

## Правильный подбор качественного персонала при бизнес-планировании

В наше время любой проект связан с бизнес-планированием. Правильное построение, которого, является залогом успеха всего бизнеса. Если идею предлагаемого проекта можно изложить, план маркетинга, производства и финансов можно составить без особого труда полагаясь на анализ, методы и оценки, то подбор качественного персонала – дело довольно сложное. Актуальность проблемы правильного подбора качественного персонала связана с тем, что персонал – это «сердце» компании, его движущая сила. Благодаря ему компания работает и развивается.

Владельцам малого и среднего бизнеса на этапе формирования компании приходится сталкиваться с трудностями в вопросах подбора персонала, несмотря на то, что уровень безработицы высок. Наиболее приемлемым вариантом в подборе являются рекрутинговые компании или менеджер по подбору персонала, но при бизнес-планировании это отнимет дополнительные средства. Поэтому выгодным вариантом является подбор персонала своими силами. Перед тем как начать поиск необходимых работников нужно разработать организационную структуру.

«Организационная структура - документ, устанавливающий количественный и качественный состав подразделений предприятия и схематически отражающий порядок их взаимодействия между собой. Структура предприятия устанавливается исходя из объёма и содержания задач, решаемых предприятием, направленности и интенсивности, сложившихся на предприятии информационных и документационных потоков, и с учётом его организационных и материальных возможностей». [5]

Владелец обязан создать собственную организационную структуру и правильно руководить ею. Для этого следует знать основные типы таких структур. Классическая схема построения – это иерархия, но на сегодняшний день такая форма считается устаревшей и малоэффективной. Широко используются матричные и плоские структуры. При планировании своего дела нужно знать об особенностях каждого из типов организационных структур, чтобы решить какая из них лучше всего подходит для будущей компании (см. таблицу 1).

«Стратегия определяет структуру», - как отмечает А.Чандлер, и это важно помнить.

Таблица 1 - Типы организационных структур

| Тип организационной структуры                    | Описание   | Плюсы  | Минусы   |
|--|--|--|--|
| Функционально-линейная организационная структура | Сотрудники подчиняются тем, кто стоит над ними, при этом конкретные функции отданы в ведение отдельным вертикалям, ветви вертикалей не взаимодействуют и не пересекаются.  | Результат труда, при правильно настроенном механизме управления, стабильно одинакового качества.                         | Отсутствие гибкости, потеря информации при движении ее по иерархии, большие затраты времени на принятие решений.                 |
| Дивизиональная структура организации             | Дивизионы — это подразделения, которые обладают относительной самостоятельностью. Управление ими происходит из штаб-квартиры. Принцип составления дивизиона может быть различным — географическим, продуктовым, клиентским (корпоративный, массовый) и т. д. | Гибкость и высокое качество обслуживания.  | Высокий уровень управленческих затрат, так как появляется множество директоров, и сложность контроля самостоятельных дивизионов. |
| Проектная организационная структура              | Под каждого нового клиента собирается отдельная структура во главе с директором проекта и всеми необходимыми звеньями на разных ступенях подчинения под ним. При этом сотрудники могут быть задействованы в разных проектах одновременно.                    | Максимальная гибкость. Такие компании могут реагировать на изменение рыночной ситуации мгновенно.                        | Высокие управленческие затраты и необходимость платить высокие зарплаты  |
| Матричная структура                              | Каждое звено в иерархии помимо подчинения непосредственному начальнику сверху параллельно входит в группу, выделенную под какую-то функцию.  | Отсутствуют главные проблемы линейно-функциональной организационной структуры — потеря информации и отсутствие гибкости. | Может возникать конфликт интересов. Когда один человек подчиняется нескольким начальникам, непонятно, чье поручение выполнять.   |

Установив тип организационной структуры, а вместе с тем и количество персонала, нам следует определиться, чего мы хотим от персонала для того, чтобы четко поставить им наши цели. Если имеется описание труда для той или иной должности в планируемой организации, то дело обстоит проще, нежели когда таковое описание отсутствует. Для этого необходимо составить список обязанностей для каждой будущей должности с четким указанием действий.

Для кандидатов важно подробное описание вакансии, согласно которому и будет проводиться отбор. Как правило, такое описание состоит из трех разделов:

1. Вводная часть
2. Требования и обязанности, предъявляемые к кандидатам
3. Условия работы [6]

В водной части требуется дать краткое описание компании, сферы деятельности, регионов присутствия, количества сотрудников, а также указать полное наименование вакансии. Затем нужно указать требования: образование, опыт работы, профессиональные навыки и знания. Требования могут быть желательными или строго обязательными. В следующем разделе нужно указать 6-8 пунктов обязанностей, указать наличие командировок, описать условия работы. Также можно указать условия рассмотрения резюме. Если требуется свободное владение каким-либо иностранным языком, то лучше составить такое описание вакансии на нужном иностранном языке, дабы отсеять соискателей с базовыми знаниями, которые надеются на «авось». После составления описания нужно обязательно его прочесть, чтобы текст был структурирован и легко воспринимался соискателями.

При подборе персонала очень важно найти лучших людей в данной сфере. Используя следующие методы можно не только собрать штат, но и составить реестр соискателей, которые могут попасть в компанию.

1. Рекрутинг или массовый рекрутинг – метод подбора персонала распространенных профессий. В основном это специалисты линейного уровня (рядовые исполнители, торговые агенты, секретари). Метод заключается в подготовке описания вакансии и размещении этого описания там, где его смогут увидеть потенциальные кандидаты. Как правило, это сайт компании, а также сайты, специализирующиеся на поиске работы. Упор, в случае рекрутинга, делается на специалистов, находящихся в процессе поиска работы.
2. Executive Search – подбор персонала высшего и среднего руководящего звена (начальники отделов, руководители подразделений, директора), специалистов редких и уникальных профессий. В отличие от рекрутинга, предполагает активный поиск потенциальных кандидатов. Executive Search - самая эффективная технология, применяемая агентствами.
3. Headhunting – переманивание конкретного специалиста, как правило – «звезды», из одной компании в другую.
4. Скрининг – быстрый отбор соискателей исключительно по формальным признакам. Мотивация, личностные качества и другие психологические особенности кандидатов при скрининге не исследуются.

Средние сроки проведения скрининга составляют от 1 до 10 дней. Этим методом обычно проводится подбор персонала младшего звена (секретари, менеджеры по продажам, бухгалтеры, продавцы – консультанты, водители). И очень редко – среднего. [4]

Определив технологию поиска персонала, начинается процесс подбора персонала. При первоначальном отборе владелец лично анализирует резюме соискателей и заполненные ими анкеты, в некоторых случаях даже краткие телефонные собеседования. Окончательный отбор обязательно проходит в форме личной встречи соискателя с владельцем. Только в общении можно определить подойдет соискатель или же нет. Обязательно следует делать пометки в резюме, которые предоставлены кандидатами, чтобы в конце выбрать лучшего. Заранее стоит продумать вопросы, согласно которым можно выявить квалифицированность работника, а также, желательно, чтобы присутствовал один из квалифицированных работников или бизнес-партнер будущей компании. Проведение собеседования должны иметь правила не только для соискателя, но также и для работодателя. Ведь не только соискатель должен заинтересовать владельца, но и владелец соискателя. Итак, вот эти правила:

1. Подготовится к собеседованию заранее, составить список вопросов, проработать ответы на вопросы соискателя, связанные с образующейся фирмой,
2. Не опаздывать на собеседования. Даже когда есть более приоритетные задачи нужно связаться с соискателем и сообщить ему о задержке или переносе собеседования,
3. Если владелец не в состоянии оценить квалификацию, то следует сконцентрироваться на тех качествах, которые он может определить,
4. Составить оценочный лист по разным разделам. Обязательно делать в нем пометки,
5. Не нужно искать высококлассного лучшего в своей профессии специалиста, лучше отыскать того, кто сможет выполнять конкретные задачи в будущей компании,
6. Обязательно обещать соискателю, что в любом случае будет уведомление в конкретные сроки о принятом решении,
7. При отборе персонала важно смотреть не на ограничения вакансии, а на возможности кандидата.

Заключительным этапом подбора персонала является принятие решения о приеме сотрудника. После всех проведенных собеседований и тестов, владелец должен тщательно обдумать каждого из кандидатов и решить кто именно подойдет на ту или иную должность.

Таким образом, можно составить целостную картину правильного подбора качественного персонала при бизнес-планировании:

1. Анализ функционирования компании (вид деятельности, стадия развития, основные бизнес-процессы, стратегические и тактические цели, прибыльность, система управления)
2. Построение организационной структуры

3. Планирование потребности компании в персонале
4. Построение модели вакансии
5. Поиск и отбор кандидатов
6. Прием сотрудника на работу

Подводя итоги работы хочется обратить внимание на то, что подбор персонала – это одно из основных направлений деятельности владельца. От того, насколько грамотно и профессионально организован подбор кандидатов

#### Литература

1. Jeff Haden, статья «6 steps to recruit better candidates», 2012г. Режим доступа: inc.com
2. Асаул, А. Н., Организация предпринимательской деятельности: учебник/А. Н.Асаул. – СПб.: АНО. ИПЭВ, 2009. 336с.
3. Е. Печуричко, статья «8 правил рекрутера», 2009г. Режим доступа: <http://www.rabota.ru/>
4. Журнал «Кадровик.ру», 2011г, №8
5. Интернет-портал: <http://ru.wikipedia.org/>
6. Н.Телегина, статья «Оптимизация вакансий», 2012г. Режим доступа:<http://planetahr.ru/publication/3397>
7. С.Плетнёв, статья «Организационная структура: какого типа ваша компания?», 2013г. Режим доступа: <http://kontur.ru/articles/223>