсов (в узком смысле) состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора – работников, их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм.

В то же время эффективное планирование человеческих ресурсов положительно влияет на результаты организации благодаря:

1. оптимизации использования персонала. Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить невостребованный потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей, перевода работников на другие рабочие места, реорганизации производственных процессов;
2. совершенствованию процесса приема на работу. Планирование является источником информации о потребностях организации в персонале, что дает возможность обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы;
3. организации профессионального обучения. План по человеческим ресурсам является основой для планирования и проведения профессионального обучения в компании. Тщательная разработка этого плана позволяет обеспечить нужную квалификацию работников и добиться реализации бизнес-планов с наименьшими издержками;
4. созданию основы для развития других программ управления персоналом. Знание тенденций в динамике численности, изменении

квалификационной структуры персонала позволяет кадровой службе разрабатывать долгосрочные программы в области компенсации, профессионального развития и т. д.;

5. сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, последовательной и активной политики на рынке труда. Знание собственных потребностей на длительную перспективу дает компании возможность эффективно противостоять своим конкурентам и взаимодействовать с контрагентами на рынке труда, и извлекать выгоду из меняющейся ситуации.

ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Внутриорганизационные факторы, определяющие потребности в персонале:

1. стратегические цели и задачи организации;
2. динамика движения персонала внутри организации.

Если организация развивается, она вынуждена непрерывно осуществлять пополнение персонала. Но мало этого, нередко приходится не просто набирать новый персонал, а набирать персонал новых профессий

У компании со стабильной долгосрочной стратегией потребности в рабочей силе не претерпевают серьезных изменений из года в год, и планирование человеческих ресурсов не представляет особой сложности. И наоборот, если организация меняет стратегию – переходит к выпуску новой продукции, освоению новых рынков, ликвидации отдельных сегментов бизнеса, потребности, как в численности, так и в квалификации рабочей силы могут существенно измениться.

Еще один источник изменений потребностей организации в рабочей силе – внутриорганизационная динамика рабочей силы – увольнения по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска, перемещения между подразделениями и т. п.

Внешние факторы, определяющие потребности в персонале:

Среди множества внешних факторов существует несколько наиболее важных:

- макроэкономические параметры;
- развитие техники и технологии;
- политические изменения;
- конкуренция и состояние рынка сбыта.

Макроэкономические параметры – темпы экономического роста в стране, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения (развитие одних секторов экономики за счет сокращения других) – оказывают сильное воздействие как на стратегию компании (потребности в человеческих ресурсах), так и на ситуацию на рынке труда (предложение человеческих ресурсов).

Политические изменения могут влиять на потребности в человеческих ресурсах и положение на рынке труда через изменение законодательства (налогового режима, системы социального страхования, трудового законодательства), регулирование макроэкономических параметров, создание определенного политического климата в стране.

Конкуренция и состояние рынка сбыта. Усиление конкуренции на стабильном или сокращающемся рынке, как правило, означает, что компании необходимо подумать о сокращении численности своих сотрудников. И, наоборот, быстро растущий спрос на продукцию организации является индикатором необходимости набора дополнительной рабочей силы.

АНАЛИЗ СОСТАВА ПЕРСОНАЛА И ЕГО ДИНАМИКИ

Как уже отмечено выше, планирование человеческих ресурсов требует постоянного анализа их состояния в организации. Важным аспектом этого анализа является количественный анализ состава персонала по таким объективным признакам как возраст, пол, уровень образования, стаж работы в организации.

Анализ текучести

Под текучестью персонала понимают увольнение сотрудников по собственному желанию. Таким образом, в текучесть не входят увольнения по сокращению штатов, увольнения в связи с выходом на пенсию или призывом в Вооруженные силы. Количественным критерием текучести служит отношение численности уволившихся сотрудников за некоторый отрезок времени (как правило, за год) к их общей численности на момент начала этого отрезка.

Высокий уровень текучести свидетельствует о невысоком уровне мотивации персонала, прежде всего о неудовлетворённости работой. Высокая текучесть ведёт к снижению эффективности работы организации за счёт ухода квалифицированных сотрудников и нарушению устойчивых связей между подразделениями, а также к росту расходов на обучение вновь нанимаемого персонала.

Низкая текучесть, в свою очередь, свидетельствует о высоком уровне удовлетворённости персонала работой. Однако чересчур низкая текучесть говорит, скорее об определённом кадровом застое, когда заметная часть персонала не надеется найти себе более высокооплачиваемую работу, поскольку не уверена в своей квалификации.

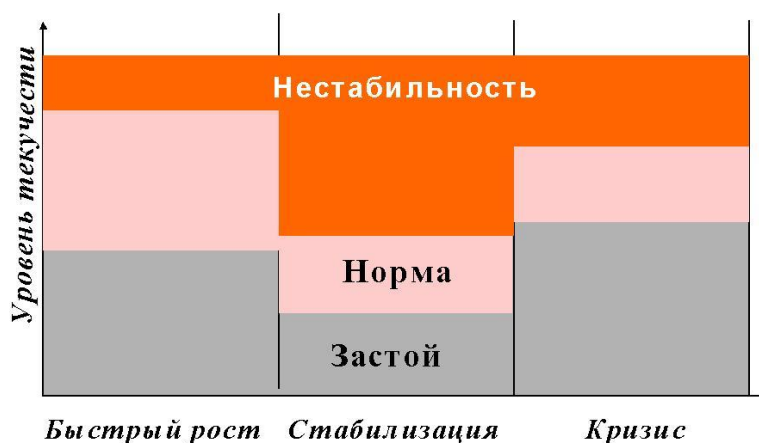


Рис.2.1. Границы допустимой текучести персонала в зависимости от этапа жизненного цикла организации

Анализ стажа работы сотрудников

Этот анализ также позволяет выявить мотивационные особенности персонала. Например, во многих торговых компаниях средняя продолжительность

работы персонала, непосредственно занимающегося продажами, не превышает 1,5–2 года. Это вызвано, обычно, психологическим утомлением и снижением интереса к однообразной работе.

МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСАХ

Экстраполяция – наиболее простой и часто употребляемый метод – состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее.

Привлекательность метода экстраполяции состоит в его общедоступности, ограниченность заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому этот метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде. Многие организации пользуются методом скорректированной экстраполяции, который учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников, – повышение производительности труда, повышение цен и т. д.

Экспертные оценки – это метод, основывающийся на использовании мнений специалистов для определения потребностей в человеческих ресурсах. Такими специалистами в организации являются, прежде всего, руководители подразделений. Служба персонала занимается сбором и обработкой их оценок. В зависимости от размеров организации и числа линейных руководителей могут использоваться различные методы – групповое обсуждение, письменный обзор (когда каждому руководителю предлагается ответить на подготовленный службой персонала вопросник), метод Дельфи. Последний представляет собой письменный диалог между службой персонала и группой экспертов. Служба персонала разрабатывает вопросник по поводу потребностей в персонале и направляет его экспертам, затем обрабатывает их ответы и возвращает обобщенные результаты экспертам вместе с новыми вопросами. Эта процедура повторяется до тех пор, пока эксперты не достигнут согласия в отношении потребностей в рабочей силе.

Преимущества метода экспертных оценок заключаются в участии линейных руководителей; их знания и опыт придают плану дополнительную весомость в глазах высшего руководства. Недостатки метода связаны с трудоёмкостью процесса сбора и обработки мнений экспертов, а также субъективности их суждений.

Компьютерные модели представляют собой наборы математических формул, которые позволяют одновременно использовать методы экстраполяции, экспертных оценок, а также информацию о динамике факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе.

МЕТОДЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

В отличие от прогнозирования, дающего укрупнённые оценки численности персонала, кадровое планирование строится на определении выполняемых работ, которое вытекает из разделения труда в организации. Цели, которые планирует достичь организация, задачи, которые она должна для этого решать, функции, которые при этом ей приходится выполнять для создания и реализации продуктов или услуг, делятся между сотрудниками в соответствии со структурой организации, схемой разделения полномочий и квалификацией сотрудников.

Анализ работы

Для нормирования работы необходимо провести её анализ. Известно два основных метода анализа работы:

- метод наблюдения;
- метод интервью.

Метод наблюдения основан на фиксации выполняемых работником функций с указанием продолжительности их выполнения. Анализируя эти записи, можно оценить трудоёмкость выполнения отдельных действий и их повторяемость, а также общую степень загрузки сотрудника.

Метод интервью носит более субъективный характер и основан на опросах наиболее опытных работников специально подготовленными экспертами. Опросы проводятся в форме структурированных интервью, на основании которых уточняется перечень и трудоёмкость выполняемых работ.

Классификация видов работы с точки зрения кадрового планирования

Итак, в целях кадрового планирования работу (исполнителей) можно подразделить на четыре типа:

1. Работа, состоящая из повторяющихся операций, продолжительность которых определяется характеристиками используемого оборудования или иными объективными нормативами. Пример – производственные рабочие.

Результатом кадрового планирования работы первого типа будет определение необходимого количества работников при односменной загрузке оборудования. При увеличении коэффициента сменности это количество можно просто умножить на число смен. Требуемый коэффициент сменности должен выбираться в ходе разработке бизнес-плана компании.

2. Работа, состоящая из повторяющихся операций, продолжительность и количество которых в течение рабочего периода определяется установленными в организации нормативами, а результат может зависеть от разнообразных внешних и внутренних факторов. Пример – менеджер по продажам.

Необходимая численность менеджеров по продаже рассчитывается путём деления плана продаж компании на среднюю производительность одного менеджера по продаже.

3. Работа, имеющая измеримый объём, который случайным образом меняется от одного рабочего периода к другому под влиянием внутриорганизационных или внешних факторов. Пример – обслуживание клиентов (продажи в торговом зале, обслуживание в банке и т.д.)

Необходимая численность менеджеров по продаже рассчитывается путём деления плана продаж компании на среднюю производительность одного менеджера по продаже.

4. Творческая работа, объём и сложность которой крайне трудно измерить, а конечный результат может быть оценён только квалифицированными экспертами. Пример – конструктора, программисты.

Планирование численности руководителей. В литературе используется такое понятие как норма управляемости, т. е. отношение числа исполнителей к числу руководителей. Эта норма колеблется в достаточно широких пределах: от 3–4 в некоторых узкоспециализированных видах бизнеса до 10–15 в промышленности и торговле.

Общая закономерность такова, что норма управляемости возрастает при понижении сложности бизнес-процессов, с одной стороны, и при повышении уровня квалификации исполнителей, с другой стороны. Примерная зависимость нормы управляемости от этих параметров представлена на рисунке 2.3.

2. Организация подбора персонала.

ВВЕДЕНИЕ

{Успешное функционирование любой организации в значительной степени зависит от ее способности подобрать необходимых работников. В основе подбора персонала лежит процесс планирования человеческих ресурсов – определение когда, где, сколько и какой квалификации сотрудников потребуется организации. Если вакансии существуют, начинается процесс набора персонала, состоящий из нескольких стадий – детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и, собственно, приема на работу. В данной главе рассматривается часть этого процесса, включающая анализ вакансии, обработку вакансии, методы формализации требований к кандидату на занятие вакансии. Подробно рассматриваются методы привлечения кандидатов.}

ОБЩАЯ СХЕМА ТЕХНОЛОГИИ НАБОРА ПЕРСОНАЛА

При возникновении потребности в персонале необходимо организовать его набор. Общая схема технологии набора персонала приведена на рис. 3.1.

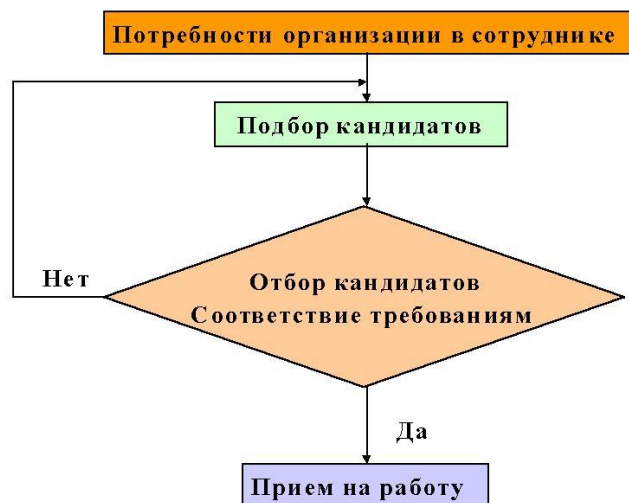


Рис.3.1. Процесс набора персонала

Однако прежде, чем набирать персонал, надо создать в организации вакансию. До открытия вакансии надо провести её подробный анализ.

Анализ вакансии

При анализе вакансии необходимо дать ответы на следующий набор вопросов:

1. Нельзя ли обойтись без этой вакансии, распределив работу между другими сотрудниками?
2. Какова ожидаемая загрузка должности (трудоёмкость работ)?
3. Каково наименование должности?
4. Кому подчиняется должность и в какое подразделение входит?
5. Каковы цели должности?
6. Каковы функции должности?
7. С кем взаимодействует должность?
8. Каковы требования к квалификации кандидата на должность?
9. Какими могут быть установлены зарплата и другие составляющие компенсационного пакета для этой должности?

Обработка вакансии

В ходе обработки вакансии для организации подбора кандидатов решаются перечисленные ниже задачи:

1. Разработка требований к кандидату на занятие вакансии
2. Подготовить рекламу вакансии (объявления о работе) и распространить её
3. Включить вакансию в штатное расписание
4. Подготовить изменения планов работы
5. Подготовить изменения бюджета
6. Подготовить набор тестов для кандидатов

Рассмотрим подробнее некоторые из перечисленных задач.

Требования к кандидату на занятие вакансии

Прием на работу должен начинаться с детального определения того, кто нужен организации.

Формализация требований к кандидатам является обязательным условием отбора, а наиболее распространенной формой такой формализации является сегодня подготовка уже рассмотренного выше описания должности, т. е. документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Описание должности, подготавливается службой персонала совместно с руководителем подразделения.

Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности – квалификационные карты и карты компетенций (портреты или профили идеальных сотрудников).

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

Карта компетенций (портрет идеального сотрудника) представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных

функций, набор типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ КАНДИДАТОВ

Определив требования к кандидату служба персонала может приступить к реализации следующего этапа – привлечению кандидатов, основная задача которого – создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Главными ограничителями на данном этапе выступают бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов.

Для привлечения кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки.

Поиск внутри организации

Прежде, чем выйти на рынок труда большинство организаций пробуют поискать кандидатов внутри организации. Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакансии во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников. Внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся "скрыть" лучших сотрудников и сохранить их "для себя".

Подбор с помощью сотрудников

Служба персонала может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями. Его недостатки связаны с "неформальностью" – рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и других условиях работы, часто не объективны в отношении потенциала близких им людей.

Самопроявившиеся кандидаты

Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений – необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем.

Объявления в средствах массовой информации

Основное преимущество данного метода подбора кандидатов – широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ – объявления в средствах массовой

информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками

Выезд в институты и другие учебные заведения. Участие в ярмарках вакансий для студентов

Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения молодых специалистов. Выезд в учебные заведения, как правило, включает выступления высших руководителей, представляющих организацию, показ видеofilьмов, демонстрацию продукции, ответы на вопросы студентов. После презентации организации ее представители проводят собеседования с проявившими интерес учащимися с целью оценить потенциальные возможности их работы в организации.

Государственные агентства занятости

Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. Каждый центр занятости имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях – возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных.

Частные кадровые (рекрутинговые) агентства

Каждое рекрутинговое (кадровое) агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы – от 10 до 25%. Кадровые агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и тем самым значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов.

Интернет

Всемирная сеть превратилась в последние несколько лет в еще одно очень важное средство подбора кандидатов.

Модель работы компаний, занятых электронным рекрутментом, достаточно проста – они помещают на своей интернетовской странице объявления компаний, ищущих кандидатов, и резюме частных лиц, занятых поисками работы. Объявления кандидатов размещаются бесплатно, поиск в базе данных компании оплачивается.

Интернет обладает рядом преимуществ как средство доведения информации о вакантных рабочих местах до рынка труда и получения обратной связи. Прежде всего, это скорость и широта охвата. Во-вторых, возможность ведения диалога в режиме реального времени с кандидатами, находящимися в различных географических местностях. Ограничения этого средства связаны с тем, что далеко не все люди являются активными пользователями Всемирной сети, у многих существует предубеждение и даже страх перед Интернетом.

Глава 3. Методы отбора кандидатов

После создания группы кандидатов достаточной численности необходимо провести отбор лучшего или лучших из них.

Первичный отбор проводится обычно путём анализа резюме и анкет, а также при помощи тестирования. При окончательном отборе в качестве основного инструмента большинство организаций применяют собеседование (интервью) и иногда углублённое тестирование.

По результатам окончательного отбора кандидату делается предложение о работе, которое он может принять или отвергнуть, если его не устроят условия. В последнем случае приходится обращаться к ранее отклонённым кандидатам и повторять окончательный отбор.

ЦЕЛИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ

Процесс отбора персонала может включать следующие этапы:

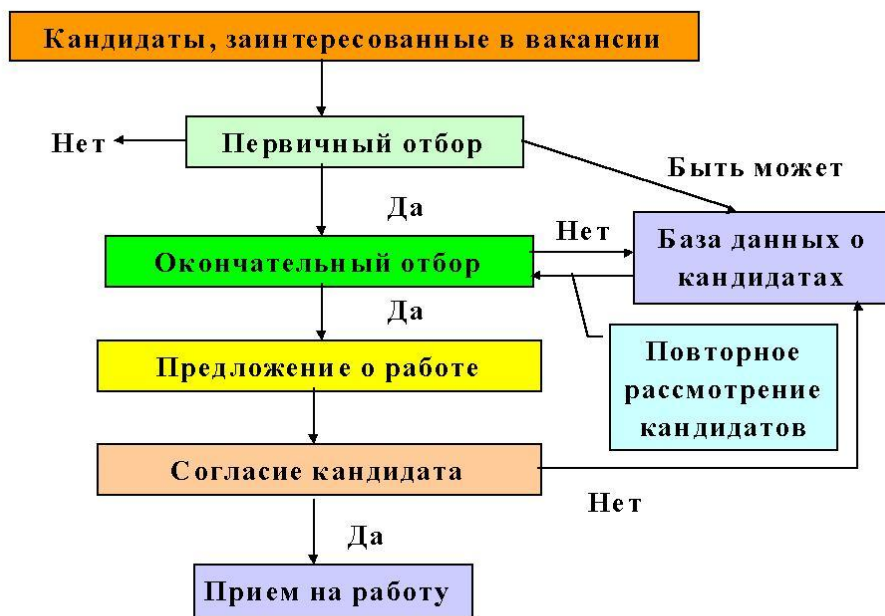


Рис.4.1. Процесс отбора персонала

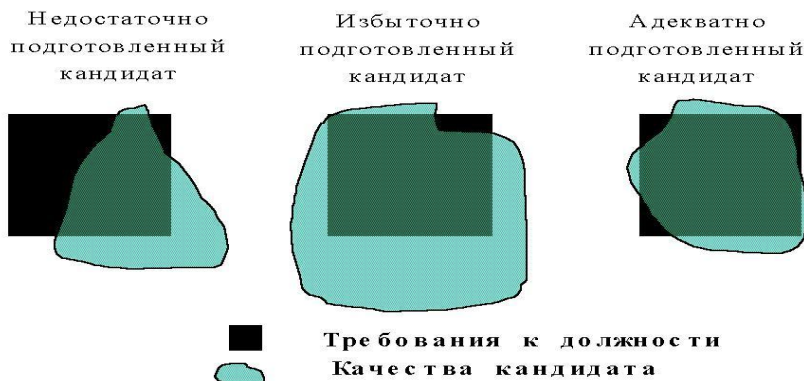


Рис. 4.2. Предварительный отбор кандидатов

Первичный отбор начинается с анализа списка подобранных кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику

(см. рис. 4.2). Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности.

В то же время персональный водитель руководителя крупной компании должен обладать высоким мастерством вождения, в определённой степени владеть этикетом, а иногда и элементарными основами иностранного языка.

ИНСТРУМЕНТЫ ОТБОРА

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, культуры компании и относительной важности данной должности для организации. Наиболее распространёнными в настоящее время методами являются: анализ анкетных данных, тестирование, реже – экспертиза почерка.

Анализ анкетных данных (или анализ биографических данных)

Предполагает, что биография человека является достаточно надёжным индикатором его потенциала успешно выполнять определённые производственные функции. При использовании этого метода служба персонала проводит анализ информации, содержащейся в резюме кандидатов или заполненных ими анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью.

Анализ анкетных данных (анкеты могут быть самыми разнообразными и содержать от 10 до 100 и более вопросов) является простым, дешёвым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях (наладчиках станков с программным управлением, бухгалтерях по зарплате). (-) Метод достаточно приблизителен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. (!) При отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост редко применяется.

Тестирование

Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития, можно с помощью специальных тестов.

Основные группы тестов, используемых при подборе персонала и в других областях работы с людьми на работе, следующие:

1. Тесты на умственные способности:

- тесты на умственное развитие (память, скорость речи, словарный запас)
- тесты способностей (мышление, умение работать с текстом, цифрами)

2. Тесты на двигательные и физические возможности

3. Оценка личности и интересов (экстравертность, эмоциональная устойчивость, сознательность, позитивность, способность к обучению)

4. Тесты на достижения (знания в конкретной области)

5. Рабочие задания для отбора персонала

В последнее время многие специалисты по работе с персоналом предостерегают против безоглядного увлечения тестами, подчёркивая их недостатки:

- трудности, возникающие у многих людей при выполнении тестов из-за непривычной формы подачи вопросов и ответов, не встречающейся в их повседневной деятельности;
- возможность изучить многие используемые тесты по литературе и Интернет и подготовиться к их прохождению;
- использование неадаптированных и непроверенных в России зарубежных (чаще всего, американских) тестов;
- отсутствие достоверной информации о связи результатов применяемых тестов с результатами последующей деятельности отобранных кандидатов в данной организации.

В связи с этим, применяя тестирование, необходимо руководствоваться следующими основными принципами:

1. Действенность теста:

- эффективность критериев
- соответствие содержания выполняемой работе

2. Достоверность (устойчивость) теста

3. Правила тестирования:

- тесты используются только в качестве одного из элементов системы отбора
- необходимо оценить действенность тестов в данной организации
- тесты, как правило, должны использовать только специально обученные специалисты
- результаты тестирования должны храниться в условиях строгой конфиденциальности

Экспертиза почерка

Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности, и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции.

Завершение первичного отбора

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность. При этом резюме и анкеты отклонённых кандидатов могут быть сохранены в базе данных организации, что позволяет возобновить с ними контакт впоследствии.

Собеседование с сотрудниками службы персонала

Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На следующем этапе служба персонала (специалист по подбору персонала) проводит индивидуальные собеседования (интервью) с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития,

способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т. д.

Важно помнить, что собеседование является двусторонним процессом – не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам.

Сотрудник службы персонала должен сосредоточиться на оценке "общих характеристик" кандидата – аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией.

Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который, как правило, и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Справки о кандидате

Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и предприятиям, знающим его по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т. д. Служба персонала может предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми.

На Западе распространены письменные рекомендации – кандидаты заранее просят знающих их людей: бывших школьных учителей и университетских профессоров, коллег по работе, начальников предоставить им письменную характеристику и направляют ее в службу персонала вместе с заявлением о приеме на работу.

Собеседование с линейным руководителем.

Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником службы персонала, он назначает встречу с кандидатом. В отличие от собеседования со специалистами по человеческим ресурсам в ходе этого интервью предполагается оценить прежде всего профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной и профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение.

Кроме того, руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования фиксируются руководителем, использующим для этого стандартную форму.

Обсуждение компенсационного пакета

Очень непростым и достаточно острым является вопрос о том, когда и как обсуждать с кандидатом вопрос о размерах его зарплаты и других компонентах компенсационного пакета.

На первое место следует ставить вопрос, о том, подходят ли друг другу кандидат и организация и только при обнаружении возможности этого начинать обсуждать возможный уровень зарплаты.

ВЫБОР КАНДИДАТА И ПРЕДЛОЖЕНИЕ

На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения (с участием специалиста по человеческим ресурсам) выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности.

Организация в ряде случаев должна бороться за того кандидата, которого она выбрала. В этот процесс должны быть вовлечены все имеющиеся в ее распоряжении силы, включая высшее руководство. Настойчивость ни в коей мере не является предосудительной, а прямые контакты с первыми лицами организации, как правило, очень эффективны в процессе "продажи" предложения кандидату.

Испытательный срок

В последнее время все большее распространение получает практика приема на работу с испытательным сроком, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако может быть уволен по его окончании без каких-либо последствий для организации. Этот метод предоставляет объективную основу для решения, которое принимает в конце испытательного периода руководитель – принять или не принять кандидата на постоянную работу.

Интеграция новых сотрудников в организацию. Организация заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. {Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидают организацию именно в течение первых трех месяцев.} Основные причины ухода – несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Предотвратить увольнения по первой причине должна хорошо подготовленная разъяснительная работа в период подбора новых сотрудников, а также испытательный срок.

Интеграция начинается с процесса ориентации, т. е. получения сотрудником информации об организации, в которой он начинает работать. Ориентация должна содержать в себе два компонента – информацию об организации в целом и информацию о подразделении и рабочем месте нового сотрудника.

ТЕХНОЛОГИЯ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

Пользуясь описанными выше инструментами, организации разрабатывают и применяют технологии отбора персонала, отвечающие их целям и корпоративной культуре. Типовая технология отбора схематично изображена на рис. 4.3.

При массовом наборе персонала на такие, например, должности как менеджер по продаже (или ученик менеджера по продаже), промоутер, мерчендайзер, могут быть использованы упрощенные технологии. В частности,

сбор резюме на открытые вакансии может быть заменён сбором анкет во время так называемого "открытого набора". "Открытый набор" может проводиться одной из двух форм:

1. разовый набор на массовые вакансии
2. постоянно идущий отбор на массовые вакансии

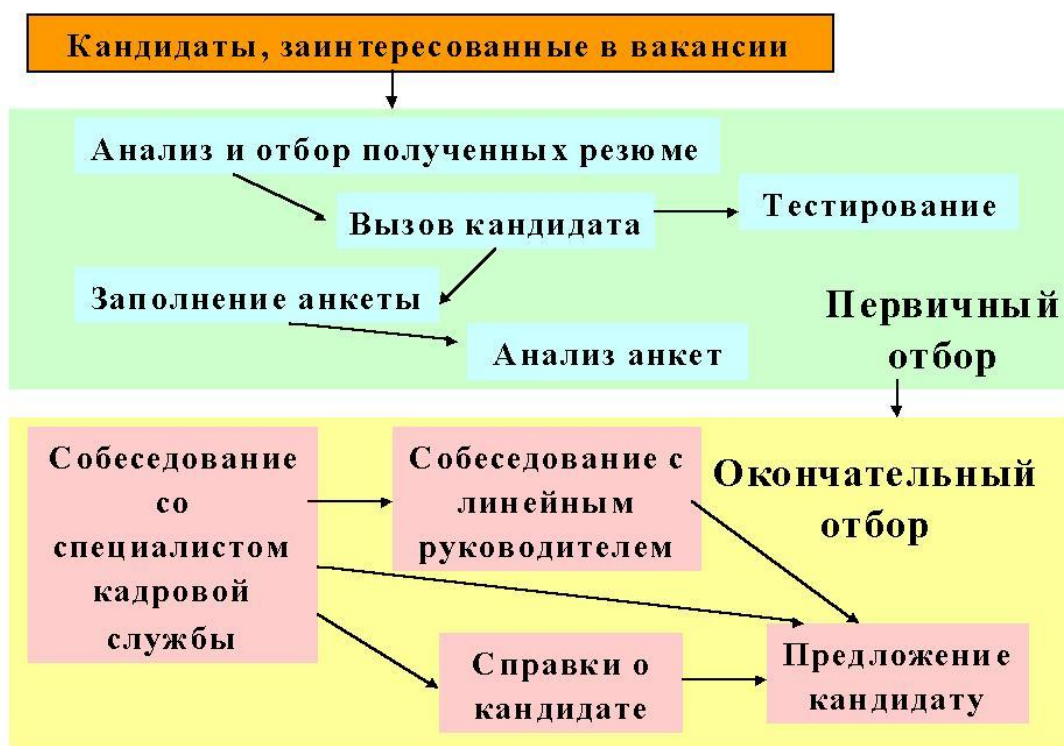


Рис.4.3. Типовая технология отбора персонала

В ходе открытого набора по первой из перечисленных форм обычно применяются упрощённые технологии тестирования (реже – несложные ролевые игры), а на следующем этапе рассматриваются анкеты только тех кандидатов, которые преодолели определённый порог в ходе тестирования.

Глава 5. Внутрифирменное перемещение персонала

Основное достоинство этого метода – снижение необходимости во внешнем наборе, который всегда более рискован с точки зрения "вписываемости" нового сотрудника в компанию, чем переход уже работающего специалиста в другое подразделение.

Другим положительным фактором является более эффективное использование накопленного кадрового потенциала.

К недостаткам перемещения как кадровой технологии относится то, что перемещение, помогая закрыть одну вакансию, как правило, создаёт другую, которая иногда бывает не менее сложной.

Существуют три основных вида перемещения сотрудников внутри организации:

1. повышение в должности и/или по зарплате
2. понижение в должности и/или по зарплате
3. горизонтальное перемещение

ПОВЫШЕНИЕ В ДОЛЖНОСТИ. ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

Наиболее важным видом перемещения персонала в развивающихся организациях является продвижение перспективных сотрудников на должности руководителей подразделений, образующиеся в процессе расширения бизнеса или (в худшем случае) при увольнении этих руководителей.

Горизонтальная и вертикальная карьера

В любой организации существуют карьерные лестницы, по которым двигаются успешные сотрудники в процессе работы в организации. Различают горизонтальную лестницу, по которой продвигаются специалисты, достигая высокого уровня профессиональной квалификации, и вертикальную (должностную или административную) лестницу.

Горизонтальная карьера предполагает совершенствование специалиста в выбранной им профессиональной области и организация, несомненно, заинтересована в подобном развитии сотрудника.

ПОНИЖЕНИЕ В ДОЛЖНОСТИ

Этот приём в управлении составом персонала применяется достаточно редко.

На первом этапе своей работы в компании (который может продолжаться достаточно долго) сотрудник развивается и достигает определённого должностного уровня, на котором его квалификация соответствует требованиям к занимаемой должности. Однако затем, по тем или иным внешним и/или внутренним причинам, связанным с развитием самого бизнеса или его окружающей среды, требования к должности возрастают, часто неожиданно для сотрудника и даже его руководителя.

В последнем случае типовым кадровым решением является предложение сотруднику уволиться из организации. Однако в компаниях, где корпоративная культура подразумевает бережное отношение к сотрудникам, долго работающим в компании, возможно предложение перехода на более низкую должность.

ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ ПЕРЕМЕЩЕНИЕ

Если сотрудник компании хочет перейти в другое подразделение, то, скорее всего, он уже не очень хочет работать на старом месте. Если препятствовать его перемещению, есть риск, что этот сотрудник вообще покинет компанию.

Процедура перемещения сотрудника внутри фирмы должна опираться на следующие элементы:

1. желание сотрудника

2. согласие руководителя подразделения, куда переходит сотрудник

3. согласие руководителя подразделения, где работает сотрудник

Наиболее важным здесь является, конечно, **желание сотрудника**. Попытка переместить сотрудника без его желания часто заканчивается его уходом из организации.

Глава 6. Увольнение сотрудников

ТИПИЧНЫЕ СИТУАЦИИ, СВЯЗАННЫЕ С УВОЛЬНЕНИЕМ СОТРУДНИКА

Разнообразие возможных ситуаций иллюстрируется приводимой ниже таблицей 6.1.

Таблица 6.1. Соотношение позиций сотрудника и организации

		Желание сотрудника уволиться из организации	
		Нет ↓	Да
Желание организации и уволить сотрудника	Нет	Нормальное состояние отношений организация–сотрудник. Никаких специальных действий не производится.	Выясняют причину увольнения и условия возможного сохранения сотрудника. Принимают или не принимают эти условия. Делают выводы на будущее.
	Да	Сообщают сотруднику о нежелательности его работы в организации и о возможной помощи со стороны организации при бесконфликтном увольнении. В случае, если сотрудник не хочет добровольно покинуть организацию, принимаются правовые меры.	Оформляют увольнение.

Собеседование с увольняющимися сотрудниками

Руководству организации чрезвычайно важно знать истинные причины их увольнений, поэтому служба персонала должен собирать соответствующую информацию и анализировать ее. Наиболее распространенные методы сбора такой информации – собеседования с покидающими компанию работниками и их анкетирование.

В ходе собеседования проводящий его специалист должен постараться узнать как можно более подробно о том, что побудило человека принять решение об увольнении, о его взаимоотношениях с руководством, коллегами и подчиненными, оценке программы ориентации и т. д.

СОКРАЩЕНИЕ ШТАТОВ

Одной из малоприятных, но нередко необходимых задач, которые приходится решать в рамках управления составом персонала, является сокращение его численности.

Оптимизация численности сотрудников

Потребности организации в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних для организации факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на рабочую силу на постоянном уровне. Внедрение новых технологий, прекращение выпуска определенных видов продукции, падение спроса на оказываемые организацией услуги могут привести к сокращению спроса как на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом.

Прежде, чем приступать к массовым увольнениям сотрудников, в чьем труде организация больше не нуждается, руководство должно попробовать использовать другие, менее болезненные средства сокращения численности.

Прекращение приема на работу. Вместо приема на работу новых сотрудников освобождающиеся в силу естественной текучести кадров рабочие места заполняются работниками организации, чьи должности подлежат сокращению. Как правило, такая кампания сопровождается массовым **переобучением персонала**, что само по себе является временным средством сокращения внутриорганизационного предложения **рабочей** силы.

Организации могут направлять своих сотрудников и на **длительное обучение с отрывом от производства** (например, в институты или бизнес – школы) с тем, чтобы получить высококвалифицированных специалистов через несколько лет, когда спрос на рабочую силу возрастет.

Перевод части сотрудников на сокращенный рабочий день или рабочую неделю позволяет избежать увольнений и сохранить приобретенную работниками организации квалификацию при одновременном сокращении издержек на рабочую силу. Эти методы так же, как предоставление неоплачиваемых отпусков, широко используются в отраслях с сезонными колебаниями спроса – туризме, на транспорте, сельском хозяйстве.

Увольнения по собственному желанию также сокращают внутриорганизационное предложение рабочей силы, поэтому руководство может быть заинтересовано в стимулировании добровольного ухода работников путем выплаты единовременного пособия или предоставления помощи в поисках новой работы.

Если же приведенные выше меры не позволяют добиться требуемого сокращения численности, организация вынуждена разработать программу увольнений. При разработке и реализации этой программы сотрудникам службы персонала необходимо:

а) обеспечить соблюдение трудового законодательства. В случае несоблюдения законодательства организация может понести значительные финансовые издержки, а ее репутации будет нанесен существенный ущерб;

б) выработать четкие и максимально объективные критерии отбора сотрудников, подлежащих сокращению. Такими критериями могут являться (в дополнение к факту ликвидации рабочего места) стаж работы в организации, наличие дисциплинарных взысканий;

в) организовать коммуникационную кампанию с целью предоставления сотрудникам наиболее полной информации о причинах увольнений, критериях отбора, компенсации увольняемым сотрудникам, перспективах их возвращения в организацию.

г) оказать увольняемым сотрудникам помощь в виде материальной компенсации и содействия в трудоустройстве.

д) действовать решительно и последовательно. Приняв решение о сокращении и определив увольняемых сотрудников, руководство должно как можно скорее и последовательней воплотить его в жизнь.

Поскольку потребности организации в рабочей силе изменяются как в сторону сокращения, так и в сторону увеличения, службе персонала необходимо поддерживать базу данных на работников, уволившихся по собственному желанию или по сокращению. В случае появления потребности в дополнительных сотрудниках, эти люди должны стать первыми кандидатами для приема на работу – они знают организацию, в их развитие организация вложила существенные средства, их опыт и квалификация могут прекрасно послужить ей в будущем.