

УД К 331.1 (075.8)

КРИТЕРИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА РУКОВОДЯЩУЮ ДОЛЖНОСТЬ

Актуальность темы обусловлена тем, что рыночная экономика требует усиления способности предприятий работать эффективно в условиях перманентных изменений внутренней и внешней среды, в то время как данная проблема имеет недостаточно разработанный инструментарий и решения.

Проблема повышения эффективности управления персоналом рассматривается разными учеными: А.Я. Кибановым, Д. Жувом, В.Р.Весниным, И.Ю.Плешиным, Савченко В.А, Спиваком В.А, Т.Ю.Базаровым, Масловым Е.В, А.Н.Коулом, но многие вопросы управления персоналом решены не в полной мере.

Целью работы являются теоретическое обобщение, разработка методических подходов и практических рекомендаций к управлению процессом отбора персонала на руководящие должности.

Любая компания, рассчитывающая на долговременное успешное функционирование, должна заниматься кадровым планированием, которое предполагает определение числа работников, необходимых для достижения установленных целей, и выявление их квалификационного потенциала. Существует значительная разница в методах и критериях отбора персонала в зависимости от величины компании и характера деятельности.

Основная цель коммерческой организации — максимизация прибыли в течение как можно более длительного времени. Цели и задачи, касающиеся характера взаимоотношений руководителей и подчиненных, межличностных связей в коллективе, привлечения сотрудников к управлению и принятию решений, мотивации к труду,

предпочтений в кадровом подборе, формулируются собственниками предприятия и наемными управленцами в зависимости от ситуации. В одних фирмах вводят жесткую вертикаль власти, авторитарный стиль руководства, нанимают высокопрофессиональных работников с высокими расценками оплаты труда. В других делают ставку на личные отношения между руководством и сотрудниками, материальная мотивация переплетается с патерналистской опекой младших старшими, при подборе кадров учитывают не столько владение определенными навыками, сколько личную преданность. В зависимости от видения организационных форм функционирования фирмы критерии отбора сотрудников различаются, хотя сохраняется некоторая общность требований (прописанных в должностных инструкциях) к претендентам.

Отбор на вакантную должность начинается с поиска кандидатов как внутри компании, так и вне ее. В первом случае приглашают сотрудника своей фирмы или работника дочерней организации. Положительной стороной опоры на внутренние ресурсы является хорошая осведомленность о профессиональных и личных качествах соискателя, который уже адаптирован для решения задач в духе стратегии фирмы, имеет опыт работы с постоянными клиентами, ему не нужно приспосабливаться к новому коллективу. В то же время существует опасность консервации проверенных методов работы, поскольку только прилив свежей крови приносит новые идеи.

Внешний отбор предполагает прежде всего собеседование в отделе кадров и первичное сопоставление данных кандидата с идеальной моделью (профессиограммой), которая учитывает профессиональные требования, касающиеся деловых качеств, специальных умений и навыков, черт характера, способностей человека. Правильно составленная профессиограмма — залог успеха в поиске работника. Крупные компании сотрудничают с психологами, разрабатывающими идеальные модели в соответствии с последними

научными данными и требованиями заказчика. Мелкие фирмы полагаются на чутье кадровиков и ориентируются на стереотипные представления о необходимом наборе качеств соискателя.

Считается, что эффективность отбора повышается с ростом числа собеседований, но многократно они проводятся, как правило, только при поиске руководящих работников. Собеседование дает поверхностное представление о человеке, поскольку каждый кандидат прилагает все усилия к тому, чтобы понравиться. Психологи заметили снижение объективности при оценке соискателя в связи с невольным сравнением его с предыдущим посетителем и личными симпатиями работников кадровых служб. Для преодоления субъективизма менеджерам по подбору персонала следует заранее составлять вопросник, нацеленный на получение информации о соответствии качеств претендента целям и задачам компании.

В ходе беседы изучаются представленные соискателем резюме, трудовые книжки, дипломы об образовании, рекомендации с прежнего места работы. Данные источники могут внести ясность в созданный положительный образ идеального работника. Одни работодатели сразу же откажутся от услуг недипломированного и склонного к перемене профессий кандидата, в то время как других это не смутит. Многое зависит от стратегии организации. Существуют фирмы с колоссальной текучестью кадров, довольствующиеся сиюминутными интересами и не ставящие перед собой цели создавать долговременные трудовые коллективы. Однако для основной массы предприятий текучка кадров — серьезная проблема, наносящая не только материальный ущерб в связи с издержками по замене работников, но и приводящая к ослаблению корпоративной сплоченности, утере духа преданности общему делу.

Еще один метод отбора — ситуативное собеседование, весьма напоминающее деловую игру, только в упрощенном варианте. Соискателю предлагается проблемная ситуация, из которой он должен

найти оптимальный выход. Конечно, в спокойной обстановке предложить гипотетическое решение проще, чем в реальной жизни, но логика и аргументация ответа позволяют узнать что-то новое о человеке. В рамках ситуативного собеседования кадровые службы все шире используют тестирование, с помощью которого определяют наличие у кандидата необходимых знаний, умений и навыков. К достоинствам данного метода относят возможность получения качественных и количественных величин оцениваемых параметров. Имитационные тесты служат развитием практики ситуативного собеседования, направлены на разрешение определенной профессиональной задачи и, как выяснили эксперты Всероссийского кадрового конгресса в ходе специально проведенного исследования среди более чем тысячи работников кадровых служб, считаются самыми эффективными методами подбора сотрудников. Также используются тесты, выявляющие общие способности и личностные черты. С помощью тестирования удастся установить недобросовестность данных, представленных на устном собеседовании, и значительно скорректировать первое представление о человеке. Для многих компаний приоритетными оказываются не специальные навыки претендента (которым можно относительно быстро обучить), а личностные характеристики, поскольку повлиять на образ мышления, темперамент, самооценку, способность к общению и нравственность кандидата, невозможно.

После отбора кадровой службой из массы соискателей группы наиболее подходящих кандидатур наступает очередь собеседования с руководителем подразделения, где имеется вакансия. Именно на данном этапе определяется пригодность человека по профессиональным и личным качествам, его способность решать задачи компании. Начальник подразделения должен понять, сможет ли кандидат влиться в коллектив и выполнять предполагаемый объем

работы. Если требуются беспрекословные исполнители указаний, то выбор останавливается на людях, склонных к подчинению, коллективистах, стремящихся решать общие проблемы совместными усилиями. Если фирма нуждается в инициативных творческих личностях, то отбирают людей с задатками лидера, индивидуалистов, стремящихся при выполнении общего задания действовать самостоятельно. В большинстве случаев решение руководителя подразделения бывает определяющим, так как менеджер по персоналу или генеральный директор (в небольших фирмах) лишь утверждают выбор непосредственного начальника соискателя вакансии. Естественно, что основная ответственность за правильность принятого решения ложится на руководителя подразделения.

Критерии отбора персонала для организации напрямую зависят от ценности работника. Общие критерии отбора представлены на рисунке 1.

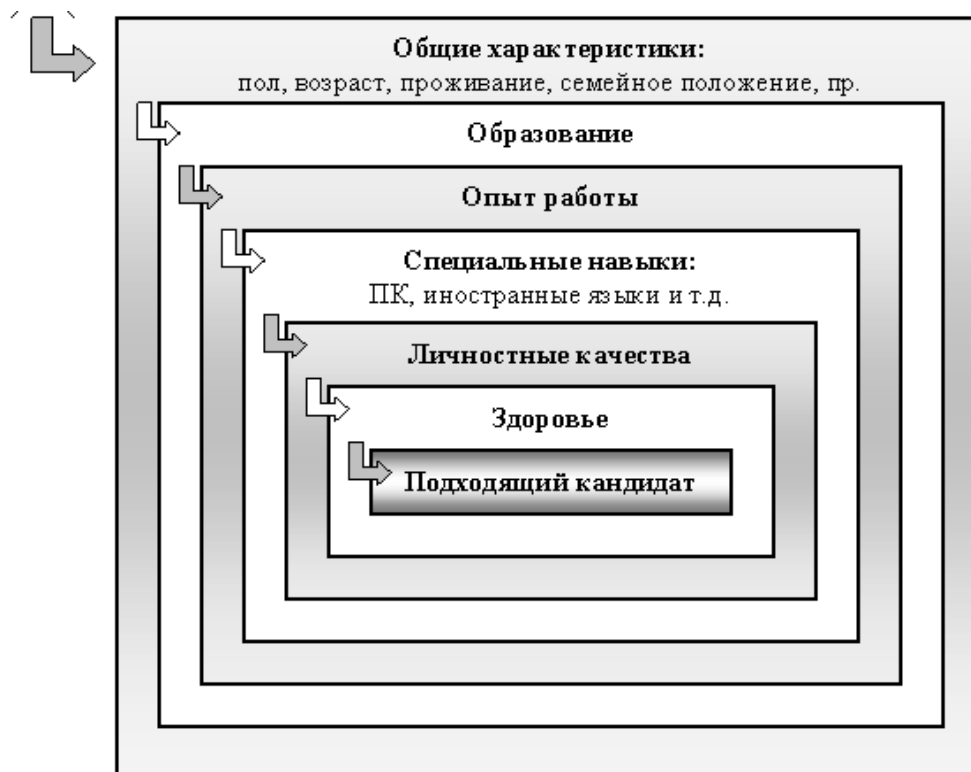


Рис.1 Общие критерии отбора персонала

Так, наименьшие требования предъявляются к специалистам низкой квалификации, которых в любой момент можно заменить. Вряд ли мелкие и средние компании будут затрачивать много сил и средств на тестирование и тщательный отбор квалифицированных сотрудников, которые в избытке представлены на рынке труда или могут быть обучены необходимым профессиональным навыкам силами самой фирмы. Совсем другая методика применяется при отборе высококлассных специалистов, способных за счет своих уникальных знаний и личных качеств создавать для фирмы дорогостоящие продукты. К данной категории относятся генеральные и коммерческие директора, топ-менеджеры, главные бухгалтеры, ведущие инженеры-проектировщики и другие. Именно для перечисленных категорий кандидатов создаются тесты, деловые игры, проводятся многократные собеседования, а впоследствии подобные приемы отбора переносятся на остальных сотрудников, работающих на данном предприятии.

К дорогостоящим управленцам современные работодатели предъявляют следующие требования: высшее образование, желательно экономическое, но возможно и техническое, обязательное знание программ управления персоналом и оптимизации работы предприятия; желательно свободное владение персональным компьютером; опыт работы по специальности от трех до пяти лет, допустим стаж работы на другой управленческой должности, важно, чтобы человек владел технологией процесса администрирования; усвоение целей организации для создания и поддержания ее рейтинга и престижа, способность сформировать наиболее эффективную производственную структуру и добиться максимальных результатов в работе; готовность за высокую заработную плату работать ненормированный рабочий день; планирование карьерного роста и профессионального развития; коммуникабельность, честность, порядочность, деловитость.

В дальнейшем, руководителям, желающим выработать наиболее эффективные критерии отбора соискателей на вакантные должности, можно дать некоторые рекомендации. Поиск перспективных сотрудников необходимо осуществлять не в пожарном порядке, чтобы заполнить открывшуюся вакансию, а постоянно. В мелких и средних фирмах обычно человека подбирают под определенную должность, а в солидных организациях для квалифицированного специалиста всегда готовы создать вакансию, ибо упускать его в силу укомплектованности штата — непростительная роскошь. Такой работник окупит вложенные затраты, а при реструктуризации всегда легко впишется в штат. Прежде чем давать объявление о приеме на работу, нужно тщательно изучить внутренние резервы фирмы. Не исключено, что нужный сотрудник уже давно работает рядом с вами. Не следует пренебрегать многократными собеседованиями и тестами, поскольку они помогают отсеивать непригодных кандидатов.

Список используемой литературы:

1. И.Ю.Плешин Управление персоналом – СПб.: Изд. «Питер», 2002 – 325с.
2. Савченко В.А. Управление развитием персонала: Учеб. Пособие – К.:КНЭУ, 2002 – 194с.
3. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Изд. «Питер», 2000 – 416с.
4. Коул А.Н. Организация и психология управления персоналом: Уч. – метод. пособие – К.: МАУП, 2002 – 832с.
5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Изд. «Экзамен», 2000 – 360с.

Abstract

Actuality of this subject is stipulated by necessity of decision of practical problems of formation rapid and effective reaction of enterprises for changes of inside and outward environment, which are complicated according to nature and intensive.

The aim of this work is more accurate definition subjective – systematical premises of creation in production organization perpetual in acting system of selection of personnel to changes in its inside and outward environment.

Key words: hive, selection, personnel, management, analysis, tests.

Сведения об авторе:

Герашенко Инна Николаевна

Студентка 5 курса 3 группы

Факультета МиМ, ХНЭУ

Контактный телефон: 80979843770