**Кадры, которые мы нанимаем. Анализ потребности в персонале**

Кадры являются душой организации. Она может располагать наилучшими производственными помещениями и оборудованием, но сколько знаний и навыков, сколько искусства и сколько личностей требуется организации для того, чтобы выжить и преуспеть? Именно люди создают или разрушают организацию, люди, которые производят и поставляют изделия, осуществляют техническое обслуживание.

Говорить об организации значит говорить о ее жизненной силе, ее работниках. В то же время существует своеобразный миф о назначениях на руководящую должность, суть которого заключается в том, что при назначении руководителем вы таинственно наделяетесь всеми талантами, необходимыми для создания рабочего коллектива, справляющегося с работой, и руководства этим коллективом. В конце концов, в этом заключается работа руководителя выполнять работу при помощи своих подчиненных. А это означает, в первую очередь, необходимость выбора квалифицированных работников, потому что невозможно эффективно руководить без правильно выбранных кадров. Поэтому вы, руководитель, несете полную ответственность за эффективность вашего трудового коллектива. Это общепринятый факт, как и то, что руководители, которые не принимают на работу нужных подчиненных, не способны правильно руководить и в конце концов вынуждены оставить свою должность. Никто не может сказать точно, сколько руководителей испортили свою карьеру изза неспособности нанимать хороших работников. Сама по себе эта задача не такая уж и сложная, хотя многие организации понимают ее неправильно. Для успешного набора кадров требуется лишь системный подход с использованием нескольких рациональных методик в рамках процесса найма и отбора кадров. Этот процесс состоит из следующих этапов:

Анализ потребности в кадрах включает общий анализ настоящих и будущих требований и определение проблем найма и отбора кадров.

Определение требований точное определение того, кого вы хотите найти, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы (рабочего места, должности), т.е. должностной инструкции и личностной спецификации, а также определение сроков и условий найма.

Определение основных источников поступления кандидатов. Этот процесс включает детальный анализ методов проведения рекламной кампании вакантных мест (должностей), способов использования консультантов по найму и отбору кадров, метода набора кадров из учебных заведений.

Выбор методик набора кадров процессы выбора методик отсеивания кандидатов, собеседования и тестирования, получения рекомендательных писем и предложение работы.

Введение в должность окончательный процесс обеспечения того, чтобы новые работники органично вписались в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

Подробнее остановимся на каждом этапе.

**Анализ потребности в кадрах**

Прежде чем запустить в действие механизм отбора и найма кадров, вам необходимо рассмотреть свои потребности и особо обратить внимание на каждое вакантное место, которое вы хотите заполнить. Желательно также провести общий анализ политики найма. Зачем беспокоиться и тратиться на кампанию по найму кадров, если вы можете решить свой кадровый вопрос внутри организации и избежать утечки персонала? Зачем тратить деньги на рекламу, если ваши условия труда настолько непривлекательны, что только отпугивают потенциальных кандидатов?

Единственный способ, при помощи которого можно получить информацию о потребности в кадрах, это вменить в обязанность руководителям подразделений регулярное представление сведений о том, сколько им требуется людей, какие люди им нужны и когда они им нужны. Нужно, чтобы их запросы были обоснованы необходимостью развития их деятельности, организационными изменениями, потребностью в дополнительном опыте или навыках или заменой увольняющихся или уходящих на пенсию. Это дает отделу кадров возможность проанализировать требования в целом, обобщить проблемы найма, подготовить программы действий и, по необходимости, оспорить прогнозы, если имеется подозрение, что данные завышены или, что менее вероятно, занижены. Кроме того, необходимо знать размер текучести кадров с тем, чтобы учесть будущие потери.

Допустим, ктото увольняется или необходим на данной должности другой человек, или дано задание на укомплектование вновь создаваемой должности или группы должностей. Искушение немедленно поднять трубку и связаться со службой занятости, знакомыми, дать рекламное объявление. Не надо ему поддаваться.

|  |
| --- |
| Вы уверены, что вам действительно нужна замена? Действительно ли необходим еще один человек? Нужно ли вам искать коголибо за пределами организации? Есть ли какиенибудь альтернативы выполнения этой работы? А что, если выдвинуть когото из работников организации? |

На все вопросы необходимо ответить, прежде чем предпринять какиелибо действия по набору кадров. Люди иногда уходят, потому что у них мало работы. Если это так, то зачем искать им замену? Штаты отделов могут быть раздуты. Консультанты по организации и методам труда скажут вам, что они всегда могут сократить штаты в крупных управленческих отделах на 1015 %, не нанося ущерба эффективности труда. И они обычно правы. Необходимо тщательно рассмотреть каждый вопрос о замещении или привлечении дополнительных кадров и убедиться, что этот запрос обоснован.

Полезно было бы иметь стандартный бланк заявки потребности в кадрах, заполняемый обычно руководителями подразделений один раз в квартал/полугодие, а для рабочих должностей с высокой текучестью ежемесячно.

|  |
| --- |
| Бланк заявки потребности в кадрах (структура бланка)  Потребность в кадрах от (Ф.И.О., должность, подразделение)  В отдел кадров Дата  Требования  Наименование должности  Постоянная/временная работа  (если временная, указать период с\_\_\_\_\_\_\_\_\_ по\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ )  Уровень заработной платы (оклад + премия)  К какой дате требуется работник  Краткое описание основных обязанностей  Требуемое образование/квалификация  Требуемый практический опыт работы  Основные навыки, умственные или личностные требования  Возрастные ограничения (если имеются)  Кто будет руководителем работника (должность, ф.и.о.)  Кто будет в подчинении у работника (колво работников по должностям)  Если это замещение увольняющегося работника, заполните следующие графы:  Ф.и.о. заменяемого  Должность  Заработная плата  Дата увольнения работника (оклад + премия)  Причина увольнения  Производительность/качество работы (ненужное зачеркнуть):  Выше среднего Удовлетворительно Неудовлетворительно  Если это расширение штатов, заполните следующие графы:  Чем вызвана потребность в расширении?  Объясните, почему невозможно избежать этого расширения при помощи организационных или других изменений.  Расширение штатов согласовано:  Подпись, дата, должность, ф.и.о. руководителя подразделения |

Примечание: При запросе новой должности приложите должностную инструкцию.

Если после проведения этой работы решено, что потребность в кадрах всетаки имеется, следует рассмотреть возможность перевода или выдвижения из работников внутри самой организации. Это производится путем прямого анализа личных дел или состава резерва (если, конечно, он существует в организации не для галочки). Если ничего не приходит на ум, следует подумать о рекламе внутри организации. Здесь есть подводные камни. Внутреннее рекламирование дает всем равные возможности, но может вызвать разочарование, если в конце концов будет выбран кандидат со стороны. Работники могут подумать, что вся процедура была обманом, как это иногда бывает. В любом случае в рекламном объявлении внутри организации нет необходимости так характеризовать должность или организацию, как это делается во внешней рекламе. Необходимо только указать:

название должности, ее место в организационной структуре и краткое описание обязанностей;

требуемые квалификация, опыт и личные качества;

условия труда заработная плата (где возможно), прочие выплаты и льготы, особые условия, такие как командировки или необычные рабочие часы;

процедура подачи анкет (автобиографии).

Некоторые организации даже стимулируют своих работников, выплачивая им премии, если рекомендуемый ими работник принимается в организацию.

|  |
| --- |
| Корпорация "ЛОТОС"  ЗАПРОС НА ПРЕМИРОВАНИЕ  Эта форма заполняется работником фирмы, если он (она) рекомендует своего знакомого друга, родственника на вакантную должность корпорации "Лотос". Форма направляется руководителю отдела, в котором имеется вакансия, и хранится у него до момента обработки премии в бухгалтерии.  Рекомендующий работник "Лотоса" получит премию, если рекомендуемый им специалист будет принят в организацию и будет оценен положительно в течение 3месячного испытательного срока.  Ф.И.О. рекомендующего  Ф.И.О. рекомендуемого  Наименование вакантной должности  Подпись руководителя отдела, в котором имеется вакансия  Следующие реквизиты заполняются после найма рекомендуемого:  Дата найма  Согласие руководителя отдела, в котором имеется вакансия на выплату премии  Дата, Подпись |

1й экземпляр формы направляется в бухгалтерию для оплаты. 2й экземпляр формы остается в отделе, в котором заполнена вакансия.

Затем внутренние кандидаты рассматриваются по той же схеме, что и внешние кандидаты, за исключением того, что в этом случае можно получить более подробную информацию об их способностях. Иногда полезно дать внутренним кандидатам заполнить бланк анкеты, в котором они своими словами охарактеризуют свою квалификацию и опыт, объяснят, почему они заинтересованы в этой должности и почему они считают себя пригодными для нее. Это дает им возможность представить себя и помогает получить информацию о кандидате в типовой форме личное дело не всегда подходит для этой цели. Этот бланк помогает также понять мотивацию кандидата и выяснить, если это необходимо, его способности излагать свои мысли на бумаге.

|  |
| --- |
| Бланк анкеты для внутреннего кандидата должен включать следующие разделы:  Фамилия  Возраст  Семейное положение (дети)  Образование, квалификация, дополнительная подготовка (повышение квалификации)  Отдел, занимаемая должность  Фамилия и должность руководителя  Данные о работе в организации, которые должны включать краткое описание текущих обязанностей  Краткое сообщение о предыдущих местах работы  Почему заявитель заинтересован в этой должности и почему он считает себя пригодным для нее |

Анализ потребности в кадрах может выявить две проблемы:

Высокая текучесть кадров и/или

Трудности в получении нужных работников.

Если текучесть кадров велика, следует установить причины. Это может быть один или несколько следующих факторов:

неконкурентоспособные ставки оплаты;

несправедливая структура оплаты;

неустойчивые заработки;

плохие условия труда;

продолжительные или неудобные часы работы;

деспотичное или неприятное руководство;

проблемы с проездом до места работы;

отсутствие возможности для продвижения, обучения или повышения квалификации, развития опыта;

работа, в которой нет особой нужды;

несоответствие по отношению к коллегам;

неадекватные меры по введению в должность (отсутствие контроля за адаптацией).

Если есть сложность с набором кадров, причиной может являться один или комбинация нескольких следующих факторов:

неконкурентоспособные ставки оплаты и других выплат (льгот/компенсаций);

имидж организации в качестве работодателя;

местная или общенациональная нехватка людей с требуемой квалификацией;

монотонный, не подлежащий спросу или ограниченный характер работы;

отсутствие возможности для обучения, продвижения по службе или повышения квалификации;

плохие условия работы;

неправильный выбор источников поступления кандидатов;

плохая реклама;

неправильное размещение рекламы;

плохо проинструктированные интервьюеры (внешние или внутренние);

некомпетентные интервьюеры, создающие неправильное впечатление об организации или работе, набирающие неподходящий штат или неправильно размещающие персонал (должность не соответствует работнику);

неудовлетворительные процедуры отбора персонала.

Если вы сможете определить причины своих проблем, считайте, что вы уже на полпути к их разрешению. Некоторые проблемы, такие как плохие условия труда, являются более сложными по сравнению с другими проблемами. Существует также предел, до которого организация может увеличить заработную плату и другие льготы. Однако другие улучшения возможны без какихлибо особых затрат.

Проблемы высокой текучести кадров и трудностей найма соответствующего персонала тесно связаны между собой. Следовательно, их можно решить при помощи одних и тех же средств, которые можно объединить под следующими заголовками:

**Заработная плата и другие льготы**

Проведите исследования местных и национальных ставок для того, чтобы определить соотношение между шкалой ставок оплаты в вашей организации и ставками на рынке труда, пересмотрите ставки там, где они ниже рыночных, и там, где это возможно без чрезмерных затрат или без нарушения внутренних соотношений.

Проведите аналогичные исследования других выплат (льгот), включая оплату отпусков, больничных листов и питание в столовой организации, посчитайте затраты на повышение таких выплат там, где они ниже рыночных, и примите соответствующие меры по увеличению этих выплат там, где расходы смогут себя окупить.

Пересмотрите структуру заработной платы, предпочтительно посредством оценки сложности работы, для выявления неадекватных ставок; просмотрите дифференциальные тарифы за несколько лет; примите меры по устранению несправедливости и по восстановлению дифференциальной оплаты труда там, где эти проблемы являются основной причиной увольнения или условием закрепления кадров, и там, где затраты смогут окупить сами себя.

Если происходят значительные колебания в заработной плате в результате функционирования системы премий или системы участия в прибылях, проверьте работу этих систем и попытайтесь найти способ сглаживания острых углов.

**Условия труда**

Сравните часы работы в вашей организации с часами работы в других организациях. Рассмотрите возможность введения гибкого графика; пересмотрите необходимость работы в ночную смену и попробуйте найти альтернативное решение, например работа в две смены.

Осмотрите помещение контор и цехов новые обои, новая мебель или перестановка мебели может делать чудеса.

Проверьте системы отопления, освещения и кондиционирования и посмотрите, можно ли их усовершенствовать без чрезмерных затрат.

**Кадровая политика**

Рассмотрите и усовершенствуйте программы обучения, планирования карьеры и повышения квалификации руководящих кадров.

Характер работы

Попробуйте сделать работу более привлекательной путем повышения ответственности, расширения сферы деятельности или сокращения неинтересной, монотонной работы на данной должности/ рабочем месте.

Качество управления

Руководители должны совершенствоваться в искусстве управления людьми и проходить необходимое обучение.

Сложности с проездом до места работы

Рассмотрите возможность организации специального транспорта для персонала или предоставления и оплаты проездных билетов.

Процедура набора кадров

Рассмотрите все процедуры с целью повышения эффективности и избирательности обратите особое внимание на качество личностных спецификаций, рекламу, системы обработки анкет, проведение собеседования и получение рекомендательных писем.

Обучите руководителей проводить собеседования.

Усовершенствуйте процедуру введения в должность.

Имидж организации

Просмотрите все перечисленные выше пункты и обратите особое внимание на те из них, которые отрицательно влияют на репутацию организации как работодателя.

**Анализ сильных сторон вашей организации**

Установление и устранение причин увольнения и средств закрепления кадров является необходимым, но в какойто степени негативным подходом. Вам следует также рассмотреть и сильные стороны вашей организации, такие как интересная работа, возможности обучения и повышения квалификации, перспективы продвижения по службе, страхование, льготы и пособия для работников. Эти факты необходимо сравнить с теми, которые предлагают конкуренты, и составить список наиболее выгодных пунктов. В какойто степени кандидаты предлагают себя сами, но они также и покупают то, что организация может им предложить. Если рынок труда является рынком покупателей, организация, которая предлагает себя кандидатам, должна изучить их требования в соотношении с тем, что она может предложить. Их требования можно выразить в шести пунктах:

заработная плата;

перспективы;

обучение;

заинтересованность;

условия труда;

надежность организации.

Итак, Ваши действия в анализе потребности в кадрах.

Рассмотрите потребности в наборе кадров для выявления нехватки персонала и создания базы для программы планирования набора кадров.

Просмотрите штатные расписания, планы по труду и убедитесь, что запросы реалистичны.

Просмотрите первоочередные запросы о замещении или наборе дополнительных кадров и убедитесь, что эти запросы обоснованны.

Прежде чем приступить к набору кадров со стороны, убедитесь, что в организации нет ни одной подходящей кандидатуры. Рассмотрите возможных кандидатов и/или дайте объявление внутри организации.

Проанализируйте причины текучести кадров или трудности с набором персонала и примите соответствующие меры.

Проанализируйте сильные стороны вашей организации и постарайтесь использовать их в программах набора кадров.