**Покадровый анализ**

Правильно проведенный анализ потребности в кадрах позволяет предприятию избежать ошибок в процессе отбора и найма персонала, а также решить проблему текучести кадров

Процесс найма и отбора персонала состоит из ряда важных этапов, но, как показывает опыт, без проведения анализа потребности в кадрах конечный результат вряд ли будет эффективным. Процесс анализа потребности в кадрах позволяет создать программу планирования набора персонала (оценить ее реалистичность и обоснованность), проанализировать причины текучести кадров, трудности с набором персонала и принять соответствующие меры. Наконец, он дает возможность определить и в дальнейшем использовать сильные стороны вашей организации.

Нестабильная экономическая ситуация в Украине создает относительную избыточность рабочей силы на рынке труда и ощущения у работодателя легкости отбора и найма персонала. Но это не всегда так. Ведь для полноценной работы организации необходимо не просто заполнить вакансию из большого числа кандидатов, а выбрать лучшего. Организация может располагать наилучшими производственными помещениями и оборудованием, но без знаний и навыков, искусства сильных личностей предприятию вряд ли удастся выжить и преуспеть. Именно люди создают или разрушают организацию.Никто не может сказать точно, сколько руководителей испортили свою карьеру из-за неспособности нанимать хороших работников. И хотя сама по себе эта задача не такая уж и сложная, опыт показывает, что многие организации понимают ее неправильно. Консультанты утверждают: для успешного набора кадров требуется всего лишь системный подход с использованием нескольких рациональных методик в рамках процесса найма и отбора персонала.

Лучший способ оценить требования к кандидату - проанализировать заявки потребности в кадрах

Прежде чем запустить в действие механизм отбора и найма, имеет смысл рассмотреть свои потребности и особо обратить внимание на каждое вакантное место. То есть для начала необходимо провести оценку будущих требований к кандидату. Опыт показывает, что наилучший способ получения информации для оценки требований - обязать руководителей подразделений регулярно предоставлять сведения о том, сколько им требуется людей, какие люди им нужны и когда они им нужны.Запросы должны быть обоснованы необходимостью развития деятельности подразделения, организационными изменениями, потребностью в дополнительном опыте, навыках или заменой увольняющихся. Это дает отделу кадров возможность анализировать требования в целом, обобщать проблемы найма, готовить программы действий и по необходимости оспаривать прогнозы - если есть подозрение, что данные завышены или (что менее вероятно) занижены. Кроме того, нужно знать уровень текучести кадров - с тем чтобы учесть будущие потери.

Прежде чем искать работника на рынке труда, необходимо изучить внутренние кадровые ресурсы

Распространенное искушение при возникновении потребности в кадрах - связаться со службой занятости, знакомыми, дать рекламное объявление. Но опытные менеджеры советуют не спешить. Есть ли уверенность, что нужна замена? Действительно ли требуется еще один человек? Нужно ли искать кого-либо за пределами организации? Есть ли какие-либо альтернативы выполнения этой работы? А что, если выдвинуть кого-либо из работников организации?

Прежде чем предпринять какие-либо действия по набору кадров, необходимо ответить на все эти вопросы. Так, штаты отделов могут быть раздуты. (Консультанты по организации и методам труда говорят, что они всегда могут сократить штаты в крупных управленческих отделах на 10-15% без ущерба для эффективности труда. И обычно они правы.) То есть надо тщательно рассмотреть каждый вопрос о замещении или привлечении дополнительных кадров и убедиться, что этот запрос обоснован.

Также полезно иметь стандартный бланк заявки потребности в кадрах, заполняемый обычно руководителями подразделений один раз в квартал/полугодие, а для рабочих должностей с высокой текучестью - ежемесячно.Если после проведения этой работы решено, что потребность в кадрах все-таки существует, следует рассмотреть возможность перевода или выдвижения из работников внутри самой организации.Это производится путем прямого анализа личных дел или состава резерва (если, конечно, он существует в организации не для галочки).

Можно также подумать о рекламе внутри организации. Однако внутреннее рекламирование хотя и дает всем равные возможности, но может вызвать разочарование сотрудников - если в конце концов будет выбран кандидат со стороны. В любом случае консультанты советуют во внутреннем рекламном объявлении характеризовать должность или организацию не так детально, как это делается во внешней рекламе. Необходимо лишь указать:

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

требуемые квалификацию, опыт и личные качества;

условия труда (заработная плата, прочие выплаты и льготы, особые условия труда - командировки или необычные рабочие часы);

процедуру подачи анкет (автобиографий).

Позитивный опыт некоторых организаций показывает, что в данном случае эффект может принести премирование своих сотрудников, если рекомендуемый ими работник принимается на предприятие. Внутренние кандидаты рассматриваются по той же схеме, что и внешние. Иногда полезно дать внутренним кандидатам заполнить бланк анкеты, в котором они сами охарактеризуют свою квалификацию и опыт, объяснят, почему они заинтересованы в этой должности и почему они считают себя пригодными для нее. Это дает им возможность представить себя и помогает получить информацию о кандидате в типовой форме - личное дело не всегда подходит для этой цели. Данная анкета помогает также понять мотивацию кандидата и выяснить, если это необходимо, его способность выражать свои мысли на бумаге.

Проблемы текучести кадров и найма персонала решаются при помощи одинаковых механизмов

Опыт показывает, что анализ потребности в кадрах, как правило, выявляет две основные проблемы организации: высокую текучесть кадров и трудности в получении нужных работников.Если текучесть кадров велика, следует установить причины. Наиболее распространенными из них являются:

неконкурентоспособные ставки оплаты;

несправедливая структура оплаты;

нестабильные заработки;

плохие условия труда;

продолжительные или неудобные часы работы;

деспотичное или неприятное руководство;

проблемы с проездом до места работы;

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

работа, в которой нет особой нужды;

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

Причинами сложности набора кадров являются:

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

имидж организации в качестве работодателя;

местная или общенациональная нехватка людей с требуемой квалификацией;

ограниченный характер работы;

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

плохие условия работы;

неправильный выбор источников поступления кандидатов;

плохая реклама;

неправильное размещение рекламы;

плохо проинструктированные интервьюеры (внешние или внутренние);

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

неудовлетворительные процедуры отбора персонала.

Если вы сможете определить причины своих проблем, считайте, что вы уже на полпути к их разрешению. Некоторые проблемы, такие как плохие условия труда, являются более сложными по сравнению с другими. Существует также предел, до которого организация может увеличить заработную плату и другие льготы. Однако иные улучшения возможны без каких-либо особых затрат. Проблемы высокой текучести кадров и трудностей найма соответствующего персонала тесно связаны между собой. Следовательно их можно решить при помощи одних и тех же средств, которые необходимо разбить на несколько групп.

Заработная плата и другие льготы.

Проведите исследования местных и национальных ставок для того, чтобы определить соотношение между шкалой ставок оплаты в вашей организации и ставками на рынке труда, пересмотрите ставки там, где они ниже рыночных, и там, где это возможно без чрезмерных затрат или без нарушения внутренних соотношений.Проведите аналогичные исследования других выплат (льгот), включая оплату отпусков, больничных листов и т. п. Посчитайте затраты на повышение таких выплат там, где они ниже рыночных, и примите соответствующие меры по увеличению этих выплат там, где расходы смогут себя окупить.

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

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

Условия труда.

Сравните часы работы в вашей организации с часами работы в других организациях. Рассмотрите возможность введения гибкого графика; пересмотрите необходимость работы в ночную смену и попробуйте найти альтернативное решение, например, работа в две смены. Осмотрите помещение контор и цехов - новые обои, новая мебель или перестановка мебели могут делать чудеса. Проверьте системы отопления, освещения и кондиционирования и посмотрите, можно ли их усовершенствовать без чрезмерных затрат.

Кадровая политика.

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

Характер работы.

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

Качество управления.

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

Сложности с проездом до места работы.

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

Процедура набора кадров.

Рассмотрите все процедуры с целью повышения эффективности и избирательности - обратите особое внимание на качество личностных спецификаций, рекламу, системы обработки анкет, проведение собеседования и получение рекомендательных писем. Обучите руководителей проводить собеседования. Усовершенствуйте процедуру введения в должность.

Имидж организации.

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

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

Структура бланка заявки потребности в кадрах\*

Требования

Наименование должности

Постоянная/временная работа (если временная, указать период с \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_)

Уровень заработной платы (оклад + премия)

К какой дате требуется работник

Краткое описание основных обязанностей

Требуемое образование/квалификация

Требуемый практический опыт работы

Основные навыки, умственные или личностные требования

Возрастные ограничения (если имеются)

Кто будет руководителем работника (должность, ф. и. о.)

Кто будет в подчинении у работника (кол-во работников по должностям)

Если проводится замещение увольняющегося работника, необходимо заполнить следующие графы:

Ф. и. о. заменяемого

Должность

Заработная плата (оклад + премия)

Дата увольнения работника

Причина увольнения

Производительность /качество работы (Выше среднего; Удовлетворительно; Неудовлетворительно - ненужное зачеркнуть):

Если проводится расширение штатов нужно заполнить следующие графы:

Чем вызвана потребность в расширении?

Объясните, почему невозможно избежать этого расширения при помощи организационных или других изменений

\*При запросе новой должности приложите должностную инструкцию.

Структура бланка анкеты для внутреннего кандидата

Ф. и. о.

Возраст

Семейное положение (дети)

Образование, квалификация, дополнительная подготовка (повышение квалификации)

Отдел, занимаемая должность

Фамилия и должность руководителя

Данные о работе в организации, которые должны включать краткое описание текущих обязанностей

Краткое сообщение о предыдущих местах работы

Почему заявитель заинтересован в этой должности, и почему он считает себя пригодным для нее

Данный материал опубликован в журнале "Компаньон".