# Моделирование как средство диагностики персонала.

Трудно не согласиться с тем, что эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов. Это осознают практически все, кто имеет дело с отбором персонала, но, как это не парадоксально, каждый вкладывает свое понимание в суть точности и адекватности отбора.

Для одних это скорость поиска нужного кандидата, с большой степенью вероятности отвечающего запрашиваемым качествам. Идет борьба за заказ на кандидата и важно как быстро мы готовы отреагировать, есть ли у нас список из достойных кандидатур ( база данных). В такой ситуации мы стараемся заранее подготовиться к самым различным запросам, набрать превышающее спрос количество желающих изменить условия работы, но и располагающих привлекательными достоинствами. Основным инструментом работы с такими кандидатами становится их резюме, центр аналитической работы перемещается к консультанту, способному оценить привлекательность той или иной кандидатуры. В основном такой работой занимаются рекрутинговые или кадровые агенства по подбору персонала. Судьба кандидата зависит от интуиции консультанта, от его умения задавать «нужные» вопросы, от умения извлекать из этих вопросов стратегическую информацию о способностях кандидата выполнять заданную работу. Аргументом в пользу того или иного кандидата становиться убедительность консультанта, ибо никакими объективными данными о кандидате, кроме умения извлечь информацию из его биографии он не располагает. Хотите отобрать хорошего кандидата таким способом, отберите классного консультанта. Хотите отобрать классного консультанта, возьмите на себя роль эксперта по рекрутингу. Легко? Рекрутеры бы и рады повысить максимально объективность своего выбора, но вы сами поставили основное условие – скорость. Это означает лишь одно – вам придется принимать решение о соответствии кандидата на вакантную должность, т.е. именно вы становитесь центром принятия решения по отбору. Давайте посмотрим, какие факторы имеют существенное значение при принятии решения о кандидате ( спасибо доктору Эдваду и доктору Глейзеру, которые лаконично изложили основные требования).

**Интеллектуальные характеристики**.

Каков уровень интеллекта кандидата, может ли он мыслить логически, аналитически, абстрактно, конкретно? Есть ли виды задач, которые ему решать особенно легко или особенно трудно?

Могу сослаться на свой опыт бесед с российскими top-managers – решение абстрактной мыслительной задачи часто вызывает затруднение из-за традиционных подходов к решению, при наличии серьезных амбиций по поводу своего интеллектуального уровня. Учиться думать является смелостью подвластной только умным.

**Эмоциональные характеристики**.

Какие из эмоциональных реакций носят ситуативный характер, а какие составляют эмоциональный фон? До какой степени кандидат свободен от чрезмерной тревожности, навязчивостей, чувства вины, враждебности, невротических симптомов? Есть ли у него система моральных норм? Вероятно вы очень опытный специалист по персоналу и способны все это выяснить. А может вам нужна помощь?

 **Мотивационные характеристики**.

 Каков уровень побуждений кандидата, какие основные потребности «двигают» его по жизни? Обладает ли он честолюбием, жаждой власти? Подчинено ли поведение кандидата в большей степени требованиям текущего момента или он живет ради далеких перспектив? Насколько он способен быть лидером или он предпочитает предоставлять другим право решения?

**Понимание себя и окружающих**.

 Осознает ли он свои собственные тенденции, возможности, ограничения, сильные и слабые стороны? Соответствует ли его «Я-образ» тому, как его видят окружающие. Способен ли кандидат воспринимать любой опыт как отправную точку для роста и изменения?

**Характеристики общения**.

 Ведет ли себя кандидат в обществе дружелюбно, открыто, доброжелательно? Заинтересован ли в общении? Постоянен ли стиль его поведения или меняется в зависимости от времени, обстоятельств, настроения? Может ли он уважать идеи и оценивать заслуги людей, к которым испытывает неприязнь?

 **Деловые характеристики**.

 Может ли кандидат планировать, управлять, проявлять инициативу, организовывать? Как он представляет суть лидерства, насколько упорен в достижении целей?

Совсем немало вам следует узнать о кандидате. Вы будете изучать резюме? Вновь беседовать? Вы именно тот, кому не так важна скорость как точность. Цена ошибки может быть измерена величиной прибыли, ожидаемой от слаженной работы персонала.

Есть ли пути к объективной оценки помимо всех принятых видов собеседования, традиционных анкет и тестов ? Можно ли пытаться создать в отдельно взятой организации некое подобие Assessment center? Мне кажется что это вполне возможно, если использовать для диагностики в отборе персонала элементы моделирования, приближающего вас к объективной характеристике кандидата. Можно упомянуть в этой связи различные групповые упражнения и из традиционных социально-психологических тренингов, и из гештальт психологии в которых шаг за шагом раскрывается личность человека.

Перспективным является использование вариантов сложных «организационных тестов», моделирующих те или иные патерны поведения кандидата, позволяющих оценить организационные способности, умение планировать, измеряющих иерархию потребностей и пр.

Диагностика персонала должна быть неотъемлемой частью любой системы отбора и аттестации. Но она может быть представлена, в зависимости от уровня сложности решаемых задач, от времени их решения, либо тщательно подготовленным собеседованием, либо традиционными тестами, либо процедурами оценки с помощью моделирования фрагментов профессинальной деятельности, делового или личностного общения.

 **Шурупова М.Ф.**

Кризис государственной высшей школы: попытка анализа с позиции кадрового менеджмента.

Кризис современной российской высшей школы чаще всего связывают только с проблемой недофинансирования и отсутствием социальной защиты ее работников.

Вместе с тем, даже поверхностный анализ государственной высшей школы с точки зрения организационного развития показывает, что стабильно функционировать она сможет, только претерпевая существенные изменения по многим параметрам, в том числе в плане кадрового управления.

Какие же проблемы обращают на себя внимание в первую очередь?

Оценка наличных ресурсов. Кадровая политика, ориентированная в последние годы на лозунги “Своих сохраним”, “По живому резать не будем” в сочетании с отсутствием поддержки молодых преподавателей привела сегодня к нарушению процесса естественной сменяемости. Нередки случаи, когда средний возраст сотрудников кафедр составляет 58-60 лет.

Наблюдения позволяют предположить существование должностей, которые специально сохраняются на случай сокращения. Продолжают, таким образом, использоваться приемы кадровой политики, характерные для периода “развитого социализма”.

Чрезвычайно сложной в современных условиях выступает проблема мотивации персонала. Наиболее болезненные точки - это даже не размеры оплаты (хотя по нашим прикидкам “нормальным” было бы ее увеличение как минимум в три раза), а сохранение уравнительности в оплате труда и предполагаемое значительное увеличение нагрузки при не менее значительном сокращении зарплаты. В социально-психологическом плане доминирующей поведенческой ориентацией у значительного числа представителей вузовской общественности выступает ностальгически-претенциозный настрой: “Раньше было...”, “Я на свою зарплату...”

Оценка перспектив. Высшая школа - открытая система. Изменения во внешней среде оказывают сильное, порой решающее влияние на перспективные потребности организации в трудовых ресурсах. Сегодня эти изменения касаются сокращения госбюджетного финансирования и набора “бесплатных” студентов, а также развития системы негосударственного коммерческого высшего образования. (Последнее - факт, заслуживающий отдельного рассмотрения).

В условиях организационных перемен, по всей видимости, придется столкнуться с неотвратимостью увольнения части персонала. Здесь, на наш взгляд, особое внимание следует уделить информационному обеспечению с целью профилактики слухов как дополнительного стрессогенного фактора. Одновременно было бы желательно использование зарубежного опыта “щадящего увольнения”, а также максимальное исключение так называемого “терминаторского” менеджмента, поскольку в настоящее время наметилась тенденция перетока квалифицированных и активных преподавателей в смежные области, в частности, в коммерческое образование, которое по целому ряду параметров выступает серьезным конкурентом: зарплата, более или менее стабильные коллективы, возможность публикаций, отсутствие “второй половины дня” и т.д.

Итак, государственные вузы в ближайшей перспективе вынуждены будут решать противоречивую задачу: с одной стороны, освобождаться от избыточной части рабочей силы, с другой - сохранять наиболее активную часть персонала и пытаться восстановить естественный баланс поколений.

Это, в свою очередь, требует четкости и ясности в постановке целей деятельности - ближайших, промежуточных, стратегических. Что касается последних, то очевидно, что даже самый крепкий вуз справиться с этой проблемой самостоятельно не может. Необходима объединенная работа всех заинтересованных сторон по формированию концепций государственной системы высшего образования в современных условиях.

Наконец, для принятия необходимости перемен нужна обязательная социально-психологическая подготовка. Зарубежные менеджеры называют такую работу “социализацией персонала”. Главная задача кадрового управления в переходный период заключается в необходимости по возможности “оторвать” людей от прошлого, сосредоточив на “видении будущего”.

 **Тимофеев Ю.Т.**

**Особенности работы с персоналом в общеобразовательных школах.**

Центральное место в современной школе, будь-то щкола-гимназия, лицей или те школьные коллективы, которые стремятся «подняться» на выше перечисленные позиции, занимает администрация в лице директора, завучей и инспекторов РОНО. От этих официальных лидеров зависит психолого-педагогическая и профессиональная переподготовка в новых социально-экономических условиях, где не последнее место занимает нравственная устойчивость и ее воздействие на учеников.

Целью социально-педагогического исследования нашей работы было выявление особенностей личности педагога и его готовность социально-психологической направленности к работе в условиях повышенного образовательного уровня (гимназия) в рамках РУШ (родители, учителя, школьники). Программа имеет свои особенности, учитывая изменения школьной жизни на данное время.

 Исследования. Проводимые в школе № 505 Красносельского района, в 1996 и 1998 гг., показали изменения в коллективных взаимоотношениях, особенно в работе администрации среди педагогов.

 Сравнительный анализ результатов представляет возможность говорить о повышении уровня коммуникативности у педагогов и административного аппарата и всего педагогического коллектива. Основной формой взаимодействия при решении конфликтов выступает беседа, а не критика или критические высказывания.

 Значительно повысилась взаимопомощь и взаимовыручка, что несомненно сказывается на школьной программе. Поднялся уровень удовлетворенности от своего труда, обсуждение успехов и недостатков проходит в спокойной обстановке, что имеет существенное значение для создания положительной атмосферы в коллективе.

Проводимая профессиональная переподготовка и социально-психологические демократические воздействия на административный аппарат в двухлетний период возымели свои положительные действия, что несомненно сказалось на оценке деятельности почти всех завучей (заведующих учебной частью, а их шесть человек). Педагоги школы, участвующие в исследовательском процессе, «значительно» изменили свое отношение к тем качествам, которые являются необходимыми для должности завуча. Так, в последнем исследовании, проходившем в более спокойной обстановке, на первое место педагоги поставили обладание организаторскими особенностями – почти у всех администраторов, а ранее были профессиональные качества (по своему предмету). Педагогами отмечено положительное изменение бесед непосредственно в классе, после занятий. Улучшилась тактичность, понимание житейских проблем и т.п.

Почти 30% педагогов отметили необходимость социально-педагогических традиций на современном этапе. В то же время значительно снизилось количество отрицательных «пожеланий» всего административного аппарата школы. Констатируем факт, что администрация «ближе вошла» в педагогический коллектив, и явно проявилось взаимное сближение. И как результат – разумно-взаимная доверительность, взаимопонимание, критичность во взаимодействии.

Хотелось бы отметить высокие положительные суждения о работе почти всего административного аппарата, что нашло все отражение в ответах о своей работе, удовлетворенности условиями труда. Возникновение конфликтов, причины конфликтов и их решение – это отражено в ответах членов коллектива, рождая тем самым чувство ответственности за свои дела и коллектива в целом.

Критика в коллективе находится на должном уровне и каждый может ею воспользоваться не в ущерб себе и коллективу. Состояние трудовой дисциплины в коллективе, как отметили участники исследования – повысилась, по сравнению с предыдущим исследованием, т.е. возросла требовательность в коллективе. Готовность педагогического коллектива работать в новых условиях очевидна по аналитическим показателям всех без исключения ответов.

Проводимые социально-педагогические исследования по прорамме РУШ в школе №505 показали, что продуманная и целенаправленная работа с педагогическим персоналом всех уровней открывает для школы возможность качественно решать образовательные и научно-методические задачи, имеющие высокое общественное значение.

 Солтицкая Т.А., Наумова Е.Л.

Использование интеллектуального потенциала сотрудников и конфликтные ситуации в организации

Есть три составляющие, без которых не может существовать ни один бизнес: люди, технологии и деньги. Но деньги и технологии лишь тогда способны приносить прибыль, когда ими управляют люди. Современные теории управления базируются на том, что персонал – это главный капитал организации, грамотное использование которого в решающей степени определяет эффективность её деятельности, конкурентоспособность и выживаемость. «Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу… Чем больше имеется высокообразованных людей, тем в большей мере они зависят от организации. Практически все люди, имеющие образование выше средне-школьного … проведут всю свою жизнь в качестве служащих управляемых организаций и не смогут жить и зарабатывать себе на жизнь вне организаций»[3]. *Таким образом ,люди получают образование, чтобы реализовать свои возможности, добиться личностно значимых успехов. Получив необходимые для этого знания, люди ищут то место, ту организацию, где они могут реализовать свой потенциал.*

Однако, нельзя говорить о сотрудниках как о человеческом капитале, если они активно не включены в деятельность организации. «…Мы не сводим оценку творческого потенциала предприятия к оценке творческого потенциала индивидов и не отождествляем эти понятия. Творческий потенциал предприятия включает не только характеристики ресурсных составляющих, но и *элементы их будущего развития*…, и *создание условий для их использования*». [1] Г.Беккер пишет:«Человеческий капитал» – совокупность способностей, навыков и мотиваций, применение которых способствует росту национального богатства страны».[4] Таким образом, *интеллектуальный потенциал сотрудников только тогда становится капиталом организации, когда он используется в трудовой деятельности и приносит прибыль.*

Пытаясь реализовать на практике свои знания и опыт, сотрудник может сталкиваться с противоречиями между его собственными взглядами на проблему и взглядами коллег или начальства. Способы решения задачи, которые он предлагает, могут не совпадать с общепринятыми в этой организации. Поэтому естественно ожидать возникновения некоторой напряженности, связанной с противодействием его активности в той или иной степени. Поскольку есть проблема, попытка ее решения и противодействие в той или иной форме, то мы можем говорить о существовании потенциальной конфликтной ситуации.

Многие авторы связывают конфликт с инновационным процессом, считая его нормальным явлением, без которого невозможно развитие. Конфликт может возникнуть в случае появления нового мнения, нового подхода, новой формы отношений, нового взгляда на «старые» методы работы и т.д. Если появляется, например, новое мнение, то возникает поле конфликта между носителем этого нового мнения и человеком, который убежден в правильности старого. Искусство использования того рационального, что содержит новая точка зрения, и сохранения того хорошего, что есть в старой позиции, и является искусством управления конфликтом.

Управление конфликтными ситуациями позволяет продуктивно использовать знания и навыки сотрудников, т.е. интеллектуальный потенциал организации.

У. Мастенбрук в работе «Управление конфликтными ситуациями и развитие организации»[2] предлагает рассматривать организацию как сеть взаимосвязанных организационных единиц, отношения между которыми складываются в следующих четырех сферах:

* Деловые (инструментальные) отношения.

Эти отношения устанавливаются в соответствии с методом разделения и координации работ в организации. Они включают в себя структуру организации, образцы коммуникации, методы принятия решений, процедуры координации, вопросы технического характера: материально-техническое снабжение, технологии и т.д.

Напряжение возникает из-за *потребности в консенсусе и наличием собственных предпочтений*.

* Социо-эмоциональные отношения.

Между служащими возникают симпатии и антипатии, в силу которых складываются группы. Отношения внутри группы и между группами определяют социо-эмоциональные отношения в организации.

Существует *потребность в единстве организации* в целом, а с другой стороны, - *сильная эмоциональная зависимость, связанная с пребыванием в определенной группе*. В иерархически структурированных и широко дифференцированных больших организациях объединение этих двух устремлений представляет большие трудности. Поддерживать необходимый баланс в этом случае помогает сильная организационная культура.

* Отношения силы и зависимости.

Человеку характерно стремление усиливать свою позицию по отношению к другим людям, а также стремление повышать свою компетентность. Сохранение и усиление собственной позиции требует достаточно предусмотрительной долгосрочной стратегии. Прочная силовая позиция обычно формируется постепенно и продуманно. Поэтому властные отношения редко проявляются открыто. Они завуалированы, но оказывают заметное влияние на динамику отношений в организации в целом.

В отношениях силы и зависимости всегда существует некоторое напряжение между *желанием определенной автономии* у каждой субъединицы и *наличием взаимозависимости* с другими организационными единицами. Это утверждение можно отнести и к отдельным сотрудникам в организации.

* Отношения при ведении переговоров.

Отношения при ведении переговоров характеризуются также напряжением между чьими-либо попытками увеличить свою долю в наличных ресурсах и имеющейся заинтересованностью в создании и увеличении совокупных ресурсов, т.е. напряжением *между стремлением к максимизации всеобщей выгоды и стремлением к максимизации собственной доли.*

Каждый тип отношений Мастенбрук понимает как отношения, имеющие характер *как сотрудничества, так и конкуренции одновременно*. Однако, отношения силы и зависимости являются определяющими для всех остальных типов отношений. Именно они характеризуют баланс между автономией и взаимозависимостью организационных единиц и отдельных работников, в частности.

*Отношения как сотрудничества так и конкуренции способствуют жизнеспособности организации. Регулирование отношений между организационными единицами и внутри них с целью поддержания оптимального баланса между автономией и взаимозависимостью является одним из условий продуктивного использования интеллектуального потенциала организации.*

Структура организации может допускать нарушение этого баланса, но никто (ни служащие, ни организация) не извлекают из этого выгоду.

Конфликт – это отношения между взаимозависимыми людьми, возникающие по поводу проблем и возможных путей их решения. Конфликт обязательно связан с противодействием проблеме, попыткой её решения.

Уровень конфликтности - это мера недовольства сотрудников той или иной ситуацией. Она, на мой взгляд, определяется тремя вещами:

* степенью осознания сотрудниками проблем организации как своих;
* наличием или отсутствием попыток решения этих проблем;
* усилиями, затрачиваемыми на их решение.

Чем более проблема принимается сотрудником как личная, чем больше усилий тратит он на ее решение, тем выше напряженность поля проблемы. Можно ввести шкалу позволяющую определять уровень конфликтности в организации:

1. – «болото»; нет осознания проблем, нет противодействия им;
2. – разногласия; проблемы частично осознаются, но попыток решения нет;
3. – продуктивная напряженность; проблемы осознаются, противодействие им используется эффективно;
4. – скрытое недовольство; проблемы осознаются, противодействие им либо неосознанно, либо не проявляется открыто;
5. – конфликт; проблемы осознаются, противодействие носит характер конфронтации.

Понятно, что продуктивная напряженность должна хорошо коррелировать с эффективной работой организации. Она создает возможность для использования интеллектуального потенциала всей организации. Крайние позиции по уровню конфликтности, как правило, свидетельствуют о низком использовании человеческого потенциала. Как очень низкий, так и очень высокий уровень конфликтности приводит к снижению эффективности работы, мешает нововведениям, изменению стиля и т.д.

«Разногласия» и «скрытое недовольство», на наш взгляд, очень похожи по результатам влияния. Но различны причины, приводящие к одному или другому уровню конфликтности. Поэтому и управляющие воздействия на такие конфликты должны быть различны.

Известно [2, 3, 5, 6, 7, 9], что конфликт может выполнять не только позитивные, но и негативные функции. При этом нужно иметь в виду, что один и тот же конфликт в один и тот же момент времени может выполнять разные по знаку функции для разных участников конфликта.

В этой статье рассматривается влияние конфликта на эффективность использования человеческого потенциала организации, и предметом исследования является сама организация. Поэтому в дальнейшем функции конфликта будут рассматриваться именно по отношению к организации в целом.

В работе [9] приводится кривая зависимости последствий (функций) конфликта от уровня конфликтности в организации.

Функции конфликта

Положительные

Нейтральные

Негативные

Низкий

Высокий

Уровень конфликтности

Таким образом, при одинаковых финансовых, налоговых и др. внешних условиях существования организаций на рынке, зависимость эффективности от уровня конфликтности будет выглядеть приметно так же, как вышеприведенный график, где положительным функциям конфликта будет соответствовать высокая, а отрицательным – низкая эффективность работы организации. Тогда: 1 – «болото»; 2 – разногласия; 3 – продуктивная напряженность; 4 – скрытое недовольство; 5 – конфронтация.

Уровень конфликтности

Эффективность работы организации

1

2

3

4

5

Вид конфликта и уровень конфликтности в организации

У.Линкольн выделяет пять видов конфликта. Противоречие, лежащее в основе конфликта, определяет вид конфликта: информационный, структурный, поведенческий конфликт, конфликт ценностей (целей) и конфликт отношений.

**Конфликт целей**.«Самым существенным решением при планировании деятельности предприятия является выбор целей. Предприятия … нуждаются в четко сформулированных целях как широкого, так и более частного плана…» [7]. Продекларированные цели фирмы дают возможность рядовым сотрудникам объединиться вокруг них вместе с руководителями, почувствовать себя единой группой, удовлетворяя тем самым базовую *потребность в принадлежности человека к группе*. Кроме того, если человек понимает, что работа по достижению организационных целей приближает его к его личным целям, то он будет чувствовать не только принадлежность к группе, но и *свою защищенность в ней*[8]. Знание целей организации снимает чувство незначительности, «винтика» как у рядового сотрудника, так и у менеджеров низшего и среднего звена. Они получают возможность видеть повседневные проблемы и задачи в перспективе развития деятельности фирмы, чувствовать, что они, так же как и руководители организации работают на приближение этих целей. Если сотрудники знают, зачем они делают ту или иную работу, то ими субъективно лучше воспринимаются распоряжения руководителей, повышается чувство ответственности за выполняемую работу. Человек получает возможность подходить к решению задач творчески, не боясь, что сделает что-нибудь не так и его накажут. Тем самым удовлетворяется его *потребность* *в собственной значимости*.

На величину уровня конфликтности оказывает определяющее влияние:

* Наличие сформулированных организационных целей.
* То, насколько совпадают цели, которые декларируются руководством, с целями, к которым оно стремится на практике.
* Степень совпадения личных целей сотрудников и целей организации в целом.

Если цели организации известны, то, в зависимости от степени их совпадения с личными целями сотрудников, картина будет следующей:

* цели в основном совпадают – уровень конфликтности близок к продуктивной напряженности (стиль поведения – сотрудничество);
* цели совпадают 50 на 50 – разногласия (стиль поведения – компромисс);
* цели совпадают примерно 30 на 70 - скрытое недовольство ( стиль поведения - приспособление);
* конфликт целей – либо «болото» (стиль поведения – избегание) либо конфронтация (конфликтное поведение).

«Отсутствие ясных и долгосрочных целей (кроме простого извлечения прибыли) и программ развития компании, отсутствие ясной и логичной кадровой политики, отсутствие ценностей, вокруг которых могли бы объединиться акционеры, наемные работники, руководители и профсоюзы … приводят к грубейшим перекосам в системе управления … В конечном итоге оказываются невостребованными и сам человеческий ресурс, и тот творческий потенциал, которым он обладает»[1].

**Структурный конфликт**. Принципиальным моментом для определения сути, причины возникновения структурного конфликта во всех организаций является структура рабочего места.

В структуру рабочего места входят:

1. Функции рабочего места.
2. Средства для выполнения функций.
3. Конкретизированные и структурированные функции.
4. Права (в том числе, на пользование средствами).
5. Зона ответственности.
6. Полномочия как уровень власти.

Если существует баланс между функциями и средствами для выполнения этих функций, правами и обязанностями, полномочиями и ответственностью, можно говорить об эффективном функционировании рабочего места. Эта модель хорошо коррелирует с моделью, предложенной Мастенбруком [2]. Можно сказать, что с точки зрения структурного конфликта организация функционирует эффективно, если соблюдается баланс между автономией и взаимозависимостью для каждого рабочего места в ней. В данном случае автономия – это права и полномочия, а взаимозависимость – это обязанности и ответственность конкретного сотрудника.

**Информационный конфликт**. Причиной информационного конфликта может стать любая некачественная информация. Под некачественной информацией понимается:

* Неточная информация;
* Дезинформация;
* Недостаточная информация;
* Избыточная информация и т.д.

Кроме того, информационные конфликты могут быть следствием плохой координации работы или структуры, не отвечающей потребностям организации.

**Конфликт отношений**. Когда мы говорим об отношениях между людьми в организации, то имеем в виду:

* отношения между коллегами;
* отношения между руководителями и подчиненными;
* отношения между подразделениями в организации.

Если отношения между коллегами формируют ту атмосферу, в которой человек находится на работе, то отношения между руководителями и подчиненными определяют, как человек эту работу делает. «Талантливые менеджеры дают возможность своим работникам талантливо выполнять работу». [5]

Занимаясь какой-либо деятельностью, человек в той или иной степени идентифицирует себя с ней. Эта деятельность становится для него личностно значимой. Со временем человек познает ее особенности, ее сильные и слабые места, - у него формируется свой взгляд на то, как лучше делать ту или иную работу, а чего не стоит делать вообще. Естественно, если сотрудник в этой ситуации проявляет инициативу. И от того, как к этой инициативе относится руководитель, зависит, будут ли использованы и учтены опыт и знания данного конкретного сотрудника.

Человек работает в коллективе. И отношение руководителя к инициативе или идее одного сотрудника, тут же переносится другими сотрудниками на себя. Люди делают вывод о том, стоит или не стоит проявлять инициативу, поощряется или не поощряется творческий подход к своей работе, относятся к ним как к винтикам, которые должны выполнять свои обязанности или как к персоналу с большой буквы.

Конечно, отношение сотрудников к своей работе и к организации вообще формируется ни за один день. Но следует отметить, что для России, где исторически сильны такие стереотипы как «ты – начальник, я – дурак», «не высовывайся», «инициатива наказуема», сотрудники быстро «отучаются» проявлять инициативу, если творческое отношение к работе специально не поддерживается и не культивируется.

В современной литературе по теории и практике управления слова «конфликт», «конфликтная ситуация» упоминаются довольно часто. Но тема влияния интенсивности конфликта на эффективность работы организации подробно не разработана. В то же время, руководители, менеджеры по персоналу, организационные консультанты, занимающиеся управлением конфликтами, нуждаются в инструментах, которые они могли бы использовать на практике.

В процессе изучения работ Уильяма Мастенбрука «Управление конфликтами в организации» и Дона Хелрайгера «Organizational behavior» возникла гипотеза о том, что эффективность работы организации зависит от уровня конфликтности в ней. Для эффективного функционирования организации уровень конфликтности должен иметь среднюю величину, которую назовем продуктивной напряженностью.

К выдвижению этой гипотезы привели следующие рассуждения:

1. Люди приходят в организацию не только для того, чтобы зарабатывать деньги, но и для того, чтобы реализовать себя в профессиональной деятельности.
2. В своей работе каждый день люди сталкиваются с маленькими и большими проблемами. Отношения между людьми, возникающие по поводу этих проблем и возможных путей их решения характеризуется определенным уровнем конфликтности.
3. Низкий уровень конфликтности свидетельствует о том, что люди пассивны и уклоняются от решения стоящих перед ними проблем. Если попытки решить проблему приводят к противостоянию, спорам и враждебности, то можно говорить о непродуктивном открытом конфликте (уровень конфликтности слишком высок).
4. *Следовательно, эффективная работа сотрудников должна хорошо коррелировать с неким средним уровнем конфликтности, который в дальнейшем я буду называть продуктивной напряженностью.*

В рамках данной работы преследовалось две цели:

* разработка методики для определения уровня конфликтности в организации;
* выделение основных параметров, влияющих на эффективность работы организации (за счет оптимального использования потенциала сотрудников).

Исследование проводилось в двух организациях. Одна из них является обществом с ограниченной ответственностью с функциональной структурой. Она предоставляет услуги и насчитывает 20 человек.

Вторая – акционерное общество закрытого типа с функционально-иерархической структурой. Организация насчитывает 50 человек. Сфера ее деятельности – оптовая и розничная продажа товаров.

В исследовании использовалась авторская методика, разработанная на основе метода Мастенбрука. Этот метод был им создан для того, чтобы узнать, как удается организации сохранять равновесие между автономией и взаимозависимостью, которое «является ключевым фактором, определяющим мотивацию отдельных членов организации». Изюминка метода в том, что Мастенбрук предлагал испытуемым отвечать на каждый вопрос, касающийся их рабочей ситуации дважды: сначала с учетом реальной, а затем желаемой ситуаций. Именно эта особенность была использована в опроснике для определения уровня конфликтности. Уровень конфликтности определяется как абсолютная разница между баллами, отмеченными в графе «Желательно» и баллами, отмеченными в графе «Реально».

Методика позволяет определять:

* коэффициент экономической и социальной эффективности работы организации.

Коэффициент *экономической эффективности* определялся по ответам сотрудников организации на вопросы, связанные с расширением бизнеса, увеличением объема работ (продаж) и количества сотрудников в фирме, инновациями, т.е. с вторичными признаками экономически эффективной организации.

Под *социальной эффективностью* подразумевалось наличие профессиональной и социальной удовлетворенности сотрудников работой в данной организации.

* средний уровень конфликтности сотрудников.

Известно, что уровень конфликтности – величина субъективная, и именно поэтому плохо поддающаяся статистическому исследованию. Одна и та же ситуация одним человеком воспринимается как обычная, а другим как конфликтная, т.е. *одним и тем же внешним проявлениям внутренней жизни организации может соответствовать разный уровень конфликтности сотрудников.*

Предлагаемая методика определения уровня конфликтности позволяет обойти это узкое место в исследовании. Любой опрашиваемый, отвечая на каждый вопрос дважды: с точки зрения желаемой ситуации и с точки зрения реальной ситуации, - практически, сам «определяет» свой индивидуальный уровень конфликтности.

*Таким образом, предлагаемая методика позволяет объективно определять такой субъективный параметр как уровень конфликтности.*

* степень выраженности конфликта целей, конфликта отношений, информационного и структурного конфликтов;
* кроме того, предлагаемая методика позволяет определять ситуации, являющиеся наиболее конфликтными для конкретной организации.

Результаты расчетов коэффициентов экономической и социальной эффективности работы исследованных организаций представлены на рис.1. Видно, что экономическая эффективность в глазах сотрудников организации А существенно выше, чем экономическая эффективность организации В.

 Распределение среднего уровня конфликтности сотрудников в организациях А и В представлено на рис.2 и 3. В первом случае мы имеем дело с нормальным распределением, во втором с распределением, близким к распределению Пуассона. Центр тяжести нормального распределения соответствует большему значению уровня конфликтности, чем центр тяжести распределения Пуассона. Таким образом можно сказать, что уровень конфликтности в организации А выше, чем в организации В.

В результате обработки данных стало ясно, что наиболее существенный вклад в уровень конфликтности в организации А вносят конфликт целей и информационный конфликт, в организации В - структурный конфликт.

Был проведен анализ с целью выявления наиболее значимых, проблемных ситуаций и рассчитан уровень конфликтности, им соответствующий. В рамках данной методики ситуация считается проблемной, если соответствующий ей уровень конфликтности (УК) больше, чем 3.0. Можно с уверенностью сказать, что: *конфликт целей* в организации А выражен наиболее ярко. УК, связанный с высказыванием «Каждый, кто у нас работает, знает, какие цели и задачи стоят перед организацией», равен 7.5 баллов. В организации В конфликт целей отсутствует.

Из 11 ситуаций, относящихся к *информационному конфликту*, в организации А конфликтными являются восемь. Из них самый большой УК = 6.2 имеет высказывание « Я вынужден тратить много времени, чтобы получить нужную мне для работы информацию от коллег и руководителя». В организации В информационный конфликт выражен очень слабо. В нем задействованы 4 ситуации, уровень конфликтности которых примерно равен 3.0.

Как видно, основные конфликтогены совпадают для обеих организаций, но соответствующий им УК различен.

*Структурный конфликт* для обеих организаций наиболее ярко выражен на стыке прав и обязанностей и касается соответствия доходов сотрудников уровню их работы. Высказывание «Мои доходы соответствуют уровню моей работы, учитывая среднерыночную стоимость специалиста моей квалификации» имеет примерно равный для обеих организаций УК = 4.0.

Таким образом:

* Данное исследование подтвердило гипотезу о том, что существует корреляция между уровнем конфликтности в организации и эффективностью ее работы. Однако, формализация зависимости между этими величинами требует дополнительных исследований.
* Разработанный опросник показал себя как эффективный инструмент для определения основных направлений работы по управлению конфликтами в организации.
* Применяя его, исследователь получает возможность выделить факторы, оказывающие наиболее сильное влияние на степень использования такого ресурса, как интеллектуальный потенциал сотрудников.
* Заинтересованность руководителей исследованных организаций в результатах этой работы подтверждает практическую ценность предлагаемой методики.

Литература

1. Голубев В.В., Капустин П.А. Инвестиционное и антикризисное управление. Оценка кадровых ресурсов // Актуальные проблемы управления персоналом. – СПб: «Делком», 1997. - с.50 – 51.
2. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. Перевод с английского. – М.: ИНФРА-М, 1996 – 256 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Перевод с английского.- М.: «Дело», 1997. – 700 с.
4. Никитина И.А. Человеческий капитал в системе управления персоналом // Актуальные проблемы управления персоналом. – СПб: «Делком», 1997. – с.13 – 24.
5. Пономарев А.В. К вопросу о природе организационного конфликта // Актуальные проблемы управления персоналом. – СПб: «Делком», 1997. – с.194 – 195.
6. Скотт Дж. Г. Конфликты и пути их преодоления. Киев: Внештогриздат, 1991.
7. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М: «Акалис», 1996. – 516 с.
8. Харитонов М.В. Социальная психология. Конспекты лекций.
9. Hellriegel D., John W. Slocum, Richard W. Woodman. Organizational behavior. – 6th ed., West publishing company, 1992. – 777 p.

Яковлев Алексей

**ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА НА ФИРМЕ**

Каждая фирма нуждается в подразделении, которое занимается разработкой систем, методов, процедур для работы с персоналом, их внедрением, контролем и корректировкой.

Вопрос организации Службы персонала зависит от многих факторов, например: желания руководителей, финансового состояния фирмы, размера фирмы, задач необходимых для решения. Руководители немецкой фирмы “Фесто” кратко сформулировали одну из задач своей Службы персонала так: “Обеспечивать фирму персоналом в нужное время, в нужном месте, с нужной квалификацией, на необходимое время, при минимальных затратах”.

Самая простая структура Службы персонала - на малом предприятии. Она может состоять из одного человека, выполняющего функции кадровика, либо совмещающего еще функции другой должности. Делопроизводство по вопросам персонала обычно выполняет секретарь. Управленческие функции по персоналу выполняет сам директор, на что может тратиться много времени.

Средние по численности фирмы уже не могут обходиться без создания подразделения по управлению персоналом, которое может состоять пока из одного менеджера.

 Крупные фирмы создают разветвленную структуру Службы персонала с учетом различных направлений работы с персоналом.

 Создание Службы персонала начинается с Приказа по фирме об организации нового подразделения, назначения на должность руководителя, утверждения Положения о подразделении.

Текст Положения о подразделении должен содержать следующие основные разделы: общие положения; основные задачи; функции; права и обязанности; ответственность; взаимоотношения и связи; организация работы.

 В первом разделе определяется правовой статус подразделения, его подчиненность, порядок назначения и освобождения от должности руководителя подразделения, квалификационные требования, предъявляемые к руководителю, порядок замещения руководителя во время его отсутствия. Далее перечисляются нормативные документы, которыми должно руководствоваться подразделение в своей деятельности.

Во втором разделе могут излагаться задачи, стоящие перед подразделением или общие направления деятельности.

В третьем разделе перечисляются конкретные виды деятельности, которые будут производиться подразделением.

В четвертом разделе описываются права подразделения, необходимые для выполнения возложенных на него функций, и обязанности, которые подразделение выполняет по отношению к другим подразделениям фирмы и внешним организациям.

В пятом разделе в соответствии с действующим законодательством устанавливается ответственность руководителя подразделения за некачественное, несвоевременное выполнение подразделением возложенных на него функций и за возможное не использование предоставленных ему прав.

В шестом разделе устанавливаются служебные взаимоотношения подразделения с другими структурными подразделениями фирмы и внешними организациями по вопросам совместной деятельности и порядка согласования документов.

Возможны разделы, содержащие приложения (функциональная структура подразделения) или описывающие порядок деятельности подразделения, организации его проверки и контроля, а также реорганизации и ликвидации.

Положение о подразделении разрабатывается руководителем фирмы (именно ему придется поделиться своими полномочиями) или новым руководителем подразделения, затем оно уточняется, корректируется и окончательно согласовывается. Существуют типовые и примерные Положения, на основе которых разрабатываются индивидуальные.

Название подразделения может быть различным. Оно должно отражать уже сложившуюся систему структурного деления на фирме: “Управление по работе с персоналом”, “Департамент человеческих ресурсов”, “Служба персонала”, “Отдел управления персоналом” и т. д.

Учитывая ключевую роль Службы персонала в развитии фирмы, ее иерархическое положение должно быть высоким. Это достигается путем прямого подчинения руководителя Службы персонала одному из руководителей фирмы: Президенту, Генеральному директору, одному из членов совета директоров. Важное значение будет иметь то, как руководитель фирмы относится к Службе персонала и ее руководителю, как публично оценивает ее роль и какие полномочия готов ей делегировать.

 Реально положение Службы персонала в структуре фирмы зависит от многих факторов. На малых, и некоторых средних фирмах, функции руководителя Службы персонала может совмещать если не сам директор, то один из заместителей директора (технический, коммерческий и т.д.). эта группа (отдел) по работе с персоналом входит в структуру его подразделения. Рис.1а.

|  |
| --- |
| **ДИРЕКТОР** |
|  |  |  |  |  |  |
| **ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА** **ПО КОММЕРЦИИ** | **ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА** **ПО ПРОИЗВОДСТВУ** |
|  |  |  |  |  |  |
| **ОТДЕЛ ПЕРСОНАЛА** | **РАСЧЕТНЫЙ ОТДЕЛ** | **СБЫТ** | **КОНСТРУКТОРСКОЕ БЮРО** | **ПРОИЗВОДСТВО** | **ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ БЮРО** |

**Рис. 1а**

|  |
| --- |
| **ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР** |
|  |  |  |  |
| **ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ** | **ДИРЕКТОР ПО ПРОИЗВОДСТВУ** | **ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ** | **ДИРЕКТОР ПО ФИНАНСАМ** |
|  |  |  |  |
| **СТРУКТУРА ОТДЕЛА ПЕРСОНАЛА** | **СТРУКТУРА ПРОИЗВОДСТВА** | **СТРУКТУРА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПО ПРОДАЖАМ** | **СТРУКТУРА ФИНАНСОВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ** |

**Рис. 1б**

**Рис. 1 а, б. Положение Службы персонала в структуре фирмы.**

На средних фирмах, находящихся в фазе развития, и крупных предприятиях Служба персонала должна быть самостоятельным подразделением со своей структурой. Рис.1б.

Структура самой Службы персонала зависит от многих обстоятельств. Основными можно назвать: размеры фирмы, финансовое состояние. Теоретически можно насчитать более 40 направлений работы с персоналом.

На практике эти направления группируют по сходным признакам, образуя структурные подразделения Службы персонала, такие как: отделы, сектора, группы, бюро или отдельные должности.

Названия этих структурных подразделений и должностей говорят о направлениях работы: отдел кадров, отдел планирования персонала, сектор обучения и развития, группа расчета зарплаты, юридическое бюро, инженер по охране труда и технике безопасности, психолог и т.д.

довольно редко встречаются фирмы с абсолютно одинаковым набором функций по управлению персоналом. К наиболее обобщенным функциям можно отнести: планирование рабочих мест и персонала, набор, отбор, прием и увольнение персонала, адаптация персонала, обучение и развитие сотрудников, развитие мотивации, аттестация и контроль сотрудников, улучшение условий труда и решение социальных вопросов.

Существуют обстоятельства, которые накладывают свой отпечаток на функциональный состав Службы персонала, усиливая одни функции или игнорируя другие. Таким обстоятельством может быть, например, наличие нескольких филиалов (подразделений) одной фирмы, удаленных друг от друга или наличие преобладания (по количеству) одной категории сотрудников над другими.

Анализ структур Службы персонала нескольких немецких фирм дал возможность заметить несколько подходов к функциональному делению этого подразделения:

1. по задачам
2. по объектам
3. по категориям сотрудников
4. смешанная

При функциональном делении структуры Службы персонала *по задачам* происходит объединение сходных функций работы с персоналом:

1. планирование персонала, набор, отбор
2. заключение и расторжение договоров, ведение личных дел
3. обучение и повышение квалификации
4. социальное обеспечение
5. расчет зарплаты рабочим и служащим (Рис.2а).

Преимущество этого подхода в специализации каждой структурной единицы Службы персонала, что позволяет эффективно решать возложенные на них задачи. Недостаток заключается в том, что при решении своих вопросов сотрудникам приходится общаться с разными специалистами, что может вызвать сложности в доверительных отношениях

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **руководитель службы персонала** |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **ОТДЕЛ ПЛАНИРОВАНИЯ НАБОРА ПЕРСОНАЛА** | **ГРУППА** **ВЕДЕНИЯ ЛИЧНЫХ ДЕЛ** | **ОТДЕЛ ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ** | **СЕКТОР СОЦИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ** | **БЮРО РАСЧЕТА ЗАР. ПЛАТЫ СЛУЖАЩИМ** | **БЮРО РАСЧЕТА ЗАР.ПЛАТЫ РАБОЧИМ** |

**Рис. 2 а**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **руководитель службы персонала** |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **СЕКТОР** **СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА** | **СЕКТОР** **СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА****ОТДЕЛА СБЫТА** | **СЕКТОР** **СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА АДМИНИСТРАЦИИ** | **ОТДЕЛ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА** | **ОТДЕЛ** **РАСЧЕТА ЗАРПЛАТЫ** | **ОТДЕЛ СОЦИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ** |

**Рис. 2 б**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА** |  |
| **СЕКТОР РАБОТЫ СО СЛУЖАЩИМИ** | **СЕКТОР РАБОТЫ С РАБОЧИМИ** | **ОТДЕЛ ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ** | **СЕКТОР СОЦИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ** |
| **ОК СЛУЖАЩИХ** | **ОК РАБОЧИХ** |  |  |
| **РАСЧЕТ ЗАРПЛАТЫ СЛУЖАЩИХ** | **РАСЧЕТ ЗАРПЛАТЫ РАБОЧИХ** |  |  |

**Рис. 2 в**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА** | **ЮРИДИЧЕСКОЕ БЮРО** |  |
| **ОТДЕЛ ПЛАНИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА** | **ОТДЕЛ ПО НАБОРУ ПЕРСОНАЛА** | **ОК** | **ОТДЕЛ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА** | **РАСЧЕТНЫЙ ОТДЕЛ** | **ОТДЕЛ СОЦИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ** |
| **ПЕРСПЕКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ** | **РАБОЧИЕ**  | **БЮРО ИНФОРМАЦИИ** | **ОБУЧЕНИЕ** | **РАСЧЕТ** **ЗАРПЛАТЫ РАБОЧИХ** | **ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ БОЛЬНИЧНАЯ** **КАССА** |
| **ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ** | **СЛУЖАЩИЕ** | **РАБОТА С ПЕРСОНАЛОМ** | **ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ** | **РАСЧЕТ ЗАРПЛАТЫ СЛУЖАЩИХ** | **СТОЛОВАЯ** |
| **ПЛАНИРОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ** | **УЧЕНИКИ** | **ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА** | **ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ** | **РАСЧЕТ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ** | **ЗАВОДСКАЯ БИБЛИОТЕКА** |

**Рис. 2 г**

**Рис. 2 а, б, в, г. Варианты функционального деления структуры службы персонала.**

При функциональном делении структуры Службы персонала *по объектам* происходит перераспределение функций - часть из них делегируется в структуры объектов (набор, заключение и расторжение договоров, ведение личных дел ), другая часть функций сохраняется за головным подразделением. Рис.2б.

Преимуществом этого подхода является оперативное решение некоторых вопросов персонала на объектах. Недостатком является сложность управления и координации работы с объектами по другим функциям управления персоналом.

При функциональном делении структуры Службы персонала *по категориям* сотрудников происходит дублирование функций управления персоналом таких категорий как рабочие и служащие. Рис.2в.

Преимуществом такого подхода является специализация работы с учетом особенностей каждой категории. Недостатком - деление членов одного коллектива, что может сказаться на работе в единой команде.

Последний подход - *смешанный*, который должен учитывать недостатки предыдущих подходов и рассчитан на применение на крупных предприятиях. рис.2г.

Новые специалисты в области персонала только формируются - учатся и набираются практического опыта. Этому способствует изучение зарубежного опыта и его обобщение с целью последующего переноса и адаптации к российским условиям.

На немецких предприятиях всегда высоко ценили и бережно относились к персоналу, особенно к профессионально подготовленному и мотивированному. Лозунг некоторых наших руководителей: “Уволю всех - наберу новых” - экономически не оправдан. Инвестируя в персонал сегодня (обучая и развивая), немецкие руководители фирм получат прибыль в будущем.

Немалый вклад в это вносят Службы персонала, которые профессионально ведут свою работу, выполняя объединяющую, координирующую и управляющую роль.

В этой работе обозначились две концепции. Первая (пока преобладающая) концепция - это интегрированная работа Службы персонала с сотрудниками. Для этого в структурах Службы персонала кроме централизованных отделов (расчета заработной платы, разработки персональных систем и инструментов, информации и контроллинга) создается отдел децентрализованный, в состав которого входят референты по персоналу, закрепленные за отдельными подразделениями фирмы (на одного референта приходится от 100 до 250 человек).

Рабочее место (стол, стул, компьютер ...) референта территориально находится в отделе Службы персонала, но до 90% рабочего времени он работает в курируемом подразделении. Референты являются универсальными специалистами по всему спектру проблем работы с персоналом - от набора до увольнения. В подразделениях они работают с рабочими, служащими и руководителями, проводят беседы, опросы, семинары, консультации. Референты имеют в основном базовое психологическое (социологическое) образование. Это помогает им найти понимание и доверие среди сотрудников при решении проблем. Теперь сотрудникам не нужно идти в Службу персонала и общаться с разными специалистами.

Задача системы референтов - полный охват всех сотрудников подразделений фирмы, связанных между собой. Референты по персоналу помогают руководству подразделений консультациями и практическими делами. Оставшуюся часть рабочего времени референты посвящают обмену информацией со своими коллегами (референтами) и сотрудниками централизованных отделов по возникшим проблемам (лично или через компьютерную сеть).

Благодаря такой организации работы референтов, информацией о персонале владеют все сотрудники Службы персонала, сокращая пути прохождения информации. Таким образом вся работа на фирме организуется более рационально.

На Рис.3 показана схема такой функциональной структуры Службы персонала на немецкой фирме.

Даже при такой “плотной” организации работы Службы персонала с сотрудниками фирмы, никто не оспаривает приоритеты линейных руководителей по управлению персоналом. Именно на этом тезисе построена вторая концепция работы Служб персонала некоторых немецких фирм.

Согласно этой концепции основная роль Службы персонала заключается в разработке документов, методик, процедур, правил и в качественном обучении, консультировании линейных менеджеров по использованию этих приемов и методик в управлении персоналом.

Эта “новая линия поведения” Службы персонала по отношению к линейным менеджерам вызревала давно. Споры о том, кто же должен управлять персоналом, линейные менеджеры или менеджеры Службы персонала, решаются на фирмах по-разному. Раньше они не возникали из-за совершенно иных задач кадровых служб, ныне - сильные по кадровому составу Службы персонала в небольших фирмах претендуют на управление всем персоналом. В некоторых фирмах линейные менеджеры сознательно сдерживают рост Службы персонала, понимая это как угрозу своему влиянию на персонал.

|  |
| --- |
| **РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА** |
| **РУКОВОДИТЕЛЬ** **ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННОГО** **ОТДЕЛА ПЕРСОНАЛА** | **РУКОВОДИТЕЛЬ** **ЦЕНТРАЛИЗОВАННОГО** **ОТДЕЛА ПЕРСОНАЛА**  | **УЧЕБНАЯ АКАДЕМИЯ ФИРМЫ*****(ДЛЯ*** ***РУКОВОДИТЕЛЕЙ)*** |
| **РЕФЕРЕНТ** | **РЕФЕРЕНТ** | **РЕФЕРЕНТ** | **РЕФЕРЕНТ** |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  | **ЦЕНТР** **ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ** ***(ДЛЯ РАБОЧИХ И СЛУЖАЩИХ)*****ГРУППА ПЛАНИРОВАНИЯ** **И ПОДДЕРЖКИ КАРЬЕРЫ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ** **И РУКОВОДИТЕЛЕЙ** |

**Рис. 3. Функциональная структура Службы персонала немецкой фирмы.**

Понятно, что обе эти крайности - это плохо. Чтобы устранить эти противоречия, ищется оптимальное соотношение (для каждой фирмы свое) между делегированными полномочиями Службе персонала и сохранением исключительного права принимать важные решения в области персонала линейными менеджерами. Рис. 4.

**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ЛИНЕЙНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ ФИРМЫ** | **ПЕРСО НАЛ** | **МЕНЕДЖЕРЫ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА** |
| **ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ** | **РАСПРЕДЕЛЕНИЕ** **ПОЛНОМОЧИЙ** | **РАЗРАБОТКА ПОЛОЖЕНИЙ, СИСТЕМ, ПРОЦЕДУР. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ** |

**Рис. 4. Распределение полномочий**

Немецкая фирма, перестраивая работу своей Службы персонала от первой концепции ко второй, сделала следующие выводы:

1. линейные менеджеры несут прямую ответственность за успешную деятельность фирмы, они принимают решения о том как использовать предоставленные им ресурсы, оборудование и персонал;
2. менеджеры Службы персонала, консультируя линейных менеджеров по возникшим проблемам, повышают эффективность принимаемых ими решений;
3. Служба персонала может не быть местом возникновения затрат фирмы, если ей предоставить право (возможно, как юридическому лицу) работать внешним консультантом для других организаций, заниматься рекрутингом.

[Например, в С.-Петербурге имеется несколько предприятий, выделивших свои Службы персонала в самостоятельные фирмы, которые успешно работают.]

Анализируя затраты на работу с персоналом, было принято решение о разработке новой концепции работы Службы персонала, которая частично представлена на Рис. 5, 6, 7, 8.

[Эти рисунки взяты из материалов семинара по управлению персоналом, проходившем в Германии на фирме “Мерседес-Бенц” в декабре 1996г. На Рис. 7, 8 содержание граф “перечень услуг”, “приоритеты”, “распределение ответственности”, “уровни оценок” - изменены и даны условно].

Из Рис.5 видно какие изменения претерпели взаимоотношения Службы персонала, линейных менеджеров, сотрудников и профсоюза в соответствии с новой концепцией:

1. из подразделений практически ушли менеджеры по персоналу (референты) и их связь с сотрудниками стала минимальной (только для разрешения конфликтов и личных проблем);
2. значительно уменьшились контакты Службы персонала с профсоюзом;
3. увеличилось число семинаров и консультаций, которые проводятся Службой персонала для менеджеров линейных отделов;
4. стали теснее взаимодействовать линейные менеджеры и профсоюз;
5. значительно увеличилось влияние линейных менеджеров на своих сотрудников (отчасти это компенсация функций референтов).

Служба персонала стала сервисной службой по обслуживанию клиентов - подразделений фирмы в вопросах управления персоналом.

Из Рис.6 видно как изменились функции Службы персонала согласно новой концепции:

1. уменьшился поток предписывающей и регламентирующей документации Службы персонала, что позволило линейным менеджерам проводить более самостоятельную и гибкую политику в отношении персонала;
2. значительно расширился перечень услуг, которые может оказывать Служба персонала подразделениям фирмы с учетом их индивидуальных потребностей (семинары, тренинги, опросы);
3. увеличилось количество сопровождаемых Службой персонала различных проектов в масштабе фирмы (мероприятия по повышению качества продукции, мероприятия по улучшению коммуникаций между сотрудниками и руководителями, организация совместного отдыха).

 В процессе разработки новой концепции была учтена обратная связь с клиентами - периодические опросы линейных подразделений об их удовлетворенности работой Службы персонала. рис.7.

на Рис.7 графу “перечень услуг” заполняет сама Служба персонала, все остальное - клиенты (подразделения).

Графы “приоритеты” состоят из трех показателей: А, В, С (А - менее важно, В - важно, С - очень важно).

Графа “Распределение ответственности” - это взгляд подразделения на долю участия Службы персонала (в процентах) в оказываемой услуге.

Графа “Уровни оценок” - оценка работы Службы персонала по пяти-бальной шкале (довольны / недовольны). Если преобладает оценка “недовольны” , то в графе “Причины недовольства” они указываются конкретно чем. Результаты этих опросов получают как руководители подразделений, так и руководители фирмы.

|  |  |
| --- | --- |
| **СТАРАЯ КОНЦЕПЦИЯ** | **НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ****-** |
| **СП** | **ПРОФСОЮЗ** | **СП** | **ПРОФСОЮЗ** |
|  |  |  **- +** | **+** |
| **СОТРУДНИКИ** | **МЕНЕДЖЕРЫ** **ЛИНЕЙНЫХ** **ОТДЕЛОВ** | **СОТРУДНИКИ** **+** | **МЕНЕДЖЕРЫ** **ЛИНЕЙНЫХ** **ОТДЕЛОВ** |

**Рис. 5. Изменение взаимоотношений службы персонала, менеджеров линейных отделов, сотрудников, профсоюзов (СТК; рабочего совета)**

|  |  |
| --- | --- |
| **СТАРАЯ КОНЦЕПЦИЯ** | **НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ** |
|  **ПРОЦЕСС**  **СОПРОВОЖДЕНИЯ +** | **ПРОЦЕСС** **СОПРОВОЖДЕНИЯ** |
| **УСЛУГИ** |  |
| **+** |  |
|  | **УСЛУГИ** |
|  **ПРЕДПИСЫВАЮЩАЯ ПОЛИТИКА -** |  |
|  | **ПРЕДПИСЫВАЮЩАЯ ПОЛИТИКА** |

**Рис. 6. Изменение функций службы персонала**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **ПЕРЕЧЕНЬ УСЛУГ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА** | **ПРИОРИТЕТЫ** | **РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ** **В %** | **УРОВНИ ОЦЕНОК** | **ПРИЧИНЫ НЕДОВОЛЬСТВА** |
|  |  |  | **СП** | **ЛО** |  |  |
| **1** | **НАБОР ПЕРСОНАЛА** | **А** | **60** | **40** |  |  |
| **2** | **АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА** | **А** | **70** | **30** |  |  |
| **3** | **ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ** | **В** | **60** | **40** |  |  |
| **4** | **АДМИНИСТРИРОВАНИЕ** | **А** | **80** | **20** |  |  |
| **5** | **ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА** | **А** | **40** | **60** |  |  |
| **6** | **РАЗРАБОТКА СИСТЕМ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ** | **В** | **70** | **30** |  |  |
| **7** | **КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ** | **С** | **50** | **50** |  |  |
| **8** | **ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА** | **А** | **90** | **10** |  |  |
| **9** | **АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА** | **В** | **80** | **20** |  |  |
| **10** | **ОХРАНА ТРУДА И ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ** | **А** | **40** | **60** |  |  |
| **11** | **КОНТРОЛЛИНГ-ПЕРСОНАЛ** | **С** | **80** | **20** |  |  |

**\* Либо суммарная / либо по линейным подразделениям довольны недовольны**

**Рис. 7. \* Удовлетворенность клиентов работой службы персонала.**

На Рис. 8 изображены итоги работы Службы персонала по уровням оценок. Наглядно видно поле деятельности для улучшения работы.

Итоги работы Службы персонала с подразделениями могут обсуждаться на двух уровнях:

 первый - рассмотрение результатов работы Службы персонала с руководством каждого подразделения отдельно “за круглым столом”, выяснение причин недовольства и поиски путей улучшения работы;

второй - рассмотрение итогов с участием руководства фирмы.

Эта “жесткая” обратная связь заставляет сотрудников и руководство Службы персонала постоянно совершенствовать свой профессионализм. Рассмотренные концепции организации работы Службы персонала, требуют различных подходов к отбору сотрудников Службы. В первом случае это референты, работающие по всему спектру проблем практически со всеми сотрудниками. Во втором - консультанты, работающие в основном с руководителями по отдельным вопросам.

Характерной чертой немецких менеджеров по персоналу является умение проводить личную презентацию и постоянная готовность сделать сообщение о своей работе. Для этого практически у каждого из них имеется папка с набором цветных (черно-белых) фолий (прозрачная пленка формата А4). Для демонстрации содержания этих материалов необходим кодаскоп. Материалы обычно содержат общую и специализированную информацию. Общая информация может быть посвящена истории фирмы, ее развитию, достижениям, миссии фирмы, стратегии достижения поставленных целей, принятой философии управления персоналом, структуре и методам работы Службы персонала. Специализированная информация посвящена конкретной деятельности специалиста. Однако это не означает, что он не в курсе дел своих коллег, поэтому прослушав сообщение одного менеджера Службы персонала, можно иметь полное представление о состоянии работы с персоналом на фирме. Главным же специалистом Службы персонала должен являться руководитель подразделения. От его опыта работы, образования, личностных характеристик во многом зависит престиж подразделения Службы персонала.

Руководитель Службы персонала должен

 *иметь*: высокие моральные качества, способности работать с людьми, высшее образование (в области менеджмента или в сфере бизнеса фирмы), дополнительную психологическую подготовку, опыт руководящей и кадровой работы;

*знать:* цели фирмы и стратегию их достижения, принятую фирмой философию, трудовое законодательство РФ, основы экономики и планирования труда, формы и методы планирования и организации работы с персоналом, основы психологии и социологии трудовых отношений, основы организации делопроизводства и учета персонала, основы научной организации труда и его охраны;

*владеть:* практическими навыками организаторской работы, методами управления социально-психологическими процессами на фирме, навыками разрешения конфликтов, методами оценки личностных и деловых качеств сотрудников, методами мотивации персонала, навыками ораторского искусства.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **ПЕРЕЧЕНЬ УСЛУГ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА** | **УРОВНИ ОЦЕНОК** | **ПРИМЕЧАНИЯ** |
|  |  | **-5** | **-4** | **-3** | **-2** | **-1** | **+1** | **+2** | **+3** | **+4** | **+5** |  |
| **1** | **НАБОР ПЕРСОНАЛА** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **2** | **АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **3** | **ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **4** | **АДМИНИСТРИРОВАНИЕ** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **5** | **ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **6** | **РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ** **ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **7** | **КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **8** | **ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДДЕРЖКА** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **9** | **АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **10** | **ОХРАНА ТРУДА И ОКРУЖАЮЩЕЙ** **СРЕДЫ** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **11** | **КОНТРОЛЛИНГ - ПЕРСОНАЛА** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

 **ПОЛЕ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ**

 **РАБОТЫ**

**Рис. 8. Работа службы персонала по уровням оценок**

Кроме этого, входя в Совет директоров (подчиняясь высшему руководству), руководитель Службы персонала должен уметь обосновывать и отстаивать свое мнение, уметь работать с общественными (профсоюз, СТК) и государственными (Администрация района, военкомат) организациями, знать сферу бизнеса, в которой работает фирма.

Сотрудники Службы персонала как и их руководитель играют важную роль в обеспечении функционирования и систематическом обновлении систем управления персоналом. Для этого они должны обладать: профессиональными знаниями и умением по подбору, обучению и развитию, оценке и оплате труда сотрудников, навыками в управлении процессами и процедурами; способностью к обновлению своих знаний и навыков; способностью стратегически мыслить для выработки направления развития фирмы, умением формулировать цели и разрабатывать кадровую политику; знаниями бизнеса фирмы. Каждый сотрудник Службы персонала должен быть специалистом не только в своей области, но и в смежной. Это позволяет не “раздувать” штат подразделения, экономя средства. Служба персонала имеет собственную иерархию должностей, которую можно увидеть в “Общероссийском классификаторе профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов.”

 Наличие тех или иных должностей в штатном расписании и численность сотрудников Службы персонала зависит от таких факторов как: размер фирмы, финансовое состояние, стадия развития, вид бизнеса, специфика задач, видение руководителями этих проблем. Оптимальную численность Службы персонала назвать сложно, но практика показывает, что для средних фирм наличие 3 - 5 специалистов достаточно. Все зависит от принятой концепции по управлению персоналом, а значит и функций, которые будут выполнять эти сотрудники в соответствии с должностными инструкциями.

Общие функциональные направления работ Службы персонала могут быть следующими:

1. Аналитическая работа:

2. Планирование и прогнозирование потребностей в персонале:

3. Оформление и учет персонала:

4. Развитие персонала:

5. Анализ и развитие средств стимулирования труда:

6. Контроллинг персонала:

7. Создание условий труда:

8. Формирование трудовых отношений:

9. Оказание юридических услуг:

10\*. Развитие социальной сферы:

 (\* При введении должности директора по социальным вопросам это направление курируется его Службой.)

Кроме этого Службам персонала иногда приходится выполнять несвойственные им функции, такие как: безопасность персонала, внутренние (газета, радио) и внешние (реклама, интервью, презентации, пресс - конференции) коммуникации, международные связи (почта, переводы, оформление виз, покупка билетов и т. д. ), внутренние услуги (стенография, машинописные работы, снабжение канцелярскими товарами).

Новым функциональным направлением работы для российских Служб персонала будет являться - контроллинг персонала (КП).

Контроллинг - многофункциональный инструмент управления, позволяющий оказывать информационную поддержку руководства предприятия в процессе принятия решения.

После выступления автора этих строк на конференции в июне 1997 года с докладом "Контроллинг персонала: один из подходов (опыт немецких специалистов)" появились менеджеры, выразившие желание оценить затраты своих фирм на персонал, создав систему показателей, оценивающую эффективность работы персонала.

Продолжается активное формирование служб персонала на фирмах и интерес к различным вопросам организации этих подразделений велик.

|  |
| --- |
| **Т.А.ПОГОРЕЛОВ**Специалист кадровой службы фирмы “Лента C&C” |
|  **И.В.ПЕТРИЩЕВА**Менеджер по персоналу фирмы «КОСТА» |

О системном подходе к подбору персонала через рекрутерские фирмы.

*- Почему Вы не взяли нашего кандидата?*

*- Он нам не подходит.*

*- Неужели он настолько плох для Вас?*

*-Напротив, слишком хорош!*

 *(Из рекрутерских диалогов)*

**1. Ситуация на рынке услуг по подбору персонала**

Менеджеры по персоналу практически ежедневно сталкиваются с необходимостью подбора того или иного специалиста. По разным причинам за помощью в решении этого вопроса им часто приходится обращаться к услугам рекрутинговых агентств.

 Практика общения с достаточно широким кругом агентств позволяет нам делать некоторые выводы о их работе и качестве предоставляемых ими услуг. Как нам кажется, в настоящее время можно выделить три уровня качества этих услуг. Это - **трудоустройство, подбор** и **поиск и подбор персонала под фирму.** Попробуем описать характерные черты этих уровней качества.

 **1. Трудоустройство** - с кандидата берут деньги (основной критерий, по которому можно отличить эту услугу), а затем представляют ему возможность выбрать из имеющихся вакансий, предоставляя минимум информации о них, в тяжелых случаях - еще и вычитают сумму из будущего оклада.

Все биржи труда занимаются в первую очередь именно таким “рекрутингом”.

 **2. Подбор** - при этом определяются формальные требования позиции (иногда совсем формальные), а затем отбираются кандидаты, которые отвечают этим требования. В большинстве случаев - такое соответствие определяется только в первом приближении, ведь на тщательный анализ заказа и проработку ситуации в фирме-заказчике у рекрутера нет времени - на нем “висит” масса других заказов, а его заработная плата определяется в основном процентами от выполненных заказов, а не качеством работы.

 Заказ анализируется именно как заказ, и не более того. Ситуация в фирме-заказчике часто остается вне поля зрения рекрутера или учитывается постольку - поскольку. Поиск кандидата планируется исходя из загруженности работой самого рекрутера (срок подбора кандидата определяет именно степень этой загруженности, а совсем не реальная выполнимость заказа). По большому счету, для выполнения заказа в этом случае не требуется даже приезжать в фирму - заказчик, т.к. формальные условия можно проговорить и по телефону, а договор подписать и выслать по факсу (думаем, что не погрешим против истины, сказав, что с этим приходиться сталкиваться достаточно часто). Соответственно, и уровень присылаемых на собеседование специалистов в таких случаях оставляет желать лучшего. Такой способ работы очень напоминает конвейер, и естественно, что ни о каком “индивидуальном подходе” (декларируемом большинством фирм!!!) говорить не приходится.

 В агентствах, занимающихся таким подбором, существует и еще одна особенность - “ разбитая” технология работы над заказом - 1 человек принимает заказ, 2 - проводит отбор специалистов, 3- может представлять кандидатов заказчику. При этом передача информации осуществляется с “купюрами”, часто по принципу “ испорченного телефона”.

 В этом случае отличие заключается в том, что платит деньги заказчик, а не кандидат. На качестве работы это сказывается мало.

1. **Поиск** - т.е. нахождение необходимого для данного заказчика сотрудника, соответствующего его реальной потребности. При этом происходит достаточно глубокое изучение фирмы, общение не только с менеджером по персоналу, но и с руководителями фирмы и линейными менеджерами. Во многом это позволяет проводить точную оценку потребностей и с большой долей вероятности находить нужных сотрудников. К этому добавляется достаточно глубокая и серьезная работа по оценке кандидатов. Все вместе и приводит к точной и успешной работе.

 Если попытаться с помощью этой классификации определить, как работают агенства по подбору персонала, то мы увидим следующую картину

 Уровень поиска достигают очень немногие агентства, В основном так работают фирмы-лидеры с многолетним опытом. В основном те, которые занимаются *executive search.*. Большая же часть агентств, несмотря на то, что само слово “ поиск” (*search*) встречается в первых абзацах почти всех рекламных проспектов и иногда в названиях фирм, занимаются такой работой довольно редко. Как это ни печально, такое впечатление складывается при общении с разными агентствами. Бывают, правда, приятные исключения. Здесь все зависит от уровня агентства и степени его “продвинутости” в плане технологии работы и интереса руководства к работе со своими сотрудниками.

 ***Как сказывается такое качество услуг на взаимоотношения агентств и фирм - заказчиков?***

 Отсутствие реального подбора под нужды фирмы создает ситуацию, когда менеджер по персоналу вынужден работать сразу с несколькими агентствами. Таким образом расширяется поисковая база кандидатов, при этом всю “черновую” работу по отбору кандидатов Заказчик проводит сам, потому что посредник этим фактически не занимается ( хотя деньги требует, и немалые). Волей-неволей приходится собирать большое количество кандидатов, пусть и предварительно “отобранных” рекрутерами. Следовательно, заказчик заранее настраивается на работу с несколькими агентствами, а саму работу поручает своему внутреннему рекрутеру - менеджеру по персоналу, который, свою очередь отбирает кандидатов из уже отобранных (типичная ситуация для средней российской фирмы). Параллельно, зачастую, руководитель сам обзванивает знакомых в поисках “хороших людей”. Таким образом работа ведется по трем направлениям.

 Естественно, что заказчику не нравится предоплата - какой смысл платить за работу заранее, если нет никаких гарантий, что ему найдут нужного человека, нет стандартов качества, позволяющих оценить не только выполнение каждого отдельного этапа работ, но и работу в целом. Вполне может оказаться, что из той горы анкет и резюме, которые присланы, никого так и не удастся отобрать (ведь суть проблемы до сих пор не уяснил никто, и прежде всего - сам руководитель).

 У рекрутера же, работающего над таким «неэксклюзивным» заказом, отсутствует, в целом, интерес к общению с руководителем, делающим заказ. К чему тратить время? Кроме того, специалист выполняющий заказ, может не только не придавать должного значения личному общению с заказчиком, но и не встречаться с представляемыми ему кандидатами, работая только по резюме.

 *В существующей ситуации рекрутера* интересует прежде всего результат - возьмут его кандидата или нет? Его цель проста - *заработать деньги*, и не когда-нибудь, а сейчас. А способ для этого может быть очень простой - посылаются резюме всех более - менеее подходящих под описание вакансии кандидатов, авось попадет.

Рекрутерможет удовлетворить требования заказчика, если ему повезет: он найдет подходящего кандидата в нужный срок, и тот, отвечая формальным требованиям, так случится, подойдет руководителю и по мотивации по уровню развития и по складу характера. Но может и не повезти - никто из представленных кандидатов не подойдет или на испытательном сроке не продержится.

Самое обидное то, что чаще всего в такой ситуации никому (ни рекрутеру, ни руководителю) не понятно, почему кандидат не «прижился», какие критерии не стыкуются. И, следовательно, при его замене трудно определить, чем следующий претендент на эту позицию должен отличаться от предыдущего.

Ситуация осложняется еще и тем, что часто люди, ищущие работу через агентства обладают всеми формальными признаками, подходящими под вакантную позицию, но их склад характера, мотивация, уровень развития не только не сочетаются с соответствующими параметрами их потенциального руководителя, но и не подходят к профессии, которую они по каким-то жизненным обстоятельствам вынуждены были выбрать. (Например, по нашей статистике, большинство кандидатов из “отсева” по такой “дежурной” позиции, как секретарь-референт, принадлежат к типу личности, который полностью противоположен тому, который оптимален для данной должности.)

Конечно, с опытом неизбежно приходит и интуитивное “видение” людей, умение почувствовать, подходит кандидат или нет. Рекрутер с 3-4-х летним стажем может с большой долей вероятности прогнозировать “пригодность” кандидата просто потому, что так ему “кажется, так он “чувствует” на основании своего опыта. Но, во-первых, какой срок работы нужен для того, чтобы такого специалиста вырастить, во-вторых, сколько он будет стоить, а, в-третьих как управлять работой сотрудников, работающих по такому интуитивному принципу?

 Ситуация, когда процесс поиска кандидата строится на формально составленном перечне требований, который каждый рекрутер волен интерпретировать по-своему, крайне затрудняет контроль руководителя агентства над процессом подбора. Следствием является субъективизм менеджеров при принятии решений в процессе отбора, а значит и результат в большинстве случаев непрогнозируемый и остается надеяться только на трудолюбие и удачливость.

 ***Эксклюзивная работа с одним «своим» агентством, таким образом, не вписывается в существующую практику общения заказчика и агентства.*** Но ведь именно так при стабильном бизнесе обеспечивается устойчивое положение агентства, а в конечном итоге и его выживание. Такое взаимодействие является наиболее оптимальным и с точки зрения заказчиков и с точки зрения рекрутеров.

 Следует также сказать, что пока почти полностью отсутствует специализация на подборе какого-либо одного вида персонала (что безусловно является как показателем уровня развития агентства, так и признаком сформированности рынка труда). Почти все агентства занимаются всем - от подбора до обучения и консалтинга (кстати, очень удобное слово, которым можно назвать почти любую услугу).

 *Возникает вопрос: а почему, собственно, мы позволяем себе выступать с критикой работы агентств?*

С одной стороны, говоря так, мы выражаем точку зрения людей, которые “подвергаются” этим услугам.

 С другой стороны, обладая опытом успешной работы в рекрутинге (т.е непосредственно в агентстве), мы занимаемся ”внутренним рекрутингом” - подбираем людей “под себя” - для руководителей тех предприятий, в службах персонала которых мы работаем . Таким образом отношения агентство - заказчик знакомы нам с обеих сторон. И ясно видно, что эти отношения не безоблачны. ***Нам кажется, что главная проблема, в которую все упирается - непонимание друг друга.***

 Одной из причин этого является отсутствие какой-либо сформулированной определенной технологии в работе агентств (если вообще можно говорить о технологиях в этом весьма субъективном виде бизнеса). К сожалению, ни одного примера подобных технологий или хотя бы упоминаний о них нам так не удалось услышать за всю практику общения с представителями агентств. В лучшем случае можно услышать описание этапов подбора или названия тестовых методик. Дальше формулы “с учетом ваших индивидуальных требований ...” речь заходит редко. Иногда, некоторые агентства, выполняя заказ, приближаются к этим требованиям, но скорее здесь речь идет не о технологиях, а о личном опыте рекрутеров.

 Другой причиной взаимного непонимания, мы считаем отсутствие договоренности о терминах и критериях. При существующем положении вещей в каждом агентстве имеется своя техника работы, свое понимание о критериях подбора, о том, что такое качество. При том, что эти критерии работодатель толкует по- своему, возникает серьезная путаница и как следствие - непонимание.

 ***Мы предлагаем сегодня не ругать друг друга, предъявляя взаимные претензии. а договориться о критериях, нормах, правилах, терминах и стандартах по которым будет строиться работа по поиску кандидата для фирм.***

 Для примера хотим познакомить Вас с нашей методикой, которая позволяет усовершенствовать систему взаимодействий между агентством по подбору персонала и заказчиком. Эта методика проверена на личном опыте и дает определенные положительные результаты.

**II. О системном подходе в подборе персонала.**

Наша методика основана отнюдь не на пустых “умствованиях”, теоретических изысках, а использует передовой опыт отечественного менеджмента и консультирования, творчески использованный нами в своей практике.

В основе технологии лежит принцип системного подхода к диагностике фирмы и кандидата. Он заключающийся в проведении диагностики фирмы - заказчика и кандидата по определенным (совместимым) критериям, для того, чтобы понять реальные потребности заказчика наиболее точным образом «вписать» будущего сотрудника.

**Диагностика фирмы**

Задача диагностики - получения комплексной картины о ситуации в фирме-заказчике Для того чтобы эта картина была полной, рекрутер должен иметь информацию о степени развития фирмы, о степени развитости руководителя как менеджера, о том, какую реаьную роль играет руководитель в управленческой команде, а также о личностных особенностях руководителя. В схематичном виде можно представить себе такую картину:

**Представление рекрутера о ситуации в фирме**

**Степень развитости руководителя как менеджера**

**Степень развития фирмы**

**Личностные особенности руководителя**

**Роль руководителя в управленческой команде**

 При анализе ситуации в фирме можно выделить четыре степени «проникновения» в фирму-заказчика. Это т.н. - «слои информации», которые показывают ситуацию под разными углами зрения. Каждый из них имеет свою степень детализации. В зависимости от возможностей в ходе обсуждения заказа, рекрутер может дойти до определенного “слоя” информации и получить определенное представление о фирме.

 В первом приближении ситуацию в фирме можно оценить, имея представление об уровне ее развития. Каждая характеристика уточняет детали (методы принятия решений, отношения между сотрудниками и т.д.)

 Важно отметить, что совсем необязательно проводить в каждом случае полную оценку по всем составляющим. Представления об одном-двух уровнях чаще всего бывает вполне достаточно, чтобы определить общую направленность, желательный опыт и личные качества требуемого кандидата. (Например, в фирму с командно-административным стилем руководства для «руководителя - выжимателя» на должность начальника склада наверняка не требуется творческий человек. Достаточно будет в этом случае просто хорошего знающего специалиста-исполнителя. В случае же с руководителем-конструктивистом с тем же стилем руководства кандидат на эту должность наверняка должен обладать задатками системного лидера.)

 Теперь поговорим более подробно о каждой составляющей, чтобы дать представление о том , какая картина должна складываться в идеале.

 **Степень развития фирмы.**

Мы исходим из того, что:

1. Каждая фирма в своем развитии проходит определенные этапы.
2. Эти этапы имеют свои характеристики.
3. Для каждого этапа типичны проблемы, которые фирма вынуждена решать.
4. Решая эти проблемы, фирма чаще всего совершает типичные действия, и, как следствие, типичные ошибки.
5. Зная, на каком этапе развития находится фирма, можно спрогнозировать круг проблем, с которыми сталкивается фирма, ее типичные действия и типичные ошибки.
6. И наоборот, зная о допущенных фирмой ошибках, можно высчитать, на каком этапе развития она находится.
7. Политика фирмы в отношении персонала также является одной из важнейших характеристик ее деятельности и целиком зависит от этапа развития фирмы.
8. Типичной проблемой в работе с персоналом является поиск работников с качествами, знанием и мотивацией, соответствующими этапу.
9. Типичной ошибкой руководства фирм и рекрутеров в таких случаях является непонимание особенностей этапа развития фирмы, и, как следствие, поиск “не тех” людей.

Попробуем охарактеризовать с помощью набора критериев каждый этап и отразим это в таблице. (Д. Красовский, “Управление поведением в фирме”)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Критерии** | **Этапы развития фирмы** |
| **№** | **оценки** | **Сбытовая** | **Конъюнктурная** | **Маркетинговая** |
|  | **Цели** | Раскрутиться, выжить, заработать! | Найти свою рыночную нишу! | Получить своего покупателя! |
|  | **Объем производства** | Продать! Неважно как и кому, но выгодно! Живем, пока есть что продать. | Поймать спрос на нужном товаре! И вовремя! | Наращивать услуги для клиентов! |
|  | **Собственные потребности** | Не обидеть себя! | Позаботиться об имидже! | Наш имидж - наш клиент! |
|  | **Ценовая политика** | Все издержки заложить в цену! | Колеблется спрос - колеблется цена! | По какой цене покупают у конкурентов? |
|  | **Ценовой выбор** | По какой цене дороже продать? | Дороже то, что хорошо идет, дешевле то, что залеживается! | По какой цене могут купить у нас? |
|  | **Рекламная кампания** | Главное - зазвать! | Главное - заинтересовать! | Помочь клиенту выбрать то, что он хочет! |
|  | **Отношение к клиентам** | Всем не угодишь! | Уважь клиента! | Удовлетворить все запросы! |
|  | **Тактика поведения** | Пообещать - приманить - навязать - бросить. | Разыскать - предложить - поторговаться - продать. | Найти - изучить - понять -удовлетворить. |
|  | **Стратегия поведения** | Пробуем везде! Где-нибудь, да получится! | Товар ищет покупателя, а покупатель ищет товар! Найти друг друга! | Работать так, чтобы покупатель пришел к нам сам.! |
|  | **Сервис** | Как-нибудь обойдемся! | В выигрыше тот, кто лучше обслужит! | Максимум услуг до, во время и после продажи! |

 Чтобы определить, на каком этапе развития находится фирма, надо эти характеристики уточнить в ходе интервью, для чего нужно задать руководителю вопросы по перечисленным в таблице темам. Степень глубины вопросов определяет ситуация, в которой проходит встреча. При желании эта таблица может быть детализирована до уровня опросника.

 Данную классификацию не нужно смешивать с жизненным циклом фирмы - становление, развитие, зрелость и угасание. Эти два процесса - развитость фирмы в смысле маркетинга и прохождение фирмой жизненных циклов идут параллельно, и на любом этапе жизненного цикла возможна, в принципе, любая степень развитости.

 Определение этапа развития фирмы в итоге дает нам представление не только о коммерческой деятельности фирмы, но и, как следствие, о типичных проблемах с персоналом, а также о том, какие качества работников (профессиональные, личные и т.д.) будут востребованы фирмой в данный момент.

 По сути дела речь идет о первом этапе организационного консультирования. Каждый рекрутер, если он действительно хочет делать свою работу качественно, а не гадать, попадет он или нет, должен владеть базовыми знаниями и навыками в этой области.

 **Степень развитости руководителя как менеджера.**

 В данном случае мы имеем ввиду, сформировался ли руководитель фирмы как профессиональный управленец, а также, каковы инструменты менеджмента, которые он использует в своей управленческой работе. Эту характеристику во многом дополняет и определяет его личный опыт, полученный в бизнесе.

 Основными критериями, по которым можно классифицировать руководителя мы считаем:

1. способность оперативно реагировать на изменения ситуации
2. отношение к персоналу
3. реальная роль, которую он играет в своей организации

 Полученные сведения позволяют определить мотивацию, которую должен иметь сотрудник, чтобы иметь возможность «прижиться» в этой фирме и сделать в ней успешную карьеру.

**Степень развитости руководителя**

|  |  |
| --- | --- |
| **Из прежних** | **Из « новых русских»** |
| **“Коструктивист”**Совмещает прежний и нынешний опыт. Хорошо усвоил новую науку управления при обучении в зарубежных и отечественных центрах.Главное - “люди нового мышления”, “Все дело в людях!”Роль - не только организатор, но и предприниматель. Организатор - доминирует.Создает организацию, где поведенческие образцы нового управления испытываются “на прочность” российскими отношениями. | **“Интегратор”**“Чистый” руководящий коммерческий опыт, который успешно развивает.Отлично усвоил науку управления при обучении в зарубежных и отечественных центрах.Главное - выбор дела по душе. “Дело для человека, а не человек для дела!”Роль - не только предприниматель, но и организатор. Предприниматель - доминирует.Создает организацию как интеграцию отечественного и зарубежного опыта управления, где зарубежные поведенческие образцы являются ориентирами для внедрения. |
| **“Балансирующий реалист”**Освоил экономические методы управления.Акцентирует внимание на решении финансовых проблем.Главное - обеспечение финансовой стабилизации предприятия: “только финансовая стабилизация - гарантия успеха!”Понимает, что именно мобильный высококвалифицированный персонал инновационной направленности, сплоченный под корпоративные цели фирмы и обеспечивает успех: “90% успеха зависит от персонала!”, “какие сотрудники - такая и фирма!”Главный резерв - люди. | **“Предприимчивый реалист”**Освоил экономические методы управления.Акцентирует внимание на расширении финансовых возможностей.Главное - предприимчивость в тех или иных зонах риска: “только предприимчивость ведет к успеху!”Понимает, что именно мобильный высококвалифицированный персонал инновационной направленности, сплоченный под корпоративные цели фирмы и обеспечивает успех: “90% успеха зависит от персонала!”, “какие сотрудники - такая и фирма!” Главный резерв - люди. |
| **“Коммерсант - выживатель”**Не смог стать предпринимателем-новатором.Доминирует старый организационный , опыт, мешающий принять новые управленческие образцы.Главное - выжить.Обвиняет во всем новую реформаторскую систему, ее “идеологов”, “зачинателей”, “защитников”, “представителей”, и властных лиц. | **“Коммерсант - выжиматель”**Не смог стать организатором-новатором.Доминирует примитивная прагматическая модель предпринимательского поведения, мешающая осваивать новые управленческие образцы.Главное - выжать прибыль.Обвиняют наемных работников во всем, в чем виноваты сами, создавая им ситуацию “без вины виноватых”. |

 Если сравнить обе представленные таблицы (этапы развития фирмы и степень развитости руководителя), можно увидеть, что три уровня развития руководителя соответствуют этапам развития фирмы. Уровень “Коммерсанта- ...” характерен для фирм сбытовой ориентации, руководитель - ”реалист” чаще всего управляет фирмой, ориентирующейся на конъюнктуру рынка, а для “конструктивистов” характерна тяга к маркетинговой ориентации.

 Не обязательно эти уровни должны совпадать, но практика наша свидетельствует, что уровень руководителя должен быть как минимум тот, же, что и у фирмы в целом. Иначе, можно сделать вывод о том, что у фирмы просто не окажется потенциала для развития. В идеале уровень руководителя должен превышать уровень развития фирмы, чтобы она имела потенциал для развития. Так как, с нашей точки зрения, главная роль руководителя в том, чтобы учить своих подчиненных тому как работать и что делать.

 Как определить степень развитости руководителя?

 Собрав информацию об истории развития фирмы, ее основных экономических показателях, задав несколько вопросов о политике в отношении персонала, можно в ответ очень часто услышать, как говорят психологи, много «неслучайных оговорок» - кто виноват в сложившейся ситуации, что делать, по мнению руководителя, чтобы ее изменить, и т.д (см. Таблицу). Иногда достаточно точно заданным вопросом вызвать руководителя на «программный монолог» о своей фирме, о перспективах ее развития, о том, как плохи (хороши) конкуренты, сотрудники, правительство и т.д., и выделить ключевые формулы, чтобы в конце, подытожив их, с уверенностью отнести руководителя к тому или иному типу согласно классификации. Конечно, для уверенного определения нужна практика общения с руководителями разного уровня развития.

  **Стиль руководства.**

 Стиль руководства, в отличие от других характеристик, с одной стороны наиболее полно отражает личность руководителя, а с другой, будучи спроецированным на общую ситуацию в фирме, позволяет довольно точно определить, где могут находиться те самые проблемы, которые пытается решить руководитель, нанимая нового сотрудника.

 Однако правильно определить стиль руководства гораздо сложнее, чем первые две характеристики. И тут мы сталкиваемся с первой настоящей трудностью технического плана: какова методика определения стиля руководства, которая позволила бы это делать с нужной степенью точности?

 Применение широко известной “Решетки ГРИД” для диагностики представляет определенные трудности, т.к. достаточно редко руководитель согласится на тестирование, если вообще согласится. Времени для общения и наблюдения за руководителем не так много, чтобы сделать полный комплексный анализ модели его поведения.Кроме всего прочего для правильной оценки нужны и психологические знания и опыт диагностики. Тем не менее эта проблема тоже разрешима и один из способов ее решения мы и предлагаем.

 Мы используем, с одной стороны, представление о распределении ролей в сбалансированной команде (Belbin M.J. *Management Teams, Why They Succeed or Fail.* Oxford: Heinemann, 1981), а с другой - методику определения комплексной личностной ориентации.

**Стиль руководства**

**с точки зрения роли в управленческой команде**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|   | **Структура** | **Отношения** |  |
| **Теория** | ”Генератор идей”***Инновационно-предпринимательский*** | ”Разведчик ресурсов” ***Вдохновляюще-наставнический*** | **Управление** |
| **Практика** | ”Оформитель решений”***Манипулятивно-вдохновляющий*** | ”Председатель”***Административно-командный*** |  |
| **Практика** | ”Практик - организатор”***Инструктивно-контролирующий*** | ”Душа группы”***Примирительно-утешительный*** | **Исполнение** |
| **Теория** |  “Советник”***Аналитически-критикующий*** | ”Доводчик”***Морально -утешающий*** |  |

 Зная стиль руководства и представляя, какую роль играет в управленческой команде руководитель, можно прогнозировать, какую роль должен взять на себя сотрудник, чтобы оптимально вписаться в эту команду. Кроме того, можно предполагать, какие проблемы возникают у этого руководителя и удастся ли найти такого специалиста, который мог бы их решить на этой должности и за эту зарплату.

 Только дойдя до уровня стиля руководства в фирме, рекрутер может достаточно уверенно спрогнозировать выполнимость заказа.

 **Личностные особенности руководителя**.

 Роль в управленческой команде связана, в конечном счете, с комплексной личностной ориентацией человека. Наш опыт свидетельствует о том, что в большинстве случаев именно личность руководителя определяет работу отдела, фирмы. То есть “каков руководитель таковы и подчиненные”, такова в конечном счете и вся фирма.

Попадая на этот уровень рекрутер сталкивается уже не с управленческим, а психологическим консультированием.

 Сам факт достижения этого уровня при контакте с руководителем и успешное использование такой информации говорит, с одной стороны о высоком профессионализме рекрутера, с другой позволяет ему уже наверняка определить не только выполнимость заказа, но и оптимальные сроки, способ подачи кандидатов, и даже их оптимальные личностные характеристики.

А кроме того, если в работе с заказчиком рекрутер достигает такой степени открытости, это позволяет ему установить доверительные отношения с заказчиком. Это, в итоге, и приведет к той эксклюзивной работе по подбору, о которой мечтаем мы все здесь собравшиеся.

 ***Таким образом, на практике работа по диагностике выглядит так***: рекрутер выясняет 4 основных показателя - степень развитости фирмы, преобладающий стиль руководства в ней; уровень развитости руководителя, и его личностные особенности, а также те проблемы, которые должен решить будущий сотрудник, и , следовательно, реальные функции, которые он должен выполнять.

 После этого делается прогноз, о том, каким складом характера должен обладать кандидат, его профессиональный уровень как специалиста, мотивацию, которые в итоге позволят успешно справиться со стоящими перед ним задачами, реальность нахождения такого кандидата, затраты для этого по человеко - часам. В конечном итоге, уже после первой встречи с заказчиком он делает достаточно точный прогноз о реальности выполнения этого заказа.

 И тогда наступает черед второго этапа - это поиск и диагностика кандидатов на вакансию.

**Диагностика кандидата**

 Другой стороной системного подхода к подбору специалиста является комплексная оценка кандидата. С нашей точки зрения, она должна соответствовать критериям комплексной оценки фирмы. Такое соответствие можно представить в виде таблицы.

|  |  |
| --- | --- |
| **Фирма** | **Кандидат** |
| **Уровень развитости фирмы** | **Мотивация, ориентация, цели** |
| **Степень развитости руководителя** | **Уровень профессионализма сотрудника как специалиста (опыт знания, навыки)** |
| **Роль руководителя в управленческой команде** | **Роль сотрудника в команде** |
| **Личностные особенности руководителя** | **Личностные особенности сотрудника** |

 На основании нашего опыта, только соответствие по основным критериям фирмы и кандидата может привести к удачному выполнению заказа и успешной дальнейшей работе кандидата.

 В отношении оценки кандидата применимо то же разделение на уровни (“слои”) информации, что и в отношении фирмы.

**Мотивация, ориентация, цели**

**Уровень профессионализма сотрудника**

**Личностные особенности сотрудника**

**Роль сотрудника в команде**


######  Мотивация, ориентация, цели. Уровень профессионализма сотрудника

 Мы имеем ввиду классическое определение этих понятий. В большинстве случаев при отборе ограничиваются выявлением этого и оценкой профессионального уровня. Мотивы деятельности человека часто лежат на поверхности, достаточно посмотреть разделы анкеты, касающиеся области профессиональных интересов и заработной платы. Уточнить эти выводы можно при собеседовании.

 Для более глубокого анализа необходимо оценить профессиональный путь кандидата - проследить как развивалась его карьера, как он объясняет причины его перехода на другую работу и т.д. .

Способы получения информации обычные - анкетирование, собеседование, профессиональная экспертиза, тестирование. Здесь трудно сказать что-то новое, поэтому мы предлагаем воспользоваться распространенными рекомендациями и статьями на эту тему, а также вашим собственным опытом.

 **Роль сотрудника в команде**

 Сложнее обстоит дело с определением роли в команде и личностными качествами.

 Возникает вопрос - по каким критериям можно определять принадлежность сотрудника к той или иной роли? Мы уже говорили о том, грамотно проведенный анализ стиля руководства в фирме и роли руководителя в управленческой команде, позволит спрогнозировать роль, которую должен играть кандидат.

 И здесь снова сталкиваемся с методикой определения комплексной личностной ориентации.

 Именно эта методика позволяет определить предпочтения и возможности кандидата. Полное использование требует достаточно серьезных знаний, большого опыта, но можно воспользоваться несложным тестом. Для чего нужен этот тест? Часто люди выдают желаемое за действительное, причем совершенно искренне заблуждаясь о природе своих способностей. нам же необходимо определить реальную роль, спрогнозировать дальнейшее поведение человека, и опираться в этом только на его предпочтения было бы неверно. Нам ведь необходима максимальная объективность.

 **Личностные особенности сотрудника**

 Характер, темперамент, привычки особенности поведения, складывающиеся в результате воспитания и жизни в обществе.

 Исследовав в ходе интервью, в процессе проверки рекомендаций а также при помощи тестов состояние, личную историю человека, можно проследить процесс формирования привычек и человека, склонностей его к определенному характеру взаимоотношений с окружающими, предпочтение определенного типа руководства и постановки задач, характер взаимоотношений с окружающими с руководителем на прежней работе, с близкими людьми и т.д.

 Эти и другие характеристики кандидата можно определить, используя разнообразный психологический инструментарий. Что еще раз свидетельствует о необходимости владения рекрутером основами психодиагностики и наличии у него базовых навыков психолога-консультанта.

 Впрочем как и при анализе фирмы, не всегда требуется настолько глубокое изучение будущего сотрудника. Достаточно установить в общих чертах отсутствие отклонений в психике, убедиться в позитивной мотивации кандидата, определить, испытывает ли человек искренний интерес к данной работе.

 **Выводы.**

 Для себя мы выделили несколько основных принципов успешного взаимодействия агентств с работодателями:

1. **оценка фирмы по заданным критериям** (учитывая стиль руководства и личностные особенности руководителя
2. **оценка кандидата по заданным критериям** (мы предлагаем оценивать и его роль в сбалансированной команде)
3. **индивидуальная ответственность менеджера, принявшего заказ, за процесс его выполнения и окончательный результат** (этот пункт мы считаем самым важным в обеспечении качества работы и перехода к эксклюзивной работе заказчика со “своим” агентством)
4. **обеспечение замкнутой технологи выполнения заказа внутри агентства** (заказ, принятый и сформированный по заданным критериям, должен в дальнейшем обрабатываться по заранее заданной технологии, то же касается обработки базы данных и приходящих кандидатов), здесь речь идет о разработке и внедрении внутренних стандартов при выполнении заказов, совершенствовании этих стандартов и унификации их для разных участников рынка труда
5. **внедрение новых более совершенных технологий подбора** (мы предлагаем использование методики определения комплексной личностной ориентации и роли сотрудника в управленческой команде), позволяющих сократив время формирования заказа и оценки кандидатов, одновременно повысит скорость и точность выполнения заказов

 Применение этих принципов убережет нервы заказчика и его время, потраченные на встречи с неподходящими кандидатами, а также позволит агентствам полнее удовлетворять потребности фирм в подборе персонала и выйти на качественно новый уровень работы и отношений.

***Нам бы хотелось, чтобы рекрутер и заказчик по-настоящему найдут друг друга!***