

Практическое занятие 1 по теме № 8.

Технологии эффективного найма.

Одним из главных результатов современного этапа научно-технической революции стало превращение человека в главную движущую силу производства, поэтому сегодня для организации ее персонал является основным богатством.

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения и приема на работу начинается управление персоналом. Персонал любого предприятия представлен его кадрами. Состав и структура кадров постоянно меняется в соответствии с изменением техники, технологии, организации производства и управления. Состав кадров характеризуется следующими показателями: образовательный уровень, специальность, профессия, квалификация, стаж работы, возраст, соотношение отдельных категорий работников. Характерно и то, что кадры – наиболее подвижная часть производительных сил.

Технологии найма персонала. Исходный этап в процессе управления персоналом – набор и отбор кадров. От того, как проведен набор и как отобраны люди для работы в организации, зависит последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами.

Наем на работу представляет собой совокупность действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих профессиональными, квалификационными качествами, необходимыми для достижения целей организации. С привлечения на работу начинается процесс управления персоналом. У руководства службы управления персоналом сразу возникает вопрос: где искать необходимых работников, как информировать их об имеющихся рабочих местах? Выбор же способа набора кадров зависит: от кадровой политики руководства организации, от финансового состояния организации, от специфики организации (научно-исследовательская, образовательная деятельность), от типа организационной

культуры, от структуры потребности в кадрах и прочих факторов. Существуют два возможных источника найма: внутренний и внешний.

Внутренние источники для замещения вакантных должностей подразумевают использование внутренних кадровых ресурсов организации для замещения вакантных должностей. Наиболее эффективным будет сначала использование возможностей внутреннего конкурса, а в случае отрицательного результата использование внешних источников найма требуемых специалистов.

1. Внутренний конкурс. В некоторых организациях к внутреннему конкурсу обращаются: при сокращении штатов; при перераспределении персонала; при перемещении персонала. При объявлении внутреннего конкурса кадровая служба рассылает по подразделениям информацию об имеющихся вакансиях, извещает об этом всех работников.

2. Совмещение профессий. Этот метод целесообразно использовать, если объем работ небольшой или исполнитель требуется на время, например, когда другой сотрудник находится в отпуске. В российских производственных организациях в последнее время достаточно часто встречается совмещение должностей собственными специалистами организации. Так примером совмещения профессий будет являться выполнение работы на должности декана факультета ВУЗа и занятие должности доцента и профессора на какой-либо кафедре данного учебного заведения этого же вуза, или ведение учебных занятий параллельно на двух кафедрах.

3. Ротация кадров. Ротация представляет собой перемещение специалистов или руководящих работников с одной должности на другую в пределах одной организации. Ротация кадров может иметь целью повышение в должности с расширением полномочий и круга должностных обязанностей; повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю или специалисту более сложных задач, без повышения в должности, но с увеличением заработной платы; смену задач и обязанностей

в связи с переводом на равноценную должность без повышения в должности и заработной плате.

4. Способом замещения вакантных мест может являться также сверхурочная работа. Преимущество сверхурочной работы состоит в том, что не возникают затраты на подбор и поиск нового персонала. Однако сверхурочная работа ограничивается требованиями Трудового кодекса Российской Федерации.

Внешними источниками привлечения кандидатов являются все потенциально возможные работники, не работающие в данной организации в настоящее время, но обладающие профессиональными и деловыми качествами, которые позволили бы им в ней работать. К внешним можно отнести следующие источники:

1. Государственные и частные службы занятости. К первым, как правило, относятся государственные организации, которые ведут учет лиц, потерявших работу, выплачивают государственные пособия по безработице и проводят переподготовку (переобучение) людей, стоящих на учете, для освоения ими новой специальности. Частные службы (кадровые, рекрутинговые агентства). Многие организации обращаются в такие агентства с заявками на поиск специалистов, в которых указываются: требуемая должность, оклад, выполняемые функции, критерии поиска и отбора кандидатов. Таким образом менеджеры по персоналу компаний избегают трудностей, связанных с поиском нового персонала. Агентство, получающее вознаграждение за свои услуги, часто предоставляет гарантии на подобранных специалистов: в случае их преждевременного ухода из компании или несоответствия требуемой квалификации предоставляет новых работников бесплатно. Агентства привлекают к поиску и отбору персонала высококвалифицированных специалистов с психологическим образованием.

2. Самостоятельный поиск работников. Это наиболее распространенный способ, используемый организациями малого и среднего бизнеса, испытывающими потребность в квалифицированных кадрах, но не

обладающих финансовыми средствами для найма через кадровые агентства. Такой поиск ведется через средства массовой информации (в том числе радио и телевидение), средства наружной рекламы (щиты, общественный транспорт), специализированные печатные издания, например «Из рук в руки», «Работа для Вас», путем размещения объявлений в отраслевых печатных изданиях, на специализированных сайтах в сети Internet. Анализ показал, что данные объявления, как правило, носят условный характер, но в то же время они должны быть составлены таким образом, чтобы иметь определенную привлекательность для потенциальных кандидатов. В них указывается, что имеются вакансии на определенные должности, представляются требования к кандидатам: образование, опыт работы, наличие дополнительных навыков, прочие. Размер заработной платы при этом указывать нежелательно, так как это может «сыграть на руку» конкурентам.

Проведенное исследование в нашей стране показало, что помимо названных выше в качестве источников найма на работу могут рассматриваться: редко случай (люди, случайно зашедшие в организацию, в том числе в поисках работы), средние школы, техникумы, ПТУ, ВУЗы в виде практик, стажировок, направлений, клиенты и поставщики организации, внешний кадровый резерв организаций. Информация о вакансиях может распространяться при помощи прямой почтовой рассылки и электронных средств связи (электронной почты, факсимильной связи), организация может участвовать в ярмарке вакансий, проводить «Дни открытых дверей компании», размещать информацию о вакансиях «на дверях» организации, как это делается в точках розничной торговли, на промышленных предприятиях, на информационных щитах и прочих поверхностях, на осветительных столбах, в подъездах жилых домов, в транспорте, использоваться кадровый лизинг персонала, живая наглядная агитация при помощи людей - носителей информации о вакансиях (люди-сэндвичи).

Одним из наиболее дешевых способов подбора персонала является

поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации. Этот способ не требует особых затрат, поскольку сотрудники организации выполняют на добровольных и безвозмездных началах подобную работу, гарантируя работодателю наличие высокой квалификации у приведенного знакомого. Также в жизни существуют такие явления, как устройство по протекции, родственные связи. Альтернативным способом является временный наем персонала, например, в связи с сезонными работами, когда при увеличении объема работ временно производится добор персонала. Этот вид найма также является способом проверки деловых качеств работников - с лучшими из них можно продлить контракт на постоянной основе.

Все большее распространение получает в России хедхантинг как способ привлечения квалифицированного перспективного специалиста в компанию. Хедхантинг - «охота за головами» (англ. head - голова и hunt - охотиться, ловить) представляет собой одно из направлений деятельности службы управления персоналом или рекрутинговой компании, предполагающее целенаправленный поиск и подбор управленческого персонала и квалифицированных специалистов высокого уровня. По сути, это технология подбора профессиональных кадров, основанная на целенаправленном поиске, который не исключает в случае необходимости и переманивание «голов» из одной фирмы в другую. За тех, кто ему действительно важен для развития бизнеса, работодатель готов заплатить большие деньги, а зарплата рядового хедхантера в среднем агентстве - от 1 тысячи до 5-7 тысяч долларов в месяц. Поэтому в нашей стране компании в равной степени интенсивно обращаются в специализированные агентства для поиска талантливого специалиста и содержат в штате собственного «охотника за головами». При этом нельзя путать хедхантинг с рекрутингом. Хедхантинговые агентства специализируются на прямом поиске высокопрофессиональных специалистов, руководителей высших звеньев, которые в данный момент не помышляют о смене места работы. Рекрутинг же предполагает подбор специалистов, в большей степени соответствующих параметрам запросов

потенциальных работодателей.

И внешние, и внутренние источники привлечения кандидатов имеют свои преимущества и недостатки. Приведем некоторые из них в сводной таблице 1.

Таблица 1 - Преимущества и недостатки внешних и внутренних источников привлечения персонала

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренние	Ускорение карьерного роста собственных сотрудников	Ограниченные возможности в подборе персонала
	Повышение причастности к организации	Возможность возникновения конфликтных ситуаций между сотрудниками компании в процессе конкурсного отбора
	Улучшение социально-психологического климата в коллективе	Возможность возникновения неформальных отношений - "семейственности" при решении деловых вопросов между бывшими коллегами
	Сохранение уровня заработной платы	Снижение производительности труда работников, не занявших вакантную должность
	Снижение затрат на подбор, наем, адаптацию и обучение персонала, а также в связи с уменьшением текучести кадров	Увеличение затрат на переподготовку или повышение квалификации персонала при переходе на новую должность
	Повышение мотивации труда и удовлетворенности трудом	Субъективный подход к профессиональным качествам некоторых работников при занятии вакантной должности из-за большого стажа работы в данной организации
Внешние	Более широкие возможности выбора кандидатов	Увеличение затрат на привлечение кандидатов
	Появление с приходом новых людей новых идей, способствующих развитию организации, наличие свежего взгляда на проблемы организации	Удлинение процесса адаптации новых сотрудников в связи с недостаточными знаниями о специфике работы организации у новых сотрудников

	Удовлетворение абсолютной потребности в кадрах, как в плане качества, так и в плане количества	Ухудшение психологического климата в организации
	Снижение риска возникновения интриг в коллективе, так как с приходом новых сотрудников он становится менее сплоченным	Снижение возможностей для профессионального и должностного роста собственных сотрудников организации
		Снижение эффективности межличностных коммуникаций, в связи с тем, что новых сотрудников плохо знают в организации

Данные, представленные в таблице, показывают, что использование внутренних источников для привлечения кандидатов на замещение вакантных должностей повышает мотивацию труда персонала, предоставляет им возможности для продвижения по службе, улучшает морально-психологический климат в коллективе, но полностью не удовлетворяет потребности в кадрах и не способствует интенсивности производства. В свою очередь, внешние источники полностью удовлетворяют потребность в персонале, дают новые импульсы для развития организации, но не способствуют социальной сплоченности членов коллектива.

Очевидно, что набор персонала из тех или иных источников в первую очередь должен определяться целями и задачами, стоящими перед организацией. Установлено, что приход внешних специалистов на руководящие должности вызывает ненужную нервозность и ощущение несправедливости в сложившемся коллективе, поэтому даже те фирмы, что проходили через эксперименты с приглашенными управленцами, в итоге от этой затеи отказывались. Атмосфера партнерства и семейности важнее всего для качественного роста частной фирмы. И именно эта атмосфера и присутствует в большинстве российских фирм и предприятий. Проблема в том, что человек со стороны не всегда способен понять внутренние убеждения и цели владельца. Отсюда конфликты и тот факт, что наемные

менеджеры в частных компаниях, пусть и выросших до крупных размеров, не приживаются. Если мы посмотрим на большинство крупных компаний, что выросли из малых фирм, то увидим, что на ключевых управленческих и оперативных позициях стоят те, что появились либо с первых дней, либо в начале большого роста. А на маркетинге и финансах, напротив, встретим специалистов извне, выполнять отдельные и даже весьма ответственные задачи они могут. Поэтому высококлассных специалистов иногда нанимают на временной основе по контракту. Именно по такой схеме все чаще привлекают к сотрудничеству пиарщиков, рекламистов, финансистов, промоутеров, тренеров, консультантов. Здесь нужно владение объективными навыками и определенный опыт, который не очень зависит от специфики бизнеса. А вот основные кадры - продавцов, менеджеров продаж и профильных специалистов российские компании предпочитают выращивать внутри фирмы.

Существует ряд закономерностей в отношении эффективности источников подбора кандидатур на вакантные должности, например: объявления в газетах одинаково эффективны для приглашения работников как с профессионально-технической, так и с управленческой ориентацией, найма работников для выполнения срочной работы и постоянного замещения должностей. Частные агентства по найму эффективны для набора работников управленческой, профессионально-технической и торговой сфер, специалистов рабочих специальностей. При этом по последним данным периодической литературы по вопросам управления персоналом сегодня у компаний все чаще возникает потребность в пользовании услугами рекрутинговых агентств, иные пути поиска и привлечения профессионалов отходят на второй план. Преимущество же рекрутингового агентства заключается еще и в том, что оно имеет большой доступ к обширному кругу кандидатов, ему легче обеспечить поток нужных специалистов, к тому же консультанты имеют больше информации об уровне зарплат, что помогает мотивировать сильных кандидатов. Агентство обладает большим спектром

методов поиска и отбора кандидатов, возможностью задействовать нескольких специалистов на разных этапах выполнения заказа, возможностью привлечения региональных партнеров и прочих. Однако если раньше многие компании обращались в агентства, так как не имели возможности вести собственные базы данных, то теперь степень прозрачности информации о соискателях сильно возросла. Многие фирмы поняли, что они могут содержать внутреннего рекрутера, который, располагая базами данных, может закрывать вакансии ничуть не хуже, а себестоимость такого проекта в разы ниже. Поэтому в настоящее время наблюдается уход с национального рынка низкоуровневых кадровых агентств. Кроме вышеназванных, в настоящее время различные организации для эффективного подбора персонала все чаще используют и нестандартные методы.

Аутсорсинг персонала – это передача во внешнее управление всей или большей части кадровой работы: найма сотрудников, ведения трудовых книжек, издания приказов, ведения всей кадровой документации, расчета и выплаты заработной платы, премиальных и бонусов; разработки должностных инструкций; обучения персонала и т.д. Он применяется для оптимизации схем управления персоналом, но в отличие от обычных схем аутсорсинга при применении аутсорсинга персонала его субъектом становится специализированное кадровое агентство. Применяя аутсорсинг, компания не только передает определенные задачи в руки профессионалов, но еще и снимает с себя часть головной боли по организации процесса всей деятельности по подбору кадров. Кроме того, формируется свежий взгляд со стороны на сегодняшнее состояние дел в компании, профессиональное мнение о том, как дальше развиваться. К тому же кадровые агентства постоянно «мониторят» ситуацию на рынке, контактируют с топ-менеджерами различных направлений бизнеса и индустрий, в курсе уровней заработной платы и социальных пакетов, кадровых потребностей в регионах.

Возможности Интернета для найма. Исследование показало, что

чрезвычайно актуальным и эффективным способом подбора кандидатов на вакантную должность является размещение информации о кандидатах на сайте компании. Эффективен он потому, что сайт компании посещают: во-первых, профессионалы, умелые пользователи сети Internet, во-вторых, специалисты, мечтающие работать в данной организации или осведомленные о деятельности конкретного предприятия и отрасли экономики, обладающие специфическими и необходимыми именно в данной отрасли знаниями и навыками.

Вообще в настоящее время компании, которые находили до сих пор сотрудников через знакомых, использовали связи, иногда давали объявления в газету, сейчас все чаще обращаются к Internet. Интернет позволяет быстрее закрыть вакансию, чем это можно сделать при помощи печатных средств массовой информации и кадровых агентств.

К сравнительно новым формам найма относится и «система обязательного набора». Ее суть сводится к следующему: рабочая сила набирается не каждым отдельным предприятием, а администрацией компании одновременно для всех предприятий. Через каждые четыре-семь лет нанятым работникам фактически вменяется в обязанность перейти на другое предприятие данной компании.

Наконец к числу сравнительно новых форм найма относится и так называемый «групповой пожизненный наем». Администрация нанимает на работу не каждого работника в отдельности, а сразу целую группу людей и поэтому не несет персональной ответственности перед каждым отдельным работником.

Технологии найма персонала:

- создать навыковую модель;
- составить профили должностей;
- прописать мотивацию;
- составить планы;
- прописать бизнес-процесс;

- начать поиск;
- провести правильно собеседование (релевантный опыт и компетенции, адекватность, зрелость, частота смены места работы).

Задание: Разработать и описать технологию эффективного найма психолога-педагога, менеджера, руководителя (начальника) отдела (компании) по выбору.