

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ОТБОРЕ ПЕРСОНАЛА

The development of system of management and perspectives of development of organization are described in this article.

Когда разработаны планы функционирования организации, спроектирована идеальная организационная структура, наступает время для выполнения важнейшей управленческой функции – отбора кадров. Важность этой работы очевидна. Вместе с тем в большинстве случаев работники подбирают все еще по интуиции, по совету знакомых, по направлению бюро по трудоустройству и занятости, внешним признакам, используя метод проб и ошибок (слабый работник, как правило «зависает» и очень сложно от него избавиться). Отсутствие апробированных методик отбора кадров приводит к ситуации, когда менеджер считает: пусть лучше место пустует, чем будет занято неподходящим работником. В этом смысле очень важно установить соответствие работника должности, т. е. четко выделить виды работ, его функции и под эти работы подобрать людей, имеющих нужную квалификацию для качественного выполнения функциональных обязанностей. Эта работа может быть эффективной только в том случае, если она основана на правильной оценке наличия у кандидатов всех тех качеств, которые необходимы для конкретного вида деятельности.

Важно помнить, что набор новых людей не происходит стихийно. Ответственность за то, чтобы нужные люди занимали соответствующие должности, целиком ложится на плечи менеджера по кадрам. Он должен четко представлять, кого нужно продвигать по службе, перемещать или увольнять, кого принять по новому набору и т. д. Процесс подбора и оценки кадров столь же сложен и точен, как любая управленческая функция. На этом этапе особенно важно правильно и полно определить кадровую политику организации, разъяснить претенденту суть будущей работы. Иначе можно потратить много времени на прием и беседу с претендентами, не имеющими нужной квалификации и не обладающими необходимыми качествами.

Кадровая политика в области набора кадров состоит в определении принципов приема на работу, количества работников, необходимого для качественного выполнения заданных функций, методологии закрепления, профессионального развития персонала.

Для поиска кандидатов в современном мире используются все доступные средства: от традиционного вопроса знакомым «нет ли у вас на примете...» до объявлений в Интернете, на телевидении и в газетах, читаемых миллионами людей. Профессиональный рекрутмент превратился в глобальную отрасль с оборотом в десятки мил-

лиардов долларов, в которой успешно работают компании по подбору руководящих кадров (executive search), компании по подбору персонала (recruitment agency), организации, специализирующиеся на подборе временного персонала или предоставляющие сотрудникам массовых профессий для работы по срочным контрактам.

Ключевой стадией процесса привлечения персонала является отбор. Несмотря на разработку таких «научных» методов оценки потенциала кандидатов, как тестирование, центры оценки (от английского assessment center), экспертиза почерка, в начале XXI века наиболее популярным методом первичного отбора является сравнение объективных данных кандидата (резюме) с портретом компетенций, а вторичного — индивидуальное собеседование, проводимое сотрудником отдела человеческих ресурсов или внешними консультантами.

По мере роста издержек на рабочую силу в целом и подбор персонала в частности организации поняли, что процесс привлечения не должен заканчиваться выходом вчерашнего кандидата на работу, и начали создавать специальные программы интеграции новых сотрудников, включая специальные информационно-ознакомительные курсы, стажировки, индоктринационные сессии, закрепление наставников и многое другое. И наконец, дерекрутмент, т. е. избавление от избыточной или недостаточно производительной рабочей силы, тоже получил право на жизнь и собственные оригинальные инструменты.

Подводя итог нашего краткого обзора, можно констатировать, что к концу XX века был создан мощнейший аппарат привлечения персонала, и отделы человеческих ресурсов в значительной степени овладели искусством заполнения вакантных мест, будь то должность президента многонациональной компании или подбор тысяч сотрудников для строящегося в развивающейся стране завода. К сожалению, как часто бывает в истории, произошло это именно тогда, когда начала меняться организационная парадигма, а вместе с ней и подход к привлечению и удержанию персонала. Чтобы оставаться конкурентоспособными, современным компаниям приходится пересматривать принципы рекрутмента и учиться новым навыкам, следуя за лидерами, которые вступили на этот путь несколько десятилетий назад.

Привлечение персонала – бизнес высшего руководства. Превращение сотрудников в ключевую производительную силу современной эко-

номики перекладывает груз ответственности за качество персонала компании на ее первого руководителя, который больше не может удовлетвориться делегированием этого процесса отделу человеческих ресурсов. За десять лет до своего предполагаемого ухода на пенсию президент «Дженерал Электрик» Джек Велш назвал подбор своего преемника «своей главной задачей на оставшееся время». В ведущих современных корпорациях руководители стали «главными рекрутерами», добавив к всегда принадлежавшей им функции принятия окончательного решения по приему функцию оценки кандидатов. В результате подбор персонала стал занимать значительную часть бюджета времени первого руководителя, и ему понадобилось вспомнить или приобрести навыки интервьюирования и оценки кандидатов.

Сегментация и индивидуализация рекрутинга. Естественно, что ни один из руководителей современных компаний, за исключением, пожалуй, Николая Петрова, не может персонально оценивать кандидатов на все вакантные позиции. Процесс подбора, как и многие другие управленческие процессы, в современных организациях усложнился, разделился на несколько ответвлений в зависимости от важности для организации должности, на которую подбирается кандидат. В основе этого разделения лежит сегментация сотрудников – один из столпов современного управления персоналом. Организации разделяют свой персонал на относительно гомогенные группы и создают отдельную систему для управления каждой из них. Сегментация может проводиться по профессиональному, иерархическому, образовательному принципам, однако наиболее продуктивным и все более популярным становится метод ценностной сегментации. Сотрудники классифицируются на основе того, какую ценность они создают для организации. Довольно широко распространена четырехуровневая сегментация: 1) ключевой персонал (люди, которые создают основную ценность для организации); 2) эксперты (люди, обладающие уникальными знаниями и навыками в отдельной области и создающие высокую ценность); 3) профессионалы (люди, обладающие средними для рынка профессиональными компетенциями и создающие среднюю ценность); 4) вспомогательный персонал, доля которого в создаваемой ценности низка. Важно, что как в первой группе могут быть сотрудники не самых высоких управленческих уровней, например сомелье гостиничного ресторана, так и в четвертой группе – менеджеры высокого уровня, например директор по снабжению аудиторской компании. Одни и те же должности могут играть разную роль в ценностной цепочке организации в разные периоды ее развития. В период создания и первоначального роста телекомму-

никационной компании ее директор по региональному развитию, безусловно, находился в первом сегменте, когда бизнес стабилизировался – его роль значительно уменьшается.

Сегментация позволяет оптимизировать использование всегда ограниченных организационных ресурсов в процессе подбора персонала. Руководитель принимает самое непосредственное участие в поиске сотрудников из первого сегмента. Как правило, он сам принимает решение о компании, которая будет осуществлять поиск, и находится с ней в постоянном контакте. Он также активно включен в процесс подбора, который может состоять из многочисленных встреч, экскурсий на предприятия компании, совместного с кандидатом участия в социальных мероприятиях, встреч с компанией, занимающейся подбором, личных бесед с рекомендующими кандидата людьми. Издержки на организацию такого процесса исчисляются многими миллионами долларов, однако цена ошибки и комфорта руководителя значительно выше.

Подобный процесс воспроизводится в отношении «экспертов» с той лишь разницей, что главным действующим лицом является руководитель соответствующего подразделения. Профессионалы подбираются по традиционной схеме, где ключевую роль играет отдел управления человеческими ресурсами, а функции набора вспомогательного персонала очень часто полностью передаются специализирующимся в этой области внешним поставщикам услуг.

Новые критерии. Еще одним принципиально новым моментом в сфере подбора персонала является смещение акцента в критериях, используемых для оценки и выбора кандидатов. Еще недавно затмевавшая все «профессиональная квалификация» отступила в тень, освободив место таким факторам, как «способность обучаться» и «культурная совместимость». В мире технологических революций компаниям гораздо важнее иметь сотрудников, которые смогут быть эффективными завтра и послезавтра, чем достигших своего потолка суперпрофессионалов сегодня. Культурная совместимость предполагает наличие у кандидата ценностных установок, близких к культуре компании, в которой сегодня видится основное цементирующее звено любой организации, действующей в постоянно меняющемся мире.

Литература

1. Мильнер Б. З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 480 с.
2. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 160 с.
3. Журавлев П. В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 448 с.