

Ю.А. Лукаш

**ЭФФЕКТИВНАЯ
КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА
КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ
ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ
И РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА**

Учебное пособие



ФЛИНТА

Юрий Лукаш

**Эффективная кадровая политика
как составляющая обеспечения
безопасности и развития
бизнеса. Учебное пособие**

«ФЛИНТА»

2024

УДК 331.108.2(075.8)
ББК 65.240я73

Лукаш Ю. А.

Эффективная кадровая политика как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса. Учебное пособие /
Ю. А. Лукаш — «ФЛИНТА», 2024

ISBN 978-5-9765-1371-6

В пособии рассматриваются вопросы подбора персонала на различные позиции, особенности проведения собеседований и отбора претендентов на вакантную должность, различные способы мотивации работников, должностные инструкции, взаимоотношения в коллективе. Для студентов, аспирантов и преподавателей вузов, специалистов по подбору персонала, руководителей предприятий.

УДК 331.108.2(075.8)

ББК 65.240я73

ISBN 978-5-9765-1371-6

© Лукаш Ю. А., 2024
© ФЛИНТА, 2024

Содержание

Имидж компании как работодателя	5
Информация о подборе персонала	7
Подбор персонала через кадровое агентство	8
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Юрий Александрович Лукаш

Эффективная кадровая политика

как составляющая обеспечения

безопасности и развития бизнеса

Имидж компании как работодателя

Имидж компании – это совокупность представлений, которые сформировались о ней в сознании людей. Имидж компании складывается из двух составляющих: внешний имидж – представления людей, которые не работают в компании, и внутренний имидж – представления людей, которые работают в компании, то есть ее работников.

Положительный имидж компании как работодателя способствует привлечению на вакантные рабочие места лучших специалистов, мотивирует работников работать с полной отдачей, снижает текучесть кадров. Своему имиджу уделяют большое внимание не только «топовые» организации, компании-лидеры. Заботятся о своей репутации практически все фирмы, которым не безразлично их положение на рынке.

Руководитель и HR-специалист в первую очередь должны заботиться о том, чтобы внутренний имидж компании не расходился с теми представлениями, которые стремятся создавать в общественном мнении «внешние имиджмейкеры»: отделы развития, маркетинга и рекламы. Несоответствие внешнего образа внутреннему содержанию может сформировать о компании неблагоприятное впечатление, просто-напросто отпугнуть клиентов, соискателей, партнеров по бизнесу. Хорошая репутация компании стоит дорого, поэтому нужно стремиться к тому, чтобы укреплять положительный имидж и работать над тем, чтобы позитивные представления о компании соответствовали действительности.

Как известно, любая информация о компании, которая проникает во внешнюю среду, формирует ее имидж. Поэтому ответственным за облик организации смело можно назвать каждого ее сотрудника – от генерального директора до курьера. Особенно важно создавать положительный имидж, если при подборе персонала компания взаимодействует с кадровыми агентствами. Если, например, рекрутеры получают жалобы от соискателей вакансий на то, что реальное положение дел в компании не соответствует ее внешнему имиджу, то заботясь о собственной репутации кадровое агентство может перестать сотрудничать с компанией и внести работодателя в так называемый черный список. В такой ситуации искать работников через агентства по подбору персонала будет достаточно трудно. Поэтому менеджер по персоналу должен заботиться о том, чтобы у работников складывалось правильное представление об имидже компании на протяжении всего периода работы.

Нередко кандидат на вакантное рабочее место не знает ничего о фирме, в которой собирается работать, и не пытается собрать о ней первоначальные сведения. В этом случае от того, как сложится первая беседа с будущим руководителем или представителем службы персонала, будет зависеть представление человека о компании. Соискатели при первой встрече обращают внимание на все: как выглядит офис, как ведут себя сотрудники, как оборудованы помещения, насколько доброжелательно обращаются к посетителям в первые минуты разговора. Часто именно на основе первого впечатления человек принимает решение о своей работе в организации, если ему предложат там должность. Поэтому не только HR-специалист, но и представители службы охраны, секретари в приемной должны соблюдать основные правила деловой этики, быть приветливыми, четко и вежливо отвечать на любые вопросы. Если в компании

есть специальная комната для посетителей – переговорная, позаботьтесь о том, чтобы она было хорошо освещена, всегда убрана. Хорошо если она будет оборудована кондиционером. Со вкусом подберите мебель, на стол или специальную информационную стойку положите свежие рекламные материалы (буклеты, журналы), которые можно не просто посмотреть, но и взять с собой. Как уже было сказано, очень важно, чтобы впечатление о компании, которое складывается у человека на первом собеседовании, затем не вступило в противоречие с реальным положением дел. Ведь, когда человек становится сотрудником компании – при оформлении на работу и в период адаптации, он начинает видеть компанию изнутри, и если внешний и внутренний имидж сильно разнятся, это может послужить одной из причин скорого увольнения.

В работе над имиджем очень важно наладить систему информирования персонала о событиях, происходящих в компании. Информационная изоляция негативно оказывается на всех без исключения работниках. Информировать коллектив надо о планах развития компании, ее достижениях в целом и отдельных ее работников, о любом позитивном событии в коллективе: юбилее, свадьбе, рождении ребенка. Для этих целей могут быть использованы корпоративные газеты, доски объявлений, сообщения на собраниях. Кроме того, с первых дней работы работники должны видеть, что в компании существует корпоративное единство, здоровая деловая атмосфера, межличностные конфликты если и возникают, то быстро и позитивно разрешаются. Создание и укрепление корпоративных традиций также положительно влияет на формирование имиджа компании и может способствовать снижению текучести кадров. Как известно, удержать ценного специалиста можно не только заработной платой, но и с помощью «включения» его в корпоративную культуру. Ощутить себя нужным человеком в коллективе работникам помогают корпоративные праздники, тренинги по командообразованию, обучающие мероприятия, совместные поездки на экскурсии, корпоративный отдых и многое другое. Но даже просто создавая необходимые условия труда и предоставляя работникам положенные льготы, компания укрепляет свою репутацию как добросовестного работодателя. Оплаченный больничный, льготное медицинское обслуживание, путевка в санаторий за счет средств социального страхования в немалой степени способствуют укреплению положительного имиджа компании.

Важно отметить, что одним из наиболее важных инструментов формирования имиджа является процедура увольнения. На первый взгляд это может показаться странным. Однако в этом нет ничего странного – скорее речь может идти о непривычном. Дело в том, что важным является то, с каким впечатлением работник покинет компанию, как он будет потом о ней вспоминать. И впечатление это во многом зависит именно от менеджера по персоналу. Последнему прежде всего необходимо выяснить причину ухода. Если работник всегда был лоялен по отношению к компании, но, например, получил предложение занять выгодную позицию в другой организации с более высокой зарплатой и перспективой карьерного роста, то вряд ли что-то будет угрожать имиджу фирмы. Такой работник не будет говорить о том, какие «ужасные порядки принятые в организации». Но если работник собрался уходить после конфликта, с претензиями к своему руководителю и коллегам, в этой ситуации репутация компании может пострадать. Нужно постараться устраниТЬ последствия конфликта, поговорить с работником. Увольняющиеся работники, как правило, рассказывают «всё хорошее», что, по их мнению, происходит в коллективе. Самое дорогое, как известно, это информация. Надо попробовать использовать и эту информацию – например, проанализировать причины, по которым происходят те или иные негативные события, и попробовать создать условия, чтобы такого не происходило в дальнейшем.

Информация о подборе персонала

Размещение информации о подборе персонала в печатных изданиях должно отвечать следующим требованиям:

- размещаться в специально выбранном источнике;
- вакантная должность должна определяться конкретно;
- четко излагать требования и критерии отбора к кандидатам;
- занимать небольшую печатную площадь;
- публиковаться постоянно как фактор развития организации;
- располагаться в необходимых разделах и полосах издания;
- содержать информацию о работодателе с указанием контактной информации.

При публикации объявления о подборе кадров необходимо подобрать наиболее подходящее издание, выбор которого зависит от уникальных обстоятельств реализации кадровой политики организации и целевой аудитории. Объект размещения объявления может быть всеобщим для обозрения, т. е. ориентирован как на все население, так и на интересующую аудиторию, но может быть и специализированным на подбор персонала. В большинстве случаев это СМИ, в которых объявления размещаются в разделах типа «Найм», «Ищу работу», «Поиск работы», «Вакансии» и др.

Целесообразно использовать несколько категориальных правил, позволяющих выгоднее использовать объявление как средство привлечения персонала:

- необходимо учесть благоприятный день выхода объявления, который во многом зависит от местных обычаев, специфики поискового канала и стоимости объявления. В данном случае, воскресные выпуски объявлений в СМИ будут наилучшей формой, поскольку достигают широкого круга обозревателей;
- чтобы выделиться из общего ряда объявлений о работе, нужно сделать стиль объявления оригинальным

– не использовать стандартные фразы, неприметные словообороты. Так, большое рамочное объявление задерживает взгляд людей, не только ищущих работу, но и не имеющих такой необходимости. Большое объявление в рамке предоставляет также наилучшие возможности описать детальнее предмет поиска – список требований к кандидату;

– практически все объявления составляются по одной и той же схеме – в определенном порядке перечисляется ряд специальных требований (образование, опыт работы и связи, возраст, пол, знание ПК, прописка, семейное положение и личные качества). Впрочем, в объявлениях могут встречаться неоднозначные для восприятия описания определяющих умений и качеств.

Наличие ключевых слов не только относительно требований к кандидату, но и по организации обеспечивает проявление интереса целевой аудитории и презентабельности компании в целом.

Структура объявления должна выглядеть следующим образом.

- информация о компании, производящей набор (область и сроки деятельности на рынке);
- описание условий приема (указание должности, характера работы, круга обязанностей, перспектив карьерного роста, местонахождения);
- требования к кандидату;
- система стимулов;
- организационная и контактная информация.

Подбор персонала через кадровое агентство

Одной из наиболее значимых тенденций в сфере рекрутмента является специализация кадровых агентств. Специализация идет по отраслевому принципу или по функциональному (подбор секретарей или продавцов). Специализация обычно выгодна и компании-работодателю, и агентству.

Специализация позволяет хорошо понимать особенности бизнеса и ситуацию в отрасли, иметь представление о ее ключевых играх и лучших специалистах. Это помогает быстро и качественно закрывать имеющиеся вакансии. Консультантам агентства не нужно объяснять, какие требования предъявляются к специалистам отрасли, какой у них должен быть опыт и навыки, достаточно просто определить приоритеты и особые требования. Вам сразу показывают «правильных» кандидатов, соответствующих вашим запросам. Поэтому, выбирая себе партнера по рекрутменту, обязательно обратите внимание на его специализацию и доказанный опыт в этой области. Отметим также, что некоторые позиции, например административные, не требуют от человека опыта работы именно в вашей отрасли, а значит, источником их может служить любой рынок, в этом случае лучше всего приглашать тех, кто делает этот подбор дешевле и эффективнее.

Функциональная специализация заключается в том, что одни кадровые агентства в основном занимаются поиском топ – менеджеров, другие ищут квалифицированных корпоративных специалистов, третий подбирают массовый персонал. Обращаясь к рекрутерам с заказом, обязательно обращайте внимание, на подборе кандидатов на вакантные рабочие места какого уровня специализируется рекрутер, поскольку именно это обстоятельство, как правило, влияет на цену оказываемых услуг. В некоторых случаях разумнее иметь нескольких подрядчиков для решения разных задач.

Поскольку работать вместе со всеми по одним и тем же позициям невыгодно, то на большинстве рынков, в том числе и на рынке труда, происходит неизбежное разделение полей ответственности и снижение числа партнеров. Если раньше компании-работодатели работали с четырьмя-пятью агентствами, то сегодня обычно ограничиваются одним-двумя, причем, как свидетельствуют результаты исследований, уровень удовлетворенности работой рекрутеров находится в обратной зависимости от их числа.

Качество услуг определяется пониманием рекрутера требований к кандидату (и не только профессиональных, но и личностных). Много проблем возникает именно из-за непонимания работниками агентств корпоративной культуры компаний-клиентов. Поэтому хороший рекрутер, начиная проект, старается максимально изучить внутреннюю ситуацию на фирме. Именно на основе такого подхода к решению задачи и можно отличить действительно деятельное кадровое агентство от слабого и нерадивого. Желательно организовать рекрутера встречу со всеми теми людьми, кто будет оценивать кандидата. Особенно это важно для топ – позиций, поскольку вопросы личной совместимости очень важны для успеха топ – рекрутмента. Качество услуг проявляется и в организации процесса взаимодействия рекрутеров с работодателем в процессе выполнения заказа. Сразу надо оговорить порядок взаимодействия: сроки, правила информирования о ходе выполнения заказа и другие важные моменты. Следует иметь в виду, что хорошее агентство само заинтересовано держать клиента в курсе дел, чтобы он знал и понимал, как фактически организован процесс и какая серьезная работа проделывается. Хорошее кадровое агентство на времени на информирование клиента не жалеет, поскольку это таким образом оно обеспечивает клиенту возможность адекватного восприятия цены на оказываемые услуги.

При выборе кадрового агентства обратить внимание надо на:

– возраст агентства. Чем дольше агентство работает на рынке, тем больше известно о том, как оно себя ведет и с клиентами, и с кандидатами. Вам проще будет сделать правильный выбор;

– рекомендации других клиентов. Стоит прислушаться к рекомендациям клиентов, партнеров, кандидатов, которые уже работали с тем или иным агентством. Рассказ об успешном опыте подбора работников – один из самых весомых аргументов в пользу выбора рекрутера;

– стоимость услуг. Агентства, которые предоставляют действительно качественные услуги по подбору персонала и обеспечивают максимальное соблюдение этических норм, вкладываются значительные средства в развитие квалификации своих сотрудников, техническое оснащение компаний, разработку эффективных методов и технологий работы. Поэтому определите для себя соотношение цены и качества, на которое вы хотите рассчитывать;

– специализацию. Обращаясь в агентство, специализирующееся на подборе сотрудников необходимого вам профиля и уровня квалификации, вы сэкономите свое время, средства и вероятнее всего подберете наиболее подходящего вам работника.

Менеджеру кадрового агентства нужно подробно описать рабочее место будущего работника, особенности позиции и требования к кандидату на вакантное рабочее место и расставить приоритеты. У большинства руководителей возникают проблемы с отбором кандидата из числа предложенных рекрутерами. Как правило, всем руководителям хочется получить идеального работника, и в запросе на поиск кандидатов порой содержатся требования, если и не взаимоисключающие друг друга, то редко встречающиеся в одном и том же человеке. Чтобы обеспечить возможность обоснованного выбора, нужно иметь достоверную информацию о достоинствах и недостатках претендентов на должность и уметь правильно расставить приоритеты. Важно участвовать в собеседованиях с кандидатами на вакантные рабочие места – прежде всего для того, чтобы оценить, насколько эти люди подходят компании в целом и характеру предполагаемой работы в частности. Разумеется, специалисты кадровых агентств могут проводить первичные интервью с кандидатами без участия представителей работодателя, осуществляя, таким образом, функции «первого сита», но имеет смысл встречаться с наиболее достойными претендентами и делать свой выбор.

Если принято решение обратиться в кадровое агентство, прежде всего надо заполнить заявку на подбор персонала, в котором необходимо четко сформулировать требования, предъявляемые к желаемому кандидату на вакантное рабочее место. Как правило, заявка состоит из трех частей:

– в первой части заявки излагаются данные о заказчике услуг: организационно-правовая форма компании, ее юридический адрес, область деятельности, штатная численность, контактные телефоны;

– во второй (основной) части перечисляются требования к кандидатам. Наличие определенной профессии, специальности, образования, опыта работы, а также дополнительные навыки, например владение иностранными языками, умение управлять транспортными средствами. Кроме профессиональных перечисляются и требования к личности сотрудника (пол, возраст, психологические характеристики);

– в третьей части заявки излагается развернутая характеристика должностных обязанностей будущего работника, определяется характер предстоящей работы. В частности, здесь может содержаться информация о возможных командировках, о сверхурочных работах или о режиме ненормированного рабочего дня, а также данные о заработной плате.

Надо помнить, что заявка представляет собой документ, в соответствии с которым кадровое агентство будет подбирать потенциального работника и именно поэтому, формулируя требования, следует быть предельно точными, чтобы в дальнейшем между работодателем и кадровым агентством в дальнейшем не возникло какого-либо недопонимания или конфликта.

Стоимость услуг по подбору персонала – второй момент, который необходимо обсудить с кадровым агентством, а результаты достигнутой договоренности следует оформить совместный документ, который может называться по-разному, например протокол согласования цены или как-то иначе. В документе необходимо установить общую стоимость всего объема услуг по подбору персонала, а также оговорить, в какую сумму обойдется компании каждый удовлетворяющий ее требованиям кандидат на вакансию. Стоимость услуг по подбору персонала рассчитывается, как правило, с учетом затрат на поиск кандидата и размера заработной платы, которую компания намерена платить своему работнику.

Обычно опытные кадровые агентства предлагают своим клиентам внести в документ условие о поэтапной оплате услуг или о предоплате – такие условия достаточно разумны и вполне вписываются в рамки закона. Условие об окончательном расчете может быть сформулировано, например, таким образом: «Полный и окончательный расчет по настоящему договору должен быть осуществлен заказчиком не позднее... банковских дней с момента заключения с представленной кандидатурой трудового (гражданского-правового) договора».

Разумеется, условия договора на оказание услуг подлежат обсуждению и согласованию. Причем, добросовестные кадровые агентства редко пользуются шаблонными договорами – это присуще, как правило, начинающим и малоопытным либо откровенным «рвачам». Дело в том, что в силу специфики качественного подбора персонала применение шаблонных договоров в принципе невозможно – в каждом конкретном случае многое зависит именно от изложенных в договоре конкретных требований заказчика, а они типовыми быть не могут. Хотя, конечно, каждое кадровое агентство имеет свой образец договора, но он применяется только в качестве исходного для последующего развития и уточнения конкретных позиций и условий. Прежде чем поставить свою подпись под договором, необходимо еще раз внимательно ознакомиться с его содержанием.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочтите эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.