

# Страна советов

Выпуск №2 | 2016

Текст | Анастасия САЛОМЕЕВА

Тема этого выпуска «Страны советов» — обновление кадрового состава.

**Наши респонденты отвечали на следующие вопросы:**

1. Обновляете ли вы кадровый состав компании в условиях кризиса?
2. Проводите ли вы оптимизацию действующего кадрового состава, сокращения персонала?
3. Готовы ли вы заменить тех или иных сотрудников с учетом специалистов, которые высвободились на рынке в результате сокращений или стали доступны для приглашения на работу?
4. Если проведите замену персонала, то как это сказывается на состоянии вашей управленческой команды?
5. Какие типичные ошибки совершают компании, обновляя персонал в период кризиса?

**Андрей МЕДВЕДЕВ,**  
генеральный директор компании РСМ  
«Промышленные силовые машины»:

1. Я считаю, что обновление кадрового состава — это не антикризисная мера, а стандартный рабочий инструмент. Для стабильного развития компании неэффективность во всех ее проявлениях должна быть устранена вне зависимости от экономической ситуации. В целях актуализации данных по кадровым потребностям компании мы регулярно проводим мониторинг эффективности деятельности сотрудников. Это позволяет вовремя и адресно реагировать на происходящие процессы как внутри компании, так и во внешнем ее окружении. В таком случае процесс подбора персонала зависит не от экономических сложностей, а от производственной необходимости.



2. Под оптимизацией я подразумеваю инструмент борьбы с несовершенствами, накопившимися в компании, а также способ привести все функции к порядку. Нужно понимать, что это комплексный процесс, который может включать в себя пересмотр штатной структуры компании, жесткий контроль над расходами, реорганизацию производства. Проводиться он должен на регулярной основе. Так, например, компания не в силах развиваться, когда ее внутренняя структура играет роль «тормоза». На определенном этапе роста мы это почувствовали на себе — накопились проблемы внутреннего взаимодействия, когда слишком много времени стало уходить на коммуникации. Увеличилось число начальников, появились подразделения, где на одного руководителя приходился один подчиненный. При этом сфера ответственности сотрудников сужалась до «масштабов выбора гвоздя». Стало ясно, что пора уйти от ситуации, когда все заняты своими микрозадачами и не могут договориться друг с другом. Добавить гибкости структуре РСМ помогли две меры: укрупнение подразделений и универсализация персонала.

3. К сожалению, сейчас мы констатируем тот факт, что высококвалифицированных специалистов на рынке не прибавилось в разы, как кажется. Наблюдаются две тенденции. Первая касается как раз специалистов высокого уровня, которые оказались в вынужденном поиске трудоустройства из-за заморозки крупных проектов, на которых они были задействованы. Мы наблюдаем это на примере сотрудников, пришедших к нам из группы компаний «ВЕЛЮКС», которая приняла решение о приостановке производства на

своем заводе в Ростове Великом Ярославской области.

Вторая тенденция — это насыщенность рынка низкоквалифицированными кадрами, высвободившимися на рынке как раз в результате сокращений. Так, отдел по подбору персонала нашей компании отмечает увеличившееся количество поступающих резюме от соискателей, но и процент первоначального отсева стал в 1,5 раза выше.

4. —

5. В своих действиях я выявил одну ошибку — субъективное отношение к процессу. Иногда я ловил себя на мысли, что мой личный взгляд оказывается далек от фактического положения дел. Практика показала, что глубокий предварительный анализ реальной эффективности каждого подразделения и каждого сотрудника — отличный инструмент при принятии решения об обновлении персонала. Для этого нами, например, используется метод «фотографии рабочего дня по подразделению». Также эффективность работника определяется в разговоре с его непосредственным руководителем и его внутренними заказчиками — людьми, с которыми он контактирует чаще всего в компании. Чтобы репутация человека не влияла на принятие решения, в обсуждении участвует рабочая группа руководителей, что позволяет судить непредвзято, разделять личное и деловое.