

ЭЛЕМЕНТЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ОПЫТ ЗАРУБЕЖНЫХ ФИРМ В УКРАИНЕ

ISBN 966-7418-41-3

Рыбникова Г.И., к.э.н., доц. каф.
экономической теории;
Усачева В.В., магистрант каф.
внешнеэкономической деят.

Рассмотрены проблемы формирования нового подхода к управлению персоналом, особенно в условиях расширения деятельности иностранных компаний в Украине. Предложены важнейшие формы подбора, отбора и набора работников на основе современных теорий кадрового менеджмента.

Розглянуті проблеми формування нового підходу до управління персоналом, особливо в умовах розширення діяльності іноземних компаній в Україні. Запропоновані найважливіші форми підбору, відбору та набору працівників на основі сучасних теорій кадрового менеджменту.

The problems of development of a new approach to personnel management, especially in conditions of growing activity of foreign companies in Ukraine, have been considered. There were proposed the most important forms of recruitment, selection and hiring procedures based on modern personnel management theories.

На протяжении десятилетий в отечественной экономике пренебрегали важностью кадровой политики на уровне предприятия или отдавали право подбора персонала государственным органам, что привело к ряду негативных тенденций в социально-экономической сфере.

В настоящее время вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы. Понятие эффективного управления связывается с тщательно продуманной кадровой политикой.

Управление кадрами включает в себя целый ряд важных этапов (рис.1), основными из которых являются подбор, отбор и набор персонала, деловая оценка, эффективная мотивация и проблемы, связанные с высвобождением работников.

Исходный этап в процессе управления персоналом - подбор и отбор кадров. От того, как проведен подбор, и какие люди отобраны для работы в вашей организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. Чтобы избежать трудностей, имеет

смысл обратиться к опыту крупных транснациональных корпораций. Кадровые know-how гигантов имеют тройную ценность для украинских компаний.

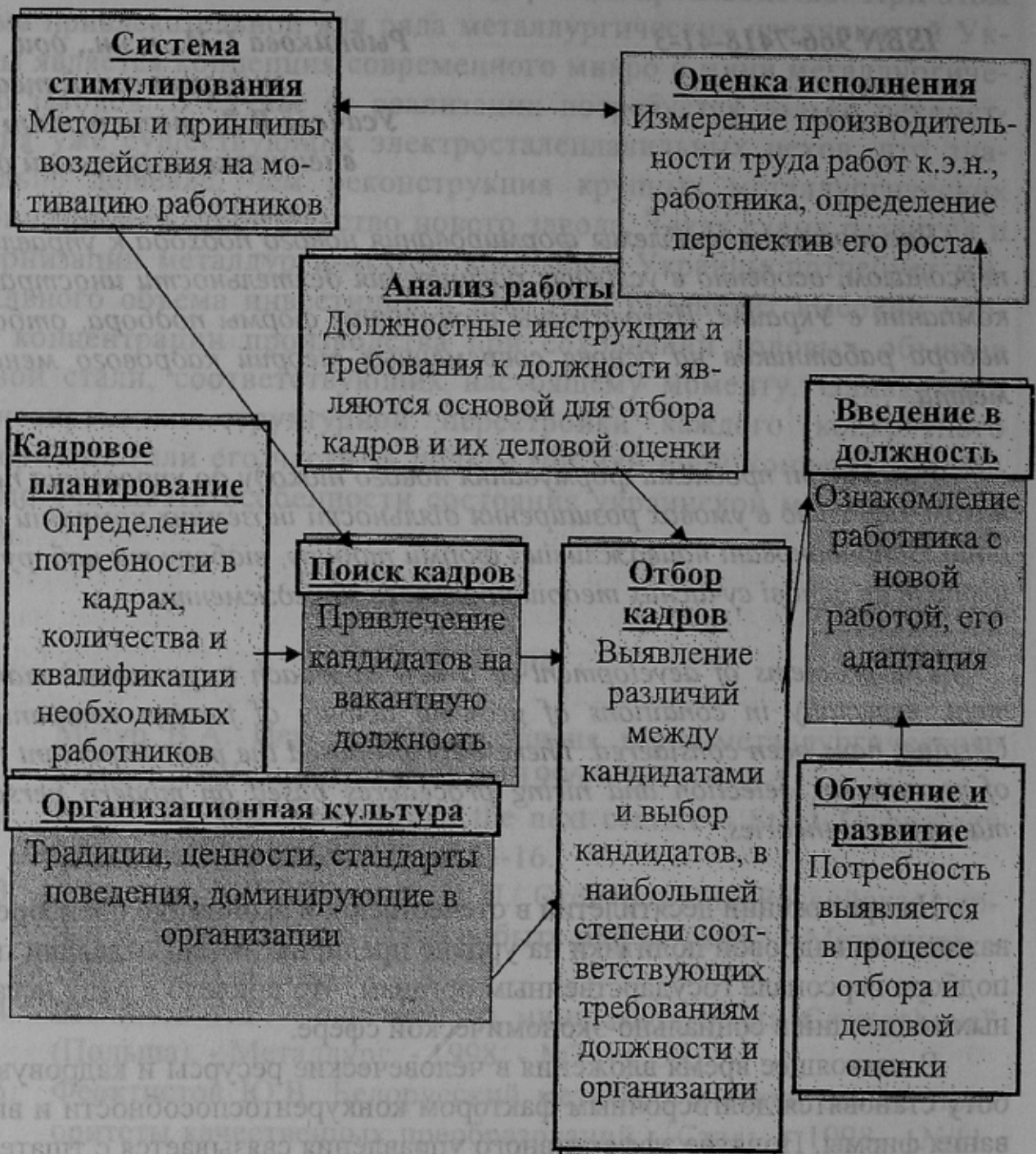


Рис.1 - Упрощенная схема системы работы с персоналом

Во-первых, отечественные предприятия в большинстве своем не очень крупные, не располагают достаточными средствами для экспериментов в данной области, поэтому для них вполне подходят готовые решения, особенно, если они удачные.

Во-вторых, крупные компании, работающие во многих странах, давно утратили, если и имели, национальную окраску менеджмента, которая могла бы затруднить прививание их достижений на украинскую почву.

И, *в-третьих*, если у фирм из разных стран, работающих в совершенно различных областях, будь то добыча газа или нефти или производство косметических и лекарственных препаратов, обнаруживаются общие подходы к проблемам менеджмента, значит, подходы эти универсальны и пользоваться ими с выгодой для себя может каждый.

При поиске и отборе кадров нужно иметь в виду три основные положения [1]:

1. Поиск и отбор кадров не должны рассматриваться изолированно, как просто поиск подходящего человека для выполнения конкретной работы, поиск и отбор должны быть вписаны в общий контекст кадрового плана и в существующие программы, реализуемые в сфере управления персоналом.

2. Необходимо принимать во внимание не только уровень технической компетентности кандидатов, но и, что не менее важно, то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если примет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками или подрывающего сплоченность рабочей группы.

3. Необходимость полного учета всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников предприятия) и внешний (из людей, до того никак не связанных с предприятием).

Внутренние источники чаще всего используются при поиске кандидатов на должность руководителя высшего и среднего звена управления. Многие западные компании, работающие в нашей стране, практикуют "взращивание" менеджеров ("RJR Тобаско - Ukraine" имеет в штате людей, занимающихся исключительно обучением персонала компании. Разработаны внутренние программы развития сотрудников. "Coca-Cola" в ряде случаев проводит специальные 6-9-месячные курсы для будущих менеджеров перед началом их работы в компании. "Upsa Medica - Ukraine" в зависимости от потребности периодически организует для сотрудников семинары по отдельным дисциплинам). Отчасти это связано с тем, что в Украине мало опытных менеджеров. Поэтому по результатам деловой оценки отбираются перспективные работники, которые в дальнейшем целенаправленно обучаются.

Еще одним плюсом использования внутренних источников считается стимулирование работников компании. С этой целью Coca-Cola практикует обязательную рекламу вакантных должностей высшего и среднего звена управления в 20 своих региональных представительствах. Аналогичная практика широко распространена во многих транснациональных компани-

ях при назначении на руководящие должности, когда филиал компании открывается в других странах.

Внешние источники найма могут быть самыми разнообразными, и их эффективность различается в зависимости от сферы занятости, необходимого уровня квалификации сотрудника и т.д.

Наиболее интересными являются те методы и источники, которые реально могут быть использованы в украинских условиях:

- ⇒ поиск персонала через кадровые агентства;
- ⇒ посредством рекламных объявлений в периодических изданиях;
- ⇒ посредством сотрудников, уже работающих в компании, - "по знакомству".

Положительным моментом сотрудничества с агентствами является простота алгоритма: сформулировав основные требования к потенциальным работникам и передав их в кадровое агентство, работодатель не должен беспокоиться о том, как и где идет поиск. К отрицательным моментам можно отнести относительную дороговизну услуг профессиональных агентств. Ввиду того, что услуги профессионалов стоят недешево, пользоваться ими имеет смысл при подборе высшего менеджерского состава или при незначительном количестве вакансий, которые необходимо быстро заполнить. Таким методом подбора персонала пользуются "Oriflame - Ukraine", киевское представительство "Samsung Electronics", представительство "Shell Central Europe Services Co. Ltd" в Украине.

Использование рекламы в прессе оправдано в том случае, когда производится набор большого количества сотрудников. В первую очередь служба по подбору персонала анализирует рынок периодических изданий. Выбор издания происходит в зависимости от того, на какие должности планируется набор. Учитывается и тот факт, что потенциальный клиент должен читать данную газету или журнал.

Еще один из возможных путей - подбор персонала "по знакомству". Сотрудники рекомендуют руководству людей, которых сами знают и в которых уверены. Данный способ стоит применять в том случае, если имеется небольшое количество вакансий и время не поджимает. Привлекателен этот метод тем, что устоявшаяся атмосфера в коллективе не претерпевает значительных изменений при появлении новых работников, а также тем, что возникает своеобразная "круговая порука".

Отбор будущего работника из определенного количества потенциальных кандидатов - задача значительно более сложная, чем предварительный набор. Для менеджера по найму типичный процесс принятия решения по отбору содержит семь ступеней, на каждой из которых отсеивается часть претендентов, или же они сами отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

1. Предварительная отборочная беседа.
2. Написание заявления и заполнение автобиографической анкеты.

3. Беседа по найму (интервью).
4. Тесты по найму.
5. Проверка рекомендаций и послужного списка.
6. Медосмотр.
7. Принятие решения.

Не всегда организации реализуют все ступени, поскольку это требует слишком много времени и больших затрат. Некоторые процессы проводятся одновременно. В целом, чем важнее вакантный пост, тем вероятнее использование всех ступеней. Большая часть предприятий и организаций практикует лишь первые три шага, которые мы охарактеризуем подробнее. Проверка на подготовленность и квалификацию, а также медосмотр проводятся для принятия на определенное место работы и не проводится в других случаях. Табл.1 представляет результаты обследования 437 иностранных фирм по поводу использования тех или иных процедур принятия решения по отбору кадров [2].

1. Предварительная отборочная беседа может проводиться линейным специалистом отдела кадров и преследует своей целью отсеивание кандидатов, не подходящих для работы по таким характеристикам, как возраст, образование, специальность. После этого претенденты направляются на следующую ступень отбора, иногда зная, что отсутствие у них какой-либо характеристики уменьшает их шансы на то, что они будут серьезно рассматриваться для принятия на место.

Крупные транснациональные корпорации используют отборочную беседу как обязательный шаг при отборе, целью которого является облегчение работы менеджера по персоналу. В Coca-Cola линейный работник, проводящий беседу, может сделать предварительный выбор кандидата и передать свои рекомендации руководству. Еще одной особенностью этой ступени отбора является тот факт, что при необходимости заполнения вакансии руководителя высшего звена управления предварительную беседу с кандидатами проводит сразу менеджер по персоналу. На небольших предприятиях беседа может проводиться вместо основного интервью.

2. Претенденты, прошедшие предварительную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету (в западном варианте - резюме с сопроводительным письмом).

Автобиографическая анкета в нашем понимании - это одна из формальностей, на которую никто не обращает внимания. В западной системе - это основной документ, на основании которого будет решаться судьба претендента: вызовут его на собеседование или нет. Схема составления и заполнения анкеты достаточно проста, но ее вид может изменяться в зависимости от того стиля работы, который принят в компании.

Многие исследователи считают анкету неэффективным способом отбора кандидатов, именно из-за предсказуемости желательных ответов.

Таблица 1 - Методы отбора, используемые при найме и продвижении по службе иностранными фирмами

Метод отбора	Процедуры для кандидатов извне	Процедуры для кандидатов на повышение
Проверка рекомендаций или послужного списка	97	67
Отбор без беседы	81	70
Тест на качество работы и навыки	75	40
Медицинский осмотр	52	8
Схематическая беседа	47	32
Изучение кандидатур агентством вне предприятия	26	3
Тест на знание специфики работы	22	15
Тест на умственные способности	20	10
Написание заявления	11	7
Тест на личные качества	9	4
Изучение кандидатур специалистом внутри предприятия	6	7
Тест на физические способности	6	4
Тест на честность и искренность	6	1
Другие	3	2

Примечание. Количество обследованных фирм составляет 437.

После анализа резюме и анкеты бывает достаточно сложно решить, который из претендентов заслуживает приглашения на собеседование, а кому следует отказать. G.A.Cole в своей книге "Management: Theory and Practice" предлагает составить перечень критериев, позволяющих судить о том, насколько фирме подходит тот или иной кандидат. Эти критерии должны не перекрывать друг друга и давать количественную оценку качеств претендентов (или, по крайней мере, позволять сравнивать их друг с другом). Они также должны быть едиными на протяжении всей процедуры отбора. Существует две широкоизвестных и повсеместноиспользуемых (на Западе) классификации требований к претенденту: Seven-Point Plan, составленный профессором A. Rodger в 1980 году, и Five-Point Plan, автором которого является J. Munro Fraser. Сравнение этих классификаций дано в Табл. 2 [3].

Таблица 2 - Классификации требований к кандидату

Seven-Point Plan (A. Rodger)	Five-Point Plan (J. Munro Fraser)
1. Внешние данные (опрятность, манера одеваться и т.п.)	1. Воздействие на окружающих
2. Знания, навыки	2. Приобретенная квалификация (образование)
3. Общий уровень эрудиции	3. Способности
4. Достижения в профессиональной области	4. Мотивация
5. Интересы	5. Основное направление предыдущей работы
6. Особенности характера	
7. Дополнительные обстоятельства	

Какой из двух планов будет выбран, зависит от структуры и особенностей компании, уровня вакантной должности и т.п.

3. Счастливых, удовлетворяющих требованиям, ждет обязательная процедура собеседования (в компании "Coca-Cola" - два-три собеседования). "Душевный разговор" преследует, как правило, две основные цели: удостовериться, что кандидат действительно соответствует выдвигаемым общим требованиям, определить личностный потенциал, стремление работать, энергичность.

Кроме того, в процессе собеседования можно определить направления работы, в которых кандидат принесет наибольшую пользу.

Исследования показали, что более 90% решений по отбору кандидатов фирмами США принимаются на основании интервью, что позволяет сделать вывод о важности этого этапа отбора. Подготовка и проведение отборочного интервью - тема, требующая отдельного разговора, поэтому автор ограничится лишь общими положениями, которые систематизированы в табл.3.

4. Тесты по найму.

Отборочное собеседование остается широко используемым методом отбора, вероятно, еще и потому, что наниматели получают возможность познакомиться лично с претендентами. Такой важный элемент процедуры отбора кадров, как тестирование, в Украине еще не нашел широкого применения. На Западе тестирование - неотъемлемая часть "технологического процесса" и проводится сразу после собеседования.

Тесты - разработанный специалистами набор вопросов, дающий возможность составить более конкретное представление о кандидате. Обычно тесты разделяют на четыре основные категории:

1. Тесты, определяющие интеллектуальный уровень, разрабатываются с целью измерения общего уровня интеллекта кандидата. Обычно со-

стоят из нескольких отдельных секций, каждая из которых определяет упомянутый показатель в одной области

Таблица 3 - Рекомендации по проведению отборочного собеседования

Подготовка	<p>Подготовьте необходимую информацию (детали предлагаемой работы, должностные обязанности), Изучите резюме и сопроводительное письмо кандидата.</p> <p>Подготовьте место для проведения собеседования. Убедитесь, что вас никто не прервет.</p> <p>Спланируйте интервью</p>
Приветливо встретьте кандидата	<p>Перед началом интервью поблагодарите претендента за то, что он пришел. Кратко объясните предлагаемую вами процедуру проведения собеседования.</p> <p>“Помогите” кандидату, задавая вначале относительно простые вопросы.</p>
Стимулируйте кандидата говорить	<p>Задавайте открытые вопросы.</p> <p>Подталкивайте там, где это необходимо.</p> <p>Демонстрируйте, что вы слушаете.</p> <p>Кратко прокомментируйте моменты, интересные кандидату.</p>
Контролируйте интервью	<p>Задавайте вопросы, ответы на которые дадут вам информацию, необходимую для принятия решения.</p> <p>Тактично, но настойчиво, прерывайте слишком разговорчивых кандидатов.</p> <p>Не вдавайтесь в детали, который интересуют лично вас.</p> <p>Следите за временем.</p>
Сообщайте необходимую информацию	<p>Кратко дополните ту информацию о фирме, работе, должности, которой уже обладает кандидат.</p> <p>Отвечайте на вопросы собеседника. Проинформируйте его о следующих этапах процесса отбора (тесты и т.п.)</p>
Завершение интервью	<p>Поблагодарите за участие.</p> <p>Проинформируйте, когда будут известны результаты.</p>
Заключительные шаги	<p>Проанализируйте заметки о кандидате.</p> <p>Выставьте “оценку”.</p>

2. Тесты, определяющие наклонности человека, фактически измеряют то, что называется “складом ума”: математический, гуманитарный уклон и т.п.

3. Профессиональные тесты определяют глубину знаний и навыков человека в той или иной области.

4. Личностные тесты обычно используются в клинических ситуациях, и их применение в процедуре отбора персонала довольно редко.

Как правило, тестирование проводится на компьютере и на каждый ответ выделено определенное время. Если человек не успевает ответить, программа фиксирует неправильный ответ. В условиях жесткой конкуренции на рынке труда такой способ отбора очень эффективен.

Компания RJR Ukraine применяет тесты в Украине уже в течение года. Пока тестированию подвергаются лишь претенденты на вакантные должности высшего и среднего звена управления, и делать какие-либо выводы об эффективности этого метода рано. Что касается других компаний, то "Oriflame-Ukraine" и "Upsa Medica Ukraine" отказались от тестирования. Менеджеры по кадрам этих компаний утверждают, что для эффективного использования этого метода отбора необходим определенный опыт претендентов. В большинстве случаев, когда людям предлагали пройти тестирование, они просто терялись перед неумолимой машиной и оказывались не в состоянии ответить на элементарные вопросы.

5. Проверка рекомендаций и послужного списка.

При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора кандидата могут попросить предоставить отзывы его предыдущего руководства и другие аналогичные документы.

Многие компании США отказались от практики предоставления рекомендательных писем кандидатами, т.к. если заявитель сам получает отзыв для передачи по месту запроса, то надеяться на искренность автора письма не приходится: многие не захотят писать свое настоящее мнение о заявителе, поскольку он сможет его прочитать. В результате, авторы подобных писем или сосредоточиваются на недостатках кандидата, или преувеличивают его достоинства.

7. Принятие окончательного решения едва ли не самый сложный этап в процессе отбора кадров. Как быть, если после проверок, перепроверок, тестирований, осмотров и ощупываний осталось три кандидата, которые кажутся одинаково соответствующими для данной должности?

Coule в своей книге *Management: Principles and Problems* предлагает в качестве выхода обратиться к линейному менеджеру, под руководством которого будет трудиться вновьиспеченный работник. Он лучше знает трудовой коллектив, в котором предстоит работать новичку, обязанности, которые он будет выполнять. Оценить претендентов может и сам трудовой коллектив. Коллектив может лучше рассудить - подходит ему данный человек или нет.

Завершающей стадией процесса отбора является прием работника на вакантное место, а точнее - подписание трудового контракта. Трудовой контракт как серьезно юридически составленный документ - понятие новое для украинского работника. Сейчас отношение к этому документу начало меняться, приобретать так называемую "западную окраску", где тру-

довой договор - основной документ, определяющий круг отношений "работник-работодатель", регламентирующий их взаимные обязательства. Если весь предыдущий процесс отбора - это "продажа" работы кандидату, то сделка по продаже должна иметь правовое завершение, т.е. контракт.

При составлении контракта и работник, и работодатель должны учитывать все требования трудового законодательства. По украинскому законодательству условия контракта не могут ухудшать положение работника по сравнению с условиями, предусмотренными действующим законодательством, в обратном случае контракт считается недействительным [4].

Трудовой договор должен содержать следующие основные положения:

- имена сторон (работник и работодатель);
- наименование работы;
- дата начала работы (и дата окончания действия контракта, если он заключен на определенный срок);
- тарифная ставка или указание способа расчета заработной платы;
- периодичность оплаты труда (еженедельная, ежемесячная или иная);
- праздничные дни и их оплата;
- правила оформления пропусков в связи с заболеванием или несчастным случаем и их оплата;
- схема расчета пенсии или указание о том, распространяется ли на работника система государственного страхования;
- процедура подачи жалоб;
- срок, за который работник должен получить уведомление или подать заявление о прекращении работы до ее фактического прекращения.

К сожалению, немногие фирмы используют полную форму контракта, заменяя ее сокращенными его вариантами.

На основе изучения опыта кадровой работы иностранных компаний в Украине можно заключить:

⇒ Управление персоналом - один из важнейших элементов теории и практики управления в широком смысле. Принципы кадрового менеджмента непосредственно основаны на общей методологии управления.

⇒ Организация работы с персоналом предполагает следующие основные этапы: подбор, отбор и набор персонала, деловая оценка деятельности, мотивация, управление высвобождением персонала.

⇒ Подбор персонала заключается в квалифицированном изучении источников информации о претендентах, организации эффективной работы со внутренними и внешними источниками подбора, профессиональной рекламе имеющихся вакансий.

⇒ Процедура отбора включает в себя несколько этапов, основным из которых является отборочное собеседование (интервью). Главными целями беседы являются: определение личностного потенциала кандидата, стремления работать, энергичности, а также выяснение того, насколько кандидат соответствует предлагаемой работе, впишется ли он в коллектив.

⇒ Прием персонала на работу - завершающий этап процесса отбора. Основным документом, подтверждающим вступление работника и работодателя в трудовые отношения, является трудовой договор (контракт), который должен соответствовать всем юридическим требованиям страны, где был составлен.

Литература

1. Магура М.И. Поиск и отбор персонала (Практическое пособие для руководителей кадровых служб) // Управление персоналом. - 1998. - №1. - С.104-109.
2. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - С.68.
3. G.A.Cole Management: Theory and Practice. - 4th Edition. - London: DP Publications. - 1993. - С.304.
4. Людина і праця: Довідник з правових питань / Укл. Козінцев І.П., Савенко Л.А. - К.: Юрінком Інтер. - 1997. - С.16

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

ISBN 966-7418-41-3

Жильченкова В.В., ст. преп. каф.
организации производства

Рассмотрены вопросы кадрового аудита как неотъемлемой части эффективного управления персоналом кризисного предприятия.

The questions of personnel audit, as the integral parts of effective management of the personnel of the crisis enterprise are considered.

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало, хотя в системе управления каждой организации существовала подсистема управления кадрами и социальным развитием коллектива (отдел кадров), но основную часть работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.