**РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

**ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ПОВОЛЖСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

**имени П.А.Столыпина**

Кафедра управления персоналом и кадровой политики

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине: «ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

на тему: **«Современные проблемы подбора персонала и механизм их реализации»**

Выполнил: студент 4 курса

заочной формы обучения

специальность 062100

«управление персоналом»

Плотников Д.Н.

Проверила:

**Саратов**

**2004**

**СОДЕРЖАНИЕ**

 стр.

 Введение…………………………………………………………………….….3

1.Источники и проблемы найма персонала…………………………………….5

 1.1.Теория найма….…………………………………………………………….5

 1.2.Сложности возникающие при отборе…….……………………………….6

2.Принципы отбора и найма персонала…………………………………….…..8

 2.1.Концепции стратегий отбора и найма…………..…………………………8

 2.2.Предпологаемые источники обеспечения предприятия кадрами……….12

3.Проблема 2003 года…………………………………………………………...15

4.Планирование и бюджетирование в процессе подбора персонала………...20

5. «Текучка» и подбор персонала………………………………………………24

 5.1.Подбор персонала, как одна из причин текучести кадров….…………..24

 5.2.Другие причины текучести кадров ……………….……………………...31

 5.3.Общие пути коррекции некачественного подбора персонала…….……34

 Заключение………………………………………………………………….…38

Список используемой литературы……………………………………………..39

**ВВЕДЕНИЕ**

Целью моей курсовой работы является подробное изучение современных проблем, возникающих в процессе подбора, отбора и найма персонала на предприятие.

Создание производства всегда связано с людьми, которые работают на предприятии. Задачей для курсовой работы является рассмотрение правильных принципов организации производства, оптимальных систем и процедур, заложенных в новых методах управления, подбора и найма персонала, которые зависят уже от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотивации и т.д.

В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников предприятия. Их главная задача – добиться, чтобы на предприятии было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатным расписанием.

Но сегодня отделам кадров важно уже добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на должном уровне объем производства. Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы добиваться постоянного увеличения в составе кадров предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, квалификацией, физическими данными, и следить за тем, чтобы таких работников было все больше в каждом подразделении.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работником.

Даже если организация способна привлекать новых работников, имеется много трудностей на пути подбора правильного человека на определенную работу. Некоторые думают, что они могут сразу же оценить других. На самом же деле это является разновидностью избитого предвзятого мнения. Другие не уделяют этой трудной задаче достаточно времени или полагаются на один источник информации, обычно это собеседование.

Эффективный отбор начинается с точной характеристики работы, т.е. с анализа работы конкретной должности. Далее составляется должностная инструкция, на основании которой формулируются требования к кандидатам. Одним из важных этапов является рекламирование работы, т.е. привлечение кандидата. Собеседование все еще сохраняет свою популярность как один из самых важных элементов процесса отбора персонала. В ходе собеседования можно познакомиться с кандидатом поближе, т.е. узнать его личные качества, манеры поведения. На основании собранных сведений уже происходит принятие решения о выборе потенциального работника, но даже полное наличие элементов отбора не дают точной информации о нанимаемом человеке, о всем об этом будет рассказано в моей курсовой работе.

1. **ИСТОЧНИКИ И ПРОБЛЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА**
	1. **Теория найма**

Основной задачей при найме персонала на работу является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: «Где и когда потребуются работники ?»

Различают понятия «набор» и «найм кадров». Набор кадров – массовое привлечение на работу персонала в какую – либо организацию. Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала. Этот процесс включает:

1. общий анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах;
2. формулирование требований к персоналу – точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности) , подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условий набора;
3. определение основных источников поступлений кандидатов;
4. выбор методик оценки и отбора кадров.

Найм на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающих все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу. Некоторые специалисты в области управления персоналом рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, т.е. до того момента, когда новые сотрудники органично впишутся в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом**. [2]**

Когда организации необходимо принять новых работников, возникает два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Эти вопросы будут рассмотрены ниже.

**1.2. Сложности возникающие при отборе**

В РФ наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу: люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; средние школы, колледжи, техникумы; профессионально-технические училища, высшие учебные заведения, службы по трудоустройству; частные агентства по найму, объявления по радио и телевиденью, профсоюзы и др.

Для удовлетворения потребностей организации во временном найме существуют специальные агентства. Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности навыками, может выполнять особые задания. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что организации не приходится выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы. Недостатком временных работников является то, что они обычно не знают специфики работы организации, что мешает эффективной деятельности организации.

При найме в процессе проведения собеседования работникам кадровых служб приходится решать ряд следующих проблем.

Первая из них связана с необходимостью защиты организации от влияния процессов криминализации, распространения в последнее десятилетие в общественной и экономической жизни России. Решение этого вопроса имеет тем большее значение для организации, чем более конфиденциальный характер имеет информация в обеспечении эффективной работы организации. Другая проблема в работе кадровых служб в настоящее время связана с оценкой влияния на уровень профессионализма вновь нанимаемых на работу, условий их жизни и деятельности в переломный период 1992-1998 гг.

Известно, что именно в этот период – при резкой ломке экономических отношений в России, изменении ее политического статуса и государственных идеологических установок – многие вполне профессиональные специалисты вынуждены были сменить профиль своей деятельности, чтобы получить необходимые средства к существованию. Возвращение в прежнею сферу деятельности тех, кто не смог адаптироваться к новым условиям, - процесс достаточно сложный, поскольку часть навыков и профессиональных знаний за этот период были утрачены. В результате как у самого кандидата, проходящего собеседование, так и у работников кадровой служб могут быть серьезные сомнения в возможности полного восстановления у него утраченного уровня профессионализма.

Наибольшей сложностью представляет собой отбор при найме работников высшего эшелона – руководителей организации, их заместители, руководителей отдельных направлений деятельности организации. Очевидно, что основу организации оценки качества руководителей высших эшелонов в рамках данной организации составляет парадоксальное убеждение: чем выше должность, которую должен занимать претендент, и чем выше ответственность, которую он должен нести, тем меньше число людей может выполнять эту работу. Основная причина этого – низкий уровень профессионализма кадровой работы, присущий руководителям разных уровней (отметим, что парадокс заключается в том, что чем выше уровень руководителя, тем больше он предпочитает руководствоваться собственным мнением и тем меньше доверяет научному профессиональному отбору и подбору соответствующих специалистов). **[2]**

Другой причиной существенных недостатков в отборе и подборе кадров высшего эшелона является стремление к отбору в первую очередь работников, лояльных по отношению к тому человеку, который занимается данным отбором. Такое желание вполне понятно, если учесть не только условия, в которых приходится работать современному руководителю, но и особенности формирования его карьеры.

2.**ПРИНЦИПЫ ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА**

**Найм** – это сложная процедура (процесс) привлечения персонала на вакантные должности, предполагающая поиск нужных кандидатов, определение их пригодности (или непригодности) через систему отбора, заключение контракта или принятие решения об отказе. **[2]**

**2.1.Концепции стратегий отбора и найма**

Концепция отбора и найма должна быть ориентирована на то, что залогом достижения целей и дальнейшего эволюционизирования предприятия является своевременное его обеспечение квалифицированным персоналом. Для реализации такой ориентации предусматриваются следующие направления:

1. Определение в соответствии со стратегией развития предприятия количественной потребности в персонале. С точки зрения времени учитывают текущую и долгосрочную потребность, а также различают валовую потребность, или совокупную численность работников, необходимую для обеспечения деятельности предприятия, и чистую потребность, характеризующую несоответствие наличия персонала валовой потребности в нем. Чистая потребность – может быть соответственно, положительной или отрицательной.

Положительная чистая потребность в персонале может проявляться как потребность в заполнении освободившихся должностей или как новая потребность в заполнении впервые созданных рабочих мест.

В соответствии с этим, с учетом требований текущего момента и долгосрочной перспективы на предприятии определяют потребность персонала для :

* замены выбывающих работников
* занятия новых должностей
* для совмещения работы и профессионального обучения на предприятии молодежи.

2. Разработка профиля требований к будущему работнику на основе анализа вакантного места работы и его описания с принятием во внимание следующих критериев отбора ( с течением времени они могут изменяться по одной или нескольким позициям, что должно найти отражение в дальнейшей селективной процедуре):

-профессиональные критерии (образование и опыт)

-физические критерии (физическая природа кандидата)

-психические критерии (способность концентрироваться, надежность)

-социально-психологические критерии (обозначают требования к «межчеловеческому поведению» и социальному взаимодействию на рабочем месте и в семье)

Профили требований к кандидатам на работу и осуществление совместной работы и обучения не должны быть одинаковыми.

3.Численность персонала рассчитывается так, чтобы обеспечить долгосрочное выполнение стратегических задач предприятия. «Нехватка персонала ставит под угрозу выполнение задач, переизбыток его вызывает излишние расходы и ставит, таким образом, под угрозу существование самого предприятия.

4. Формирование «смешанных» философий отбора и найма для каждой из вакансий, принимая во внимание следующее:

* 1. Найм для соответствия или поиск «новой крови». Каждый работодатель до найма определяет, что ему важнее в новом работнике: чтобы он составил некое «кардинальное разнообразие» в уже функционирующей команде или просто хорошо «вписался» в нее, при этом не разрушая старых, традиционных направлений.
	2. «Текущая работа или долгосрочная карьера» - философия фокусируется на сиюминутных требованиях к работе или на потенциальной приспособляемости работника к изменениям в организации, его профессиональной гибкости.
	3. Дилемма «подготовленные или подготавливаемые» может быть предметом разностороннего анализа. С экономической точки зрения – в целях снижения на обучение и подготовку – оправданно нанимать уже подготовленных. Однако нередко работодатели снимают это требование и, руководствуясь другими, включают в новое пополнение неподготовленных, или подготавливаемых работников. Первая причина состоит в том, что «учить плавать легче, чем переучивать». Вторая объясняется подозрительностью нанимателей к подготовке персонала «где-то вне предприятия», что, на взгляд многих из них, не формирует у работников «навыков к изменениям», необходимых организации.
1. Выявление поля интересов предприятия на рынке рабочей силы, выбор между внешними и внутренними источниками подбора кандидатов, «взвешивание» достоинств и недостатков своих работников, имеющих желание, возможность (или необходимость занять появившуюся вакансию (внутренний источник), и претендентов, имеющих соответствующее образование и профессиональные навыки, но занятых на других предприятиях; временно не работающих или находящихся в статусе выпускников учебных заведений различного ранга (внешний источник).
2. Формирование списка претендентов на вакантные должности, или предварительной выборочной совокупности (вербовка).
3. Проведение процедуры отбора, ориентированной на выявление наиболее пригодных кандидатов.
	1. Отбор проводится в соответствии с профилем требований к кандидату и учетом, наряду с профессиональным, его личностно – индивидуальных качеств и способностей;
	2. Отбор осуществляется в соответствии с принципами.
	3. Методы селекции должны быть экономически обоснованы, юридически допустимы, этически выверены и применяться в соответствии со статусом вакантной должности и в зависимости от иерархии и целей отборочной стадии:
		1. Широкий отбор подразумевает первичное «грубое» «просеивание» кандидатов и предполагает задействование менее финансово- и трудозатратных методов, включающих бесконтактное общение через анализ структурированного резюме или проведение короткой беседы – интервью.
		2. Узкий отбор направлен на выявление кандидатов, максимально соответствующих профилю пригодности, и предполагает использование комбинаций наиболее валидных, надежных и объективных методов.
		3. Для проведения широкого отбора могут быть задействованы менее квалифицированные работники отделов с вакансиями и служб управления персоналом; к узкому отбору должны привлекаться профессионалы, занятые на предприятии, либо приглашаемые «со стороны», из оценочных и аналогичных им центров консультанты;

8. Обсуждение результатов отбора осуществляет комиссия, в состав которой в зависимости от статуса вакантной должности включают: руководитель (или представитель) отдела с вакансией, председатель Совета трудового коллектива, руководитель службы управления персоналом, другие предусмотренные Программой найма предприятия представители. Основными задачами комиссии являются определить, отвечает ли кандидат профилю требований вакантной должности, за который в конечном итоге можно принять уровень «нынешнего лучшего работника»; каков потенциал кандидата, его наиболее сильные и слабые стороны и в какой степени можно с помощью последующего целевого обучения устранить слабые стороны; с каким из кандидатов будет заключен трудовой контракт, кого из отбираемых можно занести в компьютерный банк как «резервный потенциал».

1. Заключение трудовых отношений с принятыми кандидатами, подписание двухсторонних контрактов, определение в случае необходимости испытательного срока, цель которого – оказание помощи новому работнику в более быстрой адаптации к трудовому процессу и коллектив, осуществление консультаций и контроля со стороны назначаемого наставника.
2. Эффективность отбора и найма в значительной степени определяется уровнем социальной подготовки, опытом и профессионализмом в поведении всех участников этой компании: службы управления персоналом, экспертов функциональных отделов, руководителей тестов, интервьюеров, вербовщиков и других причастных работников.

Цель преследуемая организацией при привлечении персонала – получить как можно больше потенциально пригодных кандидатов, - для дальнейшего анализа требует некоторого уточнения: цель состоит не в получении Х-числа любых заявлений , а «просеянной выборки» из их возможного количества. Подача заявления есть факт предложения со стороны рабочей силы о проведении переговоров, которое направляется в организацию либо для приема претендента в члены трудового коллектива (внешнее заявление), либо для изменения его позиции в пределах уже имеющейся организации (внутреннее заявление). Каждый из видов заявлений есть реакция кандидатов на реализуемые предприятием стратегии обеспечения персоналом, от особенностей которых зависит содержание и ход кампании по его отбору и найму.

**2.2.Предпологаемые источники обеспечения предприятия кадрами**

Внутрифирменное покрытие потребности в персонале может быть осуществлено (рис.1) без движения сотрудников и посредством их перемещения. В первом случае дополнительная рабочая сила не привлекается, проблема разрешается путем интенсификации трудовых усилий уже занятых, поэтому здесь речь об отборе не идет. Должностные перемещения есть уже форма внутреннего найма, который предполагает в дальнейшем либо «экономию» освободившегося места работы, либо заполнение его извне. **[5]**

Внешнее обеспечение персоналом может, в свою очередь, проходить при «скорее пассивном» и при «скорее активном» поведении предприятия. При пассивной форме почти не используются мероприятия по вербовке. Предприятие или возвращается к имеющимся сведениям об ищущих работу, присланным по личной инициативе претендентов заявлениям, или прибегает к услугам других учреждений (биржам труда). При высоком уровне безработицы, незначительной и несрочной потребности такое поведение оправдано больше, чем активное появление на рынке труда. При таких формах обеспечения, как лизинг персонала и трудовые соглашения (предприятие – «соглашатель» обязуется взять на себя частичное выполнение задания – уборку помещения или строительные работы – постоянно или в течении определенного промежутка времени путем привлечения собственных сотрудников) ответственность за процесс отбора и найма переносится «на других».

С активными мероприятиями предприятие выходит на рынок труда при напряженной ситуации на нем, срочной необходимости или большой потребности в персонале. Оформление объявлений о наборе и выборе носителя рекламы зависят при этом от целей и вида привлечения.

Реализация стратегий обеспечения предприятия персоналом предполагает более глубокое познание особенностей основных источников, аккумулирующих кандидатов для заполнения вакансий. Важность этого фактора заключается в том, что «поля интересов предприятия» характеризуются набором признаков, которые впоследствии могут значительно повлиять на результативность работы предприятия и поэтому требуют к себе взвешенного подхода.

|  |
| --- |
| Обеспечение персоналом |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутрифирменное покрытие потребностей  |  | Внефирменное покрытие потребностей |

Без движения с движением более пассивное более активное

персонала через: персонала вследствие привлечение привлечение через:

 перемещения: посредством:

- увеличение объема -по внутрифирменным -личной инициативе -объявления о найме;

работ; заявлениям; претендентов;

-удлинение рабочего -предложению руково- -картотеки кандидатов; -рекламу через сотруд-

 времени; дителя; ников предприятия;

-сдвиг отпуска; -целенаправленное -оценки ищущих работу; -вербовка в школах;

 развитие персонала -помощь администрации; -рекламу по почте или

-повышение квали- (профессиональное обу- -временной работы; на столбах объявлений

фикации работающих. чение, переобучение, -трудового соглашения -консультантов по

 должностные изменения). (лизинг). персоналу;

 -газетную рекламу.

Рис. 1 Стратегии обеспечения предприятия персоналом.

**3. ПРОБЛЕМА 2003 ГОДА**

«Проблему 2003 года» каждый менеджер по персоналу может датировать по-своему, в зависимости от того сегмента рынка с которым ему чаще всего приходится взаимодействовать. Устанавливая в качестве исходной точки 2003 год, поскольку именно в этом году описываемое явление стало настолько распространенным, что появился смысл говорить о нем, как о проблеме. Именно в 2003 году большое количество московских компаний начало испытывать трудности с подбором персонала среднего звена. Эти затруднения проявляются и в уменьшении отклика на объявления о вакансиях, и в сокращении срока, в течение которого интересные кандидаты продолжают ожидать решения работодателей. Что же происходит?

Кризис 1998 года сформировал в России новую точку отсчета – «после кризиса». В августе 98-го началось стремительное «съеживание» рынка, резко сократилось количество работодателей, а следовательно, высвободилось большое количество специалистов, оказавшихся вдруг невостребованными. И процесс формирования кадрового рынка начался практически заново.

Что характеризовало этот «начальный период»? В первую очередь, большое количество людей, ищущих «работу». То есть, основной интерес для соискателей представлял именно факт трудоустройства, в хорошую ли, плохую ли компанию, не так уж важно, лишь бы не быть безработным. Огромное количество людей тогда резко сменило сферу своей деятельности, статус и т.д. Соискатели в массе своей были готовы переучиваться, осваивать новые виды деятельности, поскольку разговор, в сущности, шел о выживании.

Еще одна особенность того времени – избыток рабочих рук и недостаток рабочих мест. Работодатель, оставшийся на плаву к 1999 году, имел возможность выбирать из множества кандидатов (кроме случаев, когда речь шла об уникальных специалистах). В сочетании с вышеназванным пунктом это позволяло компаниям в очень большой степени диктовать соискателям свои условия.

Можно сказать, что в 1999 году рынок соискателей был представлен двумя неравными группами:
а) высококвалифицированные специалисты (меньшая часть)
б) прочие (большая часть)

Основная разница между этими категориями состояла в той ценности, которую они представляли для работодателя. То есть, для второй категории в полной мере действовал принцип «незаменимых у нас нет», в то время как с первой возможны были всяческие переговоры, уступки и пр.

Но экономическое развитие не стояло на месте, страна постепенно выходила из кризиса и в конце 2001 года стали поговаривать о приближении докризисного уровня зарплат и пр. В 2002 году уже многими специалистами по работе с персоналом заявлялось, что зарплатный уровень вернулся к докризисному. Однако, денежным вопросом суть проблемы не исчерпывалась. Можно ли сказать, что достигнув «рубежа 98-го» кадровый рынок снова оказался там же, где и был пять лет назад? Конечно же нет. И если кризис резко затормозил количественные показатели роста, то в качественном отношении рынок продолжал мощно развиваться. Жесткие условия кризиса выступили хорошей проверкой систем менеджмента компаний и закалкой для профессиональных управленцев.

Общий экономический подъем привел рынок труда к изменению соотношения спроса и предложения рабочих мест. По сравнению с посткризисными временами ситуация сегодня выглядит прямо противоположной – сегодня спрос на работников начинает перекрывать предложение с их стороны. Рынок труда становится более дифференцированным – помимо описанных категорий «высококвалифицированных специалистов» и «прочих» мощно развивается категория «квалифицированных специалистов», чьи опыт и навыки не столь уникальны как у «высококвалифицированных», но в то же время достаточно высоки.

Избыточный спрос на квалифицированных специалистов порождает ситуацию, когда каждый подобный кандидат рассматривает 2-3 равнозначных по интересности предложения и имеет еще один-два «запасных варианта» с условиями похуже. А это значит, что работодатель вполне может и не получить того кандидата, в пользу которого он сделал свой выбор.

Реальные проблемы с подбором персонала начинаются в тех компаниях, основы кадровой политики которых были заложены в 90-х годах «раз и навсегда». Именно в этих компаниях начинают происходить странные, на взгляд их руководителей вещи: деньги на подбор выделяются все большие, количество кадровых агентств, привлекаемых к работе, увеличивается, а «закрываемость» падает. Впору заподозрить собственный отдел персонала в саботаже или утрате квалификации! Но как раз к квалификации рекрутера такая ситуация отношения не имеет. А обусловлена она тем, что для кадровой политики 90-х самым последним вопросом был вопрос обратной связи с рынком и «личным составом», поскольку рабочих мест мало, а желающих много. Но вот рынок резко изменился, а компании, не отладившие свою обратную связь, этого не заметили. А не заметив, теряются в догадках – что же происходит, где буксуем?

Вот список тех «граблей», которые сегодня бьют с каждым днем все больнее:

1. недооцененность вакансии
2. несбалансированность мотивационных схем
3. сокращения социальных гарантий

Рассмотрим каждые из них.

Есть среднерыночная стоимость специалиста и есть те деньги, которые компания готова специалисту предложить. Если условия предлагаются хуже тех, что предлагают другие, то и уровень достающихся специалистов будет ниже, ведь предложение будет рассматриваться «по остаточному принципу» и придут лишь те, кого в другие места просто не взяли. Тут же встает и проблема межотраслевой конкуренции. Есть специалисты узкие, привязанные к своему рынку, например прораб от стройки никуда не денется. То есть, и платить прорабу нужно примерно столько, сколько платят в среднем по строительному рынку. Но есть специалисты к рынку жестко не привязанные – финансисты, «продажники», маркетологи и пр. И если компания готова рассматривать людей без опыта работы именно на данном рынке, то она должна предложить условия конкурентные не только для своего сектора, но и для рынка данных специалистов в целом.

Впрочем, недооцененность вакансий сегодня не является главной проблемой, поскольку информация о стоимости специалиста собирается достаточно легко, и, начав работу по недооцененной вакансии рекрутер рано или поздно придет к выводам о ее малой перспективности для кандидатов.

Совокупный доход специалиста не всегда определяется одним лишь окладом. Часто к нему добавляются какие-либо дополнительные выплаты, привязанные, например, к доходу компании. У менеджеров по продажам часто именно выплаты по процентам от сделок составляют основу их дохода. И самой главной проблемой на этом участке становится попытка компании внедрить вместо схемы материальной мотивации схему экономии денежных средств на фонде оплаты труда. То есть, например, «продажники» переводятся на «голый» оклад, либо не менее голый процент. А в бухгалтерии, наоборот, вводится бонусная система, и зарплата бухгалтера зависит от успехов фирмы в текущем квартале. И если разумный баланс нарушается, то можно сколько угодно рассказывать кандидату, что менеджер по продажам должен зарабатывать собственной активностью, или что у вас успех компании – это успех каждого ее сотрудника. Кандидат своими глазами видит, что здесь он получит меньше, чем реально предлагают в другом месте. И пойдет туда.

Как ни странно это звучит, вовсе не низкие зарплаты составляют сегодня основную проблему рынка труда. Работодатели, столкнувшиеся с «проблемой 2003» и пытающиеся решить ее путем увеличения оклада специалиста, обнаруживают странную вещь – предложение бОльших денег помогает далеко не всегда! Поскольку рынок уже насытился конкурентными зарплатными предложениями, сегодняшний соискатель в гораздо большей степени чувствителен к тому, что называют соцпакетом.

В это понятие включают как всякие «буржуйские штучки», к которым постепенно приучают Россию западные компании (добровольная мед. страховка, оплата питания, языковых курсов, спортивных секций и т.д.), так и довольно скромные гарантии Трудового Кодекса, вроде бы обязательные для исполнения: отпуск, больничный, нормированный рабочий день. И если первое хоть и перестало уже быть прерогативой инофирм, но все же воспринимается еще как некоторое избыточное благо (штуки очень приятные, но их отсутствие вполне можно терпеть), то исполнение ТК становится сегодня одним из условий успешного взаимодействия как с кандидатами, так и с уже работающими сотрудниками. В самом деле, формулировка типа «к нам приходят работать, а не болеть или ходить по отпускам» сегодня способна вызвать у кандидата лишь изумление.

Еще одна составляющая социально-мотивационной схемы – размеры легальной части дохода. При бурном развитии кредитных и страховых услуг величина «официальной» зарплаты может стать (и становится!) одним из существеннейших факторов при принятии решения в пользу той или иной компании. **[6]**

**4.ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В ПРОЦЕССЕ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА**

Процесс подбора персонала - один из проблемных и, в то же время, один из самых необходимых процессов в жизни любой организации. Важная задача менеджера по персоналу или руководителя - оптимизировать эти процессы, сделать их максимально эффективными и низкозатратными без потери качества.

Один из путей к этой цели - планирование и бюджетирование.

Планирование не сводится только к составлению кадрового плана с заранее обозначенными датами, к которым необходимо заполнить те или иные вакансии. Оно предполагает более глубокий анализ реальных потребностей в персонале. Зачастую новую должность создают просто потому, что могут себе это позволить. На самом деле необходимо идти от нормирования труда, анализа трудозатрат и эффективности использования рабочего времени. Это сложные процессы, но только они позволяют определить, действительно ли необходима эта должность и в какой момент она реально должна быть заполнена. После того, как мы убедились, что это рабочее место действительно нужно, определились со сроками, можно составлять кадровый план. Кадровый план позволяет описать оптимальные, реальные и предельно допустимые сроки закрытия той или иной вакансии, а также сопоставить загруженность по подбору персонала в различные моменты времени. Например, можно спланировать подбор таким образом, чтобы не пришлось одновременно "закрывать" пять вакансий.

Есть кадровый план. Например, на квартал. Когда же начинать подбор? За неделю, за месяц, за квартал до оптимального срока? На самом деле, четкого ответа на этот вопрос не существует. Многое зависит от того, о какой вакансии идет речь. Специфика подбора руководителей и редких специалистов заключается в том, что переговоры с ними бывают очень продолжительными, обе стороны многократно проверяют друг друга, прежде чем дать положительный ответ. Обе стороны готовы ждать. Поэтому если в плане - заполнение вакансии финансового директора, то можно начать подбор и за 3 месяца. Если нужен обычный секретарь или торговый представитель, то ранее, чем за месяц, поиск начинать не стоит: по таким вакансиям решения принимаются быстро и более двух недель стороны обычно не ждут. Есть промежуточные варианты. Безусловно, необходимо учитывать, насколько редко встречаются специалисты данной квалификации и насколько привлекательны предлагаемые условия. Чем более редкого специалиста ищет компания и чем менее привлекательны условия, тем выше вероятность больших временных затрат. Поэтому процессу планирования сроков начала подбора должно предшествовать изучение рынка труда, уровней зарплат и спроса на специалистов различных категорий.

Со стороны очень заметно, что процесс подбора персонала очень редко грамотно планируется. Типичная фраза менеджера по персоналу или руководителя: "Он нам был нужен еще вчера". Хочется задать встречный вопрос: "А где же были Вы?" Скорее всего данная ситуация - результат или отсутствия системы планирования вообще или неправильной системы принятия решений. Еще одна интересная и, к сожалению, очень типичная ситуация, - процесс поиска специалиста на вакансию отнюдь не самого высшего уровня тянется много месяцев. Пример, когда ассистента руководителя компании искали больше полугода и просмотрели больше 100 кандидатов. Если так долго без специалиста обходились, может быть, и реальной потребности не было.

Планирование должно включать в себя не только сроки, но и методы поиска персонала. Чем больше времени на поиск, привлекательнее условия и благоприятнее для работодателя ситуация на рынке, тем больше вариантов. Следовательно, тем меньше затрат на подбор персонала понесет компания. Здесь как раз находится точка пересечения вопросов планирования и бюджетирования в подборе персонала. Эти два процесса не могут быть разделены. Чем более грамотно составлен план, тем большие возможности варьировать методы поиска и, следовательно, использовать низкозатратные технологии.

Бюджет на подбор персонала обязательно должен учитывать, насколько данный специалист является редким, трудно ли его найти. Есть вакансии, закрывать которые следует преимущественно с помощью рекрутинговых компаний. Здесь экономия может привести к последующим потерям за счет некачественного или несвоевременного подбора. Это касается "горящего" поиска руководителей высшего звена, редких специалистов. Если есть время (2-3 месяца, не меньше) можно попытаться искать по рекомендациям, через Интернет и другими беззатратными методами. В этом случае произойдет незапланированная экономия бюджета, которая позволит в дальнейшем более свободно располагать средствами.

Нередко встречается курьезная ситуация: на каждую вакансию бюджет планируется, а на весь квартал - нет. Это приводит к значительным проблемам: у менеджера по персоналу нет гибкости и возможности "перебрасывать" средства. Рекомендуется перераспределять бюджет, закрывая простые вакансии своими силами, и экономя средства для качественного поиска людей на важные позиции. Это, как ни странно, решает проблему. В дальнейшем бюджетирование идет без значительных проблем.

Интересно, что есть компании, которые вообще не планируют бюджет на подбор персонала. Руководитель говорит: "Я плачу зарплату отделу кадров, пусть они и ищут". Это неверно. Один специалист не может заменить собой несколько разных организаций с достаточно большими информационными и рекламными возможностями. Поэтому бюджет должен быть, но он должен иметь обоснование для поиска специалистов с учетом конкретной специфики.

Интересно оценить влияние кризиса и посткризисной ситуации на процессы планирования и бюджетирования. Конечно, компании стали экономнее, они не так легко тратят деньги на подбор персонала, однако появилась потребность в планировании и бюджетировании. До кризиса многие компании практически передоверяли работу по подбору персонала рекрутинговым агентствам, поэтому в планировании особой потребности не было: агентства работали достаточно оперативно, а бюджетирование представляло собой суммирование гонораров за подбор на все вакансии. Сейчас позволить себе подобное не может почти никто, поэтому приходится учиться планированию и бюджетированию. Есть мнением, что эти процессы не входят в компетенцию менеджера по персоналу, что это слишком сложно и не дает должного эффекта. Это мнение - в меньшинстве. Большинство менеджеров по персоналу и руководителей считают по-другому. Для всех это - благо. Компания вовремя получает специалиста, не затрачивая на это лишних средств, менеджер по персоналу или руководитель избегает цейтнота, рекрутеры избегают соблазна пожертвовать качеством для соблюдения сроков. В итоге все экономят силы, средства, и, в конечном счете, время, потому что в спешке качество редко остается хорошим. **[7]**

**5. «ТЕКУЧКА» И ПОДБОР ПЕРСОНАЛА**

Высокая текучесть персонала – большая проблема для организации. Обычно нет одной «самой главной» причины, обусловившей такую ситуацию, действует целый комплекс факторов. Однако, каждый из этих факторов можно рассмотреть отдельно. В данной главе рассматривается зависимость ротации от качества подбора новых сотрудников.

Сразу поясним – говоря о некачественном подборе как причине повышенной ротации персонала, мы не имеем ввиду исключительно некачественную работу специалиста по подбору персонала, либо работника, выполняющего эти функции.

Это – лишь одна из возможных причин, и при этом – даже не самая главная, поскольку решение о приёме нового сотрудника, в любом случае, принимается в несколько этапов, и окончательное решение зависит уже не от «подборщика», а от линейных руководителей различного уровня (в зависимости от структуры организации).

В данной главе текучесть персонала рассматривается во взаимосвязи как с общей стратегией подбора, действующей в организации, так и с конкретными тактическими особенностями подбора на разных уровнях организации.

**5.1.Подбор персонала, как одна из причин текучести кадров**

Какие проблемы взаимодействия с сотрудниками в организации приводят к выводу, что именно подбор персонала является одной из серьезных причин повышенной ротации кадров в организации? Что заставляет усомниться в качестве подбора, признать его некачественным?

Основные признаки здесь следующие:

#### 5.1.1.Уход значительного количества сотрудников в течение первого месяца своей работы в компании.

Здесь имеется ввиду как увольнение по инициативе организации, так и по инициативе самих новых работников.

Пример. В течение одного месяца в разные подразделения организации были приняты на работу шесть новых сотрудников. Через две недели ушел один из них, еще через неделю был уволен второй. Таким образом, через месяц из шести осталось четыре новых сотрудника. «Уход» составил 33,3%. Учитывая, что всегда есть место случайности, чтобы не делать поспешных выводов, данные по этому месяцу имеет смысл сопоставить с данными по новым сотрудникам за другие месяцы (эту информацию можно получить у специалиста, ведущего оформление и учет принятых и уволенных). Если описанная ситуация типична, и из новых сотрудников в течение первого месяца регулярно уходят 20 и более процентов от числа принятых, то это – повод для тревоги, и анализа принятых в компании стратегии и тактики подбора персонала.

Важную и интересную информацию может дать анализ структуры уволившихся новых сотрудников по подразделениям. На практике крайне редко бывает (за исключением откровенно форс-мажорных обстоятельств в жизни организации) ситуация, когда общий процент «текучки» примерно равномерно распределен в различных подразделениях компании. Обычно есть подразделения «более больные» в этом плане, и есть – «более здоровые». То есть, не может процент текучести быть одинаковым в сбытовых подразделениях, в финансовом отделе, IT-подразделении и юридическом отделе. Анализ информации об уволившихся по подразделениям может помочь выявить наиболее проблемные точки организации. Дальнейший анализ информации должен уже исходить из реальностей жизни конкретной организации.

#### 5.1.2.Возрастающее в течение первого месяца работы нового сотрудника недовольство его непосредственного руководителя

Первый вариант: **Недовольство профессиональным уровнем нового сотрудника.**

Порой сопровождается фразами типа: «Он не тот, за кого себя выдавал!..» Далее обычно перечисляются пробелы в профессиональных знаниях нового сотрудника, что подытоживается одной из фраз: «Я не готов тратить время и деньги на его обучение», «Он не стоит тех денег, на которые мы его взяли», «Я не готов с ним работать».

Разумеется, возможны варианты реакции, в зависимости от особенностей руководителя.

Если руководитель более-менее объективен в своих оценках в момент этих заявлений, то, скорее всего, речь идет о неправильно оцененных профессиональных знаниях, качествах, умениях кандидата.

То есть, по большому счету, это – в первую очередь ошибка самого руководителя, разумеется, если он сам принимал решение о приёме кандидата на работу в свое подразделение.

Менеджер по подбору персонала не в состоянии досконально оценить профпригодность кандидата, какими бы методиками он ни пользовался, каким бы замечательным профессионалом он ни был. По той простой причине, что он не может идеально владеть всеми теми сферами, подбором специалистов в которые занимается.

Одна из задач руководителя подразделения – максимально верная итоговая оценка профессионального уровня кандидата.

Второй вариант: **Недовольство личностными качествами нового сотрудника.**

В этом случае недовольство могут проявлять в той или иной степени как непосредственный руководитель, так и другие сотрудники подразделения.

Характерные фразы: «Он – человек неуживчивый, в наш коллектив не впишется...», «Замкнутый какой-то... Непонятно, что у него (неё) на уме...», «У нас – устоявшиеся традиции, что и как делать, а ему (ей) до этого дела нет, он (она) всё по-своему норовит сделать...».

Возможно, в этих случаях неправильно оценены личностные качества кандидата. Причём это отнюдь не всегда означает, что кандидат – «плохой человек». Нередко бывают случаи, когда как раз новый сотрудник – грамотный, хороший работник, и его личностные качества – в рамках «хорошей нормы», но тип взаимоотношений, принятый в подразделении, куда он вышел работать, настолько своеобразен, что приспособиться к нему новый сотрудник не может, либо даже считает этот вариант неприемлемым для себя.

Бывают «крайние» варианты, когда очень велико своеобразие личности нового сотрудника, либо, наоборот, крайне своеобразна корпоративная культура, в которой ему предстоит взаимодействовать.

Но наиболее распространенным является вариант, когда и личность работника, и культура компании – вполне нормальны. Однако, вследствие своих особенностей, стереотипов, установок и сформировавшихся традиций, работник и компания друг другу не подходят, и без серьезных изменений с обеих (либо одной) сторон, их сотрудничество продуктивным не будет.

Оценить – насколько конкретный кандидат, с только ему присущими особенностями, сможет вписаться в конкретную организационную культуру – одна из важных задач этапа подбора. Здесь ответственность примерно поровну делят специалист по подбору персонала и руководитель подразделения, принимающий решение о приёме кандидата на работу.

Специалист по подбору персонала, постоянно работая внутри организации, взаимодействуя с руководителями и работниками различных подразделений, наиболее четко и ёмко должен видеть особенности корпоративной культуры своей организации, это его профессиональная область.

Обычно опытный подборщик, проработав некоторое время в компании, «чувствует», подойдет данный кандидат в эту организацию, сработается с конкретным руководителем, либо нет. При этом профессиональный уровень кандидата может быть привлекательным для компании, но это не меняет факта – его знания не удастся использовать без серьезных дополнительных целенаправленных усилий по адаптации сотрудника, тщательно работая как с самим сотрудником, так и с руководителем, и подразделением в целом.

Руководитель подразделения, постоянно видя подразделение «изнутри», лучше всех представляет, какие люди там уже работают, какой стиль взаимоотношений между ними сложился, какие группы выделились. Кроме этого, обычно опытный руководитель достаточно чётко представляет, с какими типами подчиненных он предпочитает не работать, равно как и наоборот.

Поэтому оценка личностных качеств кандидата – важная задача для руководителя подразделения. При этом ему совсем необязательно погружаться в психологические дебри, обычно вполне достаточно опираться на собственную интуицию и опыт.

#### 5.1.3.Растущее недовольство со стороны самого нового сотрудника в течение первых двух-трех недель работы

Даже если не приводит к категоричному уходу в течение первых двух недель работы, то сильно затрудняет взаимодействие, снижает продуктивность работы нового сотрудника.

При попытке выяснить, в чём дело, часто можно услышать фразы типа: «А на собеседованиях мне рассказывали, что...», «Когда меня брали на работу, мне обещали (отдельный кабинет, отдельное рабочее место, более высокую зарплату и т.п.)», «Если бы мне сразу сказали, что (тут так принято общаться, тут такие люди работают, тут такая духота и т.п.), я бы ни за что сюда не пошёл (не пошла)».

Как правило, во всех этих случаях можно говорить либо о дезинформации кандидата на этапе подбора, либо – о его недостаточной информированности.

Это касается как финансовых договоренностей, так и прочих моментов, включая распорядок рабочего дня (режим), особенности оформления сотрудничества, перспективы роста, перспективы обучения, условия труда, ценовую политику фирмы (это важно для работников сбытовых подразделений) и многое другое.

Правда, стоит делать иногда поправку на некоторую инфантильность отдельных кандидатов – например, жалобы на отсутствие информации о том, что «тут такие люди работают...» - проявление инфантилизма в чистом виде, поскольку свои отношения взрослый человек выстраивает сам, и его проблемы во взаимодействии с каким-либо типом коллег не являются абсолютными для других людей.

Однако в целом – недостаточная информация, представленная реальному кандидату на этапе подбора, либо – некорректная информация, дезинформация (сознательная или непредумышленная) являются признаками некачественного подбора.

Часто эти моменты свидетельствуют о том, что сам специалист по подбору не владеет полноценной информацией, необходимой для взаимодействия с кандидатами в процессе подбора. Либо это происходит вследствие его собственных недоработок (не считает нужным «вникать в детали», приложить усилия для выяснения недостающей информации), либо – ввиду «информационных традиций» компании – то есть, ему «по статусу не положено» знать реальный уровень фиксированной части зарплаты, на которую берут нового сотрудника, особенности процентных схем, принятых в подразделениях, и т.п..

Еще одна возможная причина – ошибочное понимание ситуации «автором» дезинформации (обычно – отделом персонала в целом, либо – конкретным специалистом по подбору, либо – руководителем подразделения, куда берется сотрудник).

Еще одним вариантом является сознательное дезинформирование кандидатов – например, когда не сообщается о имеющихся задержках заработной платы сотрудникам, о маленькой «белой» части зарплаты, либо – сообщается о значительной превышающей реальную переменной части, которую кандидат якобы может заработать «на проценте» уже в течение первого полугодия работы.

Все эти моменты выясняются новым сотрудником уже в первые неделю-две работы в организации, и, разумеется, не способствуют его лояльности к новому работодателю.

Может возникнуть вопрос – почему уход новых работников из организации в течение первого месяца работы, а также – возрастание недовольства новых работников в первые недели работы, - рассматривается именно как признак некачественного подбора, а не, предположим, проблемы мотивации, адаптации, особенности корпоративной культуры компании и т.п.?

Безусловно, названные факторы оказывают мощное влияние, их взаимосвязь с текучестью персонала будет рассмотрена далее.

Однако, опыт показывает, что в любую, даже очень «проблемную» организацию можно, тем не менее, подобрать новых работников, соответствующих основным установкам, принятым в компании, в целом готовых работать в соответствии с принятыми мотивационными схемами (всегда есть фирмы, где мотивационные схемы еще хуже, и работники оттуда постепенно начинают искать работу, приобретя необходимый опыт). Здесь подбор – лишь вопрос времени и сил. «Приспособляемость» отечественных соискателей к особенностям работодателей пока еще достаточно велика.

**5.2.Другие причины текучести кадров**

Следовательно, если работники уходят уже в течение первых недель знакомства с компанией, то это, в подавляющем большинстве случаев, - издержки подбора.

Уход новых работников из компании, начиная со второго месяца работы и далее, следует относить уже за счет иных факторов (в том числе – за счет указанных выше).

Разумеется, это довольно условное деление, но в данном случае, как показывает практика, оно целесообразно.

Причины этого явления обычно следующие:

**5.2.1.Стихийный подбор**

Заключается в фактическом переборе кандидатов. То есть, делается ставка на то, что «хорошие» сами приживутся, а «плохие» сами уйдут. В итоге смена нескольких работников на одной должности в течение одного-двух лет рассматривается как вполне нормальное явление.

#### 5.2.2.Отсутствие единых стандартов подбора, принятых в компании

В этом случае берутся работники «под конкретную вакансию», без оценки того, насколько они в целом соответствуют целям, задачам и культуре организации. В итоге – персонал компании является довольно пёстрой массой, противоречиво реагирующей на одни и те же события, как внутренней жизни компании, так и изменений внешней конъюнктуры.

При таком принципе формирования организации затрудняется возможность для руководства компании выдерживать какой-либо определенный, чёткий курс развития внутри своей отрасли. **[7]**

**5.2.3. Подбор исключительно «под руководителя»**, без учёта особенностей корпоративной культуры компании.

**Подбор исключительно «в культуру организации»**, без учёта особенностей конкретного руководителя.

#### 5.2.4. Несерьезное отношение к приёму новых сотрудников

Может проявляться на различных уровнях. Пример - профанация подбора руководителем подразделения (возможны различные проявления, от готовности взять почти любого кандидата, до чрезмерно завышенных требований, либо – доминирования «непрофильных» требований – например, особенности внешнего вида приоритетнее профессиональных качеств и т.п.)

#### 5.2.5. Несбалансированный процесс принятия решений по кандидату

Выражается в неотработанности самой схемы принятия решения – например, когда на одну и ту же позицию разных кандидатов смотрят разные руководители, причем иногда – один, а иногда – поэтапно трое.

Сюда же можно отнести чрезмерную длительность принятия решения – принятие итогового решения по кандидату в течение двух и более недель, что нецелесообразно по большинству позиций.

Варианты «руководитель в отпуске» следует рассматривать как проявление организационной неразвитости. Должен существовать механизм делегирования этих функций на период отсутствия лица, обычно принимающего решение по кандидатам.

#### 5.2.6. Неразработанная система оценки профессионального уровня кандидатов

**Неразработанная система оценки личностных качеств кандидата** и его соответствия принятому стилю взаимодействий в компании (подразделении).

**Завышенная либо заниженная планка подбора** (либо – в целом по организации, либо – в отдельных подразделениях).

То есть, берутся работники, уровень которых в первом случае – выше, чем требуется, во втором случае – существенно ниже, чем нужно. На деятельности подразделения пагубно сказываются оба варианта.

Однако, при заниженной планке подбора возможна дальнейшая коррекция, путем обучения принятого сотрудника. В случае завышенной планки – коррекция на данной позиции невозможна, единственным вариантом является изменение функционала работника, «выросшего» из этой должности уже на момент прихода в организацию.

**5.2.7. Недостаточное информирование реально рассматриваемого кандидата** относительно ключевых моментов жизнедеятельности компании, особенностей её культуры и традиций, а также – относительно особенностей деятельности предполагаемого подразделения и особенностях его профессиональных обязанностей, финансовых и прочих мотивационных схем и т.п.

Обычно наблюдается не одна из причин, а сочетание сразу нескольких, и даже целые комплексы причин.

В целом эти причины свидетельствуют о неразвитости либо несбалансированности реальной стратегии подбора персонала, о непоследовательной тактике подбора.

Разумеется, разработка стратегии и тактики подбора – важная составная часть работы с персоналом в целом, и должна разрабатываться отдельно для конкретной организации, с учетом её особенностей.

Тем не менее, можно выделить общие, вполне универсальные, пути коррекции перечисленных выше проблем.

#### 5.3.Общие пути коррекции некачественного подбора персонала

#### 5.3.1.Выработка единого стандарта подбора.

Имеется ввиду вычленение ключевых признаков «подходящих» кандидатов для работы в компании. Это – не портрет «идеального кандидата вообще», а именно – подходящего для данной конкретной компании, с её реальной (а не декларируемой!) корпоративной культурой.

Например, если в «кодексе» корпоративного поведения официально прописано, что нормой взаимодействия между работниками является уважительное и вежливое общение, а реально в компании принят, тем не менее, грубоватый стиль общения, то подбирать придётся под реальный стиль – интеллигентный работник там просто не выживет, несмотря на официальные декларации.

Единый стандарт подбора позволит постепенно сделать менее «разношерстным» персонал организации, унифицировать корпоративную культуру, сделать процессы внутри компании более управляемыми и прогнозируемыми.

#### 5.3.2. Доведение стандарта подбора до руководителей

Воспитание у линейных руководителей ответственности за принимаемые ими решения о приёме в подразделение того или иного сотрудника. Прекращение тактики «перебора» сотрудников по принципу «кому надо – приживётся, а если нет – так мы новых найдем».

#### 5.3.3. Разработка и внедрение единого механизма принятия решения по кандидатам

То есть, должно быть чётко решено и отработано на практике, во сколько этапов происходит подбор кандидатов (обычно более трех этапов - нецелесообразно), кто конкретно принимает решения по кандидатам на конкретные позиции, в каких случаях решение принимается единолично, в каких - коллегиально.

Должны быть продуманы варианты действия в ситуациях, когда работника, уполномоченного принимать решение, нет на месте несколько дней. Здесь разумнее назначить достаточно авторитетного «замещающего», чем откладывать принятие решение до возвращения уполномоченного лица.

**Оптимальный процесс принятия решения по кандидатам** (не затянутый и не поспешный).

Ожидания в течение более двух недель по рядовым позициям и позициям среднего уровня нецелесообразны. Все промежуточные решения на всех этапах, принятых в компании, включая службу безопасности, и итоговое решение, должны быть приняты не позже двух недель (причём это – максимум) с момента первого собеседования кандидата в компании. Если сроки могут быть меньше (без ущерба для качества принятого решения), то это оптимально.

Эти условия диктуются самим кадровым рынком – пока будет «раскачиваться» и «тормозить» громоздкая бюрократическая машина одной компании, заинтересованной в кандидате, он получит другое, не менее, а возможно, даже более интересное предложение от другой компании, более оперативной в принятии кадровых решений.

Это – одно из проявлений кадровой конкуренции компаний, которая сейчас уже достигла довольно высокого уровня. Таким образом, чем более затянут и не отработан процесс принятия решения по кандидатам в Вашей компании, тем больше затраты и потери самой компании.

#### 5.3.4. Приём на работу грамотного специалиста по подбору персонала

Его задачи – разработка системы оценки личностных качеств кандидата (в соответствии с единым стандартом подбора и особенностями конкретной вакансии), разработка схемы оценки профессиональных качеств кандидата (с вычленением тех составных частей и сфер, которые может достаточно квалифицированно оценить сам HR-специалист, и тех, для оценки которых нужно обязательное привлечение специалиста отрасли, руководителя соответствующего подразделения). Соответственно, разрабатывается схема взаимодействия HR-специалиста с руководителями различных подразделений.

Важный момент – соблюдение оптимальной «планки» подбора. То есть, принимаемый на работу специалист должен, с одной стороны, быть не ниже искомого профессионального уровня, с другой – не быть «переросшим» настолько, что ему уже неинтересно этим заниматься. Этот момент выверяется по каждому кандидату, неоднозначные случаи обсуждаются с руководителем соответствующего подразделения.

#### 5.3.5. Качественное информирование принимаемых в организацию кандидатов.

Максимально корректная, четкая информация должна предоставляться кандидату, в котором реально заинтересована компания, на всех этапах взаимодействия с ним – от специалиста по подбору персонала, до лица, принимающего окончательное решение.

Четкость информирования на всех этапах взаимодействия, с правильными акцентами, дает кандидату, во-первых, возможность принять верное и взвешенное решение относительно будущего места работы, во-вторых, формирует у него благоприятное впечатление от взаимодействия с представителями компании, которое у него останется, независимо от принятого решения.

Часто – лучше оставить об организации просто хорошее впечатление, чем склонить кандидата к сотрудничеству путем дезинформации, в итоге чего через месяц он опять будет искать работу, активно выплёскивая своё недовольство бывшим работодателем на обширном кадровом рынке. В последнем случае, при периодическом повторении подобных ситуаций, компания медленно, но верно теряет свою репутацию.

**5.3.6. Планирование потребностей в персонале заранее**

Если новый сотрудник нужен в связи с увольнением прежнего, то, как правило, есть около двух недель для подбора нового специалиста, пока прежний сотрудник «дорабатывает» обязательные две недели. Разумеется, здесь могут быть (и бывают) различные неожиданности, но случаи «аврального» подбора в связи с увольнением старого специалиста должны быть минимальны.

Ситуации такого рода можно смягчить за счёт правильного формирования кадрового резерва и внедрения принципа взаимозаменяемости сотрудников на тех участках работы, где это вообще возможно.

Все потребности в новых сотрудниках, связанные с развитием организации, либо с «вдруг» возникшими планами развития, могут и должны планироваться заранее. В конце концов, грамотная кадровая политика – одно из условий качественного развития организации. Торопливый и поспешный подбор новых сотрудников в связи с развитием новых направлений порой ставит под удар само это развитие.

Естественно, изменения кадровой политики не должны завершаться лишь этапом подбора.

Однако даже коррекция только рекрутингового этапа обычно сильно корректирует и стабилизирует ситуацию с «текучкой» в организации.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проблема по подбору персонала, возникает в компаниях, не успевающих перестроить свою кадровую политику в соответствии с меняющимися рыночными условиями. Как правило происходит это в тех компаниях, в которых роль менеджера по персоналу ограничена строго подбором в соответствии со «спущенными сверху» требованиями, а сотрудники фирмы не имеют ни малейшей возможности донести до руководства свои пожелания по изменению условий труда.

Из-за активного развития коммерческой сферы, спрос на квалифицированные кадры превысил предложение и кампании вынуждены открывать второй фронт конкурентной борьбы – вести бои за персонал.

Требования кандидатов к работодателям за последние два года сильно изменились – сегодня соискателями очень большое внимание уделяется сбалансированности мотивационных схем и соцпакету. Предложения компаний, не оформляющих официально своих сотрудников, не оплачивающих отпуск и больничный, или проводящих по бухгалтерии зарплаты в 500-1000 рублей рассматриваются во вторую и третью очередь.

В соответствии с этим правомерен вывод о том, что исход неуспешного отбора – это ускользнувшая выгода, потерянная прибыль, причинение вреда производственным целям, ожидание соответствующих конкурентных последствий, а также непозволительная роскошь ошибок, которые являются растратой средств для предприятия.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Волковский И.В., Гаспарян В.Р., Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом: 100 экзаменационных ответов, Экспресс справочник для студентов вузов. Изд. 2-е. – М.: ИКЦ «МарТ», 2004. – 256 с.
2. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б., Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Экзамен, 2004. – 416 с.
3. Кибанов А.Я.,Мамед-Заде Г.А., Роднина Т.А. Управление персоналом: Регламентация труда – 2-е изд., перераб. и доп.- М. : Экзамен, 2002. – 304 с.
4. Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник, - М.: Юриспруденция, 2004. -304 с.
5. Маренков Н.Л., Алимарина Е.А. Управление трудовыми ресурсами. – М. : Московский экономико-финансовый институт, 2004. – 448 с.
6. Мишурова И.В., Кутелев П.В. Управление мотивацией персонала : Учебно - практическое пособие Изд. 2-е – М. : ИКЦ «МарТ», 2004. – 204 с.
7. Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Управление персоналом. Практикум: конкретные ситуации. - М. : Издательство «Экзамен», 2003. -192 с.