

## Кадровый отбор в условиях стремительных темпов развития экономики

*В работе рассмотрены проблемы формирования кадрового состава на предприятии, как основного стратегического ресурса эффективного развития предприятий. Изучены возможные методы подбора кадров с учетом индивидуальных требований руководства и специфики работы предприятия, определены их достоинства и недостатки в условиях стремительных темпов изменения информационного пространства и развития экономики в целом.*

Вопрос о поиске кандидата, удовлетворяющего современным условиям функционирования предприятия, сегодня особенно остро стоит перед работодателем. Отбор работников на малых и средних предприятиях в большинстве случаев осуществляется путем временного трудоустройства кандидата на вакантное место с целью оценить его профессиональные качества, умственные способности, культурный уровень и так далее. Государственная власть, пытаясь регулировать эффективное трудоустройство свободной рабочей силы, предусмотрела в Трудовом кодексе испытательный срок, который позволяет работодателю оценить самого работника и его соответствие занимаемой должности. Однако, любому человеку, независимо от уровня его образования и квалификации, необходимо время для адаптации на новом рабочем месте, а максимально возможного срока испытания, три месяца, а в некоторых случаях шесть, как правило, не хватает для объективной оценки качества работника, тем более для возможности его самореализации. За три месяца квалифицированный специалист сможет лишь полностью адаптироваться на рабочем месте, вникнуть и разобраться в особенностях и тонкостях работы предприятия, в его специфике и выработать стратегию и методику своей работы. Результаты работы нового сотрудника можно оценить, в лучшем случае, через полгода.

В нашей стране сложилась тенденция увольнять сотрудника, если в течение испытательного срока он не проявил себя. Российские работодатели предпочитают не рисковать, опасаясь принять на работу «неподходящего» сотрудника. Процесс «прием – испытание – увольнение» может продолжаться бесконечно, и вряд ли укрепит позиции и репутацию предприятия, это приводит к дополнительным затратам предприятия на прием, увольнение, поиск и комплектование новых кадров. В большинстве случаев долгий процесс поиска, проб и ошибок заканчивается приемом на постоянное место работы любого более или менее подходящего предприятию кандидата, а проблема соответствия работника, его профессиональных качеств занимаемому месту отходит на второй план и остается открытой. «Я нескольких бездарей не могу уволить, так как боюсь, что не найду даже таких. Как только найду – уволю», - отвечает директор департамента одной из компаний в ответ на вопрос, как сейчас с персоналом. Кадры – самая больная сегодня тема для большинства российских компаний.»[1]

Несоответствие работника занимаемой должности приводит к увеличению затрат, но тем не менее работодатель, уже потративший достаточно финансов и времени на поиск и подбор кандидата, на покрытие убытков от постоянной смены спе-

циалистов, придерживается схемы – «плохой специалист, но постоянный, лучше хороших, но временных».

В связи с дороговизной, низким качеством и недостаточностью информации, а так же с большим объемом и высокой скоростью ее поступления и изменения, кадровые отделы предприятий не справляются с задачей эффективного отбора и оценки кадров в организацию. Решить эту проблему в настоящее время берутся многочисленные, появившиеся как «грибы после дождя», кадровые агентства. Основной задачей их деятельности является поиск работников, максимально удовлетворяющих требованиям работодателя. «Проблема касается подбора специалиста высокой квалификации, предприятию необходимо учесть все аспекты своей деятельности для выбора наиболее подходящего кандидата. К сожалению, не практикуется оценка потенциальных работников, позволяющая без привлечения сторонних специалистов сравнить претендентов и выбрать лучшего. Поиск таких специалистов практически невозможен без участия специализированных сторонних компаний, способных учесть и специфику деятельности и региона, и отдельной личности.»[4]

Основная проблема подбора персонала путем привлечения кадрового агентства заключается в следующем: эта область деятельности достаточно молода, законодательно не отрегулирована, поэтому отсутствуют четкие механизмы сбора, оценки и хранения информации. Так как вложения в человеческий капитал окупаются медленно, на рынке кадровых агентств развивается недобросовестная конкуренция, и переданная информация «...может потерять конфиденциальность и попасть в руки конкурентов».[4] Возможно, при жестком государственном регулировании деятельности кадровых агентств и законодательной защите прав работников и работодателей, обращающихся в агентство, эти организации будут высоко эффективны в вопросах подбора персонала, но в сложившейся сейчас ситуации это лишь возможность заработать на проблемах работников и работодателей. Помимо вышесказанного существует нюанс подбора работников - есть профессии, уровень квалификации по которым может определить любой эксперт, признанный в той области деятельности, к которой относится эта профессия. И есть профессии, которые в разных сферах деятельности, а иногда и на каждом предприятии, должны учитывать индивидуальные особенности его функционирования. Здесь уже важны не только образование и опыт, но и личностные качества человека, которые, как правило, может оценивать лишь руководящий состав предприятия, досконально знающий всю специфику его работы. В сложившейся ситуации у предприятий есть острая необходимость самостоятельно проводить оценку и отбор кадров. «Так, чаще всего работодатель помимо определенного опыта и квалификации выдвигает еще и субъективные требования к кандидатам, основываясь на собственных представлениях об идеальном сотруднике.».[6]

Динамичное развитие промышленности, новые экономические условия функционирования определяют новые качественные характеристики и требования к потенциальным работникам. В этой ситуации, при подборе кадров, необходима максимальная объективность выбора, и в то же время - удовлетворение индивидуальных требований руководства.

Крупные, высоко рентабельные компании могут себе позволить осуществлять кадровый отбор самостоятельно, путем проведения конкурса на должность. Претендентов на вакантное место оценивают по предварительно составленным резюме,

анкете, но вопрос адекватности и достоверности, предоставленной работодателю, остается открытым.

В периодической литературе нет недостатка в примерах и рекомендациях по написанию резюме. «Особую ценность представляет наличие двух или даже трех дипломов: при этом обилии коммерческих учебных заведений, что сегодня существует, всегда что-нибудь найдется по душе и по деньгам».[2]. Таким образом, изучение резюме таит в себе «подводные камни» в виде купленного диплома и преувеличенных личных данных [4].

Очень популярным в настоящее время является анкетирование, однако, как метод отбора кадров оно также содержит некоторые нюансы: анкету составляет и обрабатывает психолог или социолог, как правило, это один человек. Так как не все предприятия имеют достаточно средств для привлечения группы экспертов, следовательно, отбор происходит согласно мнению одного человека, и результат, соответственно, будет обладать высокой долей субъективности. Даже наличие группы психологов и социологов не гарантирует высокую объективность результатов, так как, будучи высококвалифицированными специалистами, в своей области, они не всегда компетентны в вопросах производства и поэтому не могут эффективно оценить сотрудника с точки зрения производственной полезности для определенного предприятия.

Применение собеседования как метода отбора нецелесообразно в условиях стремительных темпов развития промышленности. Кандидат может не раскрыть в процессе собеседования необходимые руководству способности, однако в работе он может оказаться незаменимым сотрудником, и, соответственно, возможен обратный вариант, когда на собеседовании - лучший, а в работе - «никуда не годится». Чтобы собеседование имело максимально объективный результат, на предприятии необходимо создавать специальную комиссию, причем таким образом, чтобы она была компетентна во всех профессиональных направлениях, что в принципе не возможно на малых и средних предприятиях из-за численного ограничения персонала.

Прогрессивным новейшим методом отбора является рекрутинг, который заключается в составлении видеонаблюдения за работой кандидатов в приближенной к рабочим условиям обстановке. Однако наряду с высокой эффективностью этот метод очень затратный, который «не по карману» основной массе предприятий. Несмотря на низкую эффективность большинства недорогих методов отбора и дорогостоящую эффективность, не стоит относиться к вопросу отбора и подбора кадров несерьезно. В современных условиях человек перестал быть просто исполнителем набора операций и оператором различных механизмов, роль кадрового потенциала выходит на первый план, основную роль в успешной работе предприятия играет «человеческий фактор».

Низкая эффективность наиболее распространенных методов отбора кадров связана, во-первых, с высокой затратностью, во-вторых, с длительностью оценки и обработки информации и, в-третьих, с не всегда высоким уровнем объективности оценок. Переход от экономики, основанной на использовании природных ресурсов, к экономике знаний невозможен без пересмотра взглядов на человеческий капитал. Все большая доля работодателей признает его наиболее ценным ресурсом современного общества, поскольку только освоенная человеком информация превраща-

ется в знания, а знания в настоящий момент - это наиболее важный ресурс развития производства.

Именно эта трансформация знания в продукт потребления и породила его зависимость от времени. Темпы морального износа информации очень высоки, поэтому характерной чертой современной экономики является неопределенность будущего в большей или меньшей степени [3]. А что касается кадровых ресурсов, то поскольку каждый человек обладает индивидуальными свойствами, уровень неопределенности в этой сфере максимально высок.

В периодической литературе все чаще поднимается вопрос о необходимости разработки механизма отбора кадров, удовлетворяющего современным условиям хозяйствования. «Совершенно очевидно, что единственные акции по обновлению кадрового состава или улучшению качества имеющихся кадров сами по себе не являются решением проблемы на долгосрочную перспективу, так как обновление состава или качества кадров должно происходить на регулярной основе и представлять собой конечный продукт работы нового механизма отбора кадров». [7]

В современных условиях получают все более широкое распространение методы экспертной оценки, как наиболее отвечающие условиям стремительных темпов развития экономики, позволяющие преодолеть неточность и неопределенность информации. Их применение в сфере планирования и прогнозирования человеческих ресурсов позволяет повысить эффективность работы с человеческим капиталом за счет трансформации информации в знания в результате ее освоения компетентными экспертами. Эти методы используют оценки экспертов, основанные на их знаниях, опыте и интуиции, на базе которых можно сделать вывод о сложившейся ситуации и дальнейших тенденциях развития. Существует множество методов, использующих знания и опыт экспертов, однако для целей оценки и подбора кадров автор считает наиболее подходящей группу экспертных методов, относящихся к классу методов поддержки принятия решений. Эти методы позволяют наиболее объективно выбрать отвечающего требованиям работника. Математический аппарат этих методов разработан специально для поддержки принятия решений в сложных вопросах, наиболее адекватно отвечающих сложившейся ситуации, в условиях, когда выбор затруднен. Они направлены на упрощение трудно решаемых задач и всего процесса принятия решения. Благодаря универсальному математическому аппарату можно проверить мнения на предмет противоречий, тем самым, согласуя точки зрения экспертов и привести их к общему знаменателю.

Особенно сложным вопросом был и остается выбор экспертов, поскольку в основном от уровня их компетенции, профессиональных знаний и интуиции зависит полученный результат. Именно с этой проблемой связано медленное распространение методов экспертных оценок. В качестве экспертов необходимо использовать тех людей, чьи суждения помогут принятию адекватного решения [5].

Если для оценки уникальных, глобальных, не имеющих аналогов проектов необходимы эксперты, имеющие мировую репутацию, то на предприятии эти сложности легко устранимы. Адекватное решение на предприятии может принять человек или группа лиц, очень хорошо понимающие специфику работы и довольно давно работающие на нем. На любом рентабельном предприятии можно найти такую категорию людей, именно такие опытные, проверенные в работе специалисты и должны выступать в качестве экспертов. Естественно, состав экспертной комиссии,

как качественный, так и количественный, напрямую зависит от специфики решаемой проблемы. Используя в качестве экспертов сотрудников предприятий, мы тем самым устраняем основную проблему применения методов экспертных оценок – поиск и подбор экспертов.

В задачах кадрового отбора методы, позволяющие качественно оценить объект, играют неопределимую роль. В качестве экспертной комиссии здесь выступает сам работодатель. Основное достоинство данных методов заключается в том, что экспертная комиссия может сама определять критерии оценки работников в зависимости от основных целей предприятия, помимо того, методика позволяет оценивать претендентов качественными (словесными) категориями, не загоняя экспертов в рамки количественных оценок или баллов, для этого разрабатывается специальная шкала оценок, в которой балльной оценке в соответствие ставится качественная категория. Перевод качественных оценок в баллы осуществляется по завершении работы экспертной комиссии администратором или программистом. Наличие близких и знакомых понятий позволит экспертам чувствовать себя в процессе более свободно, что в свою очередь повысит адекватность и объективность результата. Применение методов имеет, как и все процессы, недостатки, связанные с организацией работы экспертной комиссии. Поскольку в качестве экспертов выступают работники предприятия, то в процессе выработки оценок они не могут выполнять свои прямые обязанности. В этом случае, если ставить применение экспертных методов «на поток», высококвалифицированные специалисты не смогут выполнять свою работу, так как будут заняты процессом оценки кандидатов и со временем потеряют свою квалификацию. На их должности придется подыскивать замену, а содержать экспертную комиссию дополнительно к основному штату работников может позволить не каждое предприятие. Однако, специфика этих методов такова, что применять их надо в определенных условиях, а именно, только в тех случаях, когда для работы наиболее важным являются личностные качества человека: его характер, способности и индивидуальные особенности. В случаях, когда отсутствуют затруднения в определении полезности кандидата, достаточно применять обычные методы, связанные с анализом результатов производства, например, определения соответствия размеров детали существующим стандартам; с анализом длительности процесса производства и так далее.

Р. Тэйт (Канада) считает, что кадры 21 века должны иметь качества лидера: целеустремленность, конкурентоспособность, яркие личные качества в сочетании с ориентацией на людей и заботой о согласии [7]. То есть новая система требует от кадров наличия всех тех качеств, которые невозможно измерить количественно, а понятие об уровне и полезности этих качеств у каждого руководителя разное.

Все это еще раз подтверждает целесообразность применения методов экспертных оценок для целей отбора кадров, что позволяет использовать в процессе исследования все необходимые условия, связанные со спецификой работы предприятия.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Денисова Д., Сумленный С. Одни ищут работу, другие – работников. ВУЗы массово выпускают слабых юристов и экономистов // Служба занятости.- 2007.-№10.-с. 28-35.
2. Как найти работу после сорока? // Служба занятости.- 2006.-№9.-с. 27-29.

3. Колядин А. П. Структурные элементы человеческого капитала // Экономический вестник Ростовского государственного университета. - 2006.-№2.-с. 61-65.
4. Мельник Г. Кадровик! Проверь себя. Стоит ли доверять поиск сотрудников кадровым агентствам // Служба занятости.- 2007.-№1.-с. 39-42.
5. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческих решений и их методы // <http://an.torlov.chat.ru/decision.html>.
6. Царенко Ю. Дефицит профессионалов? // Служба занятости.- 2007.-№1.-с. 43-46.
7. Шухов Д. Кадровый отбор в 21 веке // Служба занятости.- 2006.-№9.-с. 4-5.