

## ОСОБЕННОСТИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЯХ

В процессе организации и управления деятельностью международных корпораций большое внимание уделяется проблеме подбора кадров управления. Значение менеджеров в современной экономике возрастает, и зачастую на данном этапе успех фирмы и ее достижения на рынке в первую очередь зависят напрямую от организации производственного процесса менеджерами, а не от совершенствования технологического процесса. Крайне важным также является то, что ущерб, нанесенный непрофессиональным управлением фирмой, может принести ей огромные убытки не только в момент совершения управления, но и в течение длительного периода после принятого ошибочного решения. Обычно лаг запаздывания по управленческим решениям руководителей высшего звена управления составляет 5—10 лет, среднего звена — 1—3 года, низшего звена до одного года.

Каждому типу руководителей присущи свои функциональные обязанности, выполнение которых обеспечивает успех работы подчиненного коллектива. Кроме того, каждая фирма на рынке преследует свои цели и задачи, которые также существенно влияют на подход к отбору руководителей из числа имеющихся претендентов. Например, в Японии большинство фирм основное внимание уделяет повышению качества выпускаемой продукции, в то время как в США фирмы предъявляли к руководителям требования прежде всего повысить эффективность производства и достичь наивысшей производительности труда. Такое различие между требованиями накладывает отпечаток на выбор тех руководителей, которые будут управлять людьми в процессе производства. И если в Японии при подборе руководителей низшего звена управления приоритет, как показывают исследования, отдается менеджерам, имеющим инженерно-техническое образование, и их доля в общем объеме составляет 80 %, то в США приоритет получили менеджеры, имеющие гуманитарное образование (их доля в общем объеме составляет 65 %).

На практике традиционно выделяют следующие основные требования, предъявляемые к менеджерам: организаторские способности; способность к планированию; способность к творчеству; способность к риску; способность к контролю; умение руководить коллективом и отдельными исполнителями; деловая квалификация (профессиональная подготовка); моральные качества.

*Организаторские способности* необходимы любому типу руководителей и предполагают: приверженность организационным принципам; правильное использование персонала в производственном процессе; четкое распределение полномочий; четкое определение целей, стоящих перед подчиненным подразделением; умение поддерживать дисциплину и отстаивать интересы дела; оперативность в принятии решения.

*Способность к планированию* предполагает умение разрабатывать стратегические планы; умение определить оперативные и перспективные направления развития фирмы; выработать или оценить альтернативные планы; определить способы действий для достижения цели; уметь организовать процесс выполнения плана.

*Способность к творчеству* предполагает оригинальное мышление; любознательность; умение находить новый и свежий подход ко многим стандартным проблемам.

*Способность к риску* — учитывается степень успеха управляющего в рискованных предприятиях; его интуиция; поведение в кризисных ситуациях; способность удержать позиции в условиях реальной угрозы; умение достигать эффекта и быстро мобилизоваться на устранение возникающих рискованных ситуаций.

*Способность к контролю* предполагает умение выбирать критерии для оценки степени выполнения порученной подчиненным работы; выбирать стратегические позиции для контроля; определять ответственность исполнителей; оценивать и быстро корректировать действия.

*Умение руководить коллективом и отдельными исполнителями* относится к такому типу качеств, которые наиболее необходимы руководителям низшего звена управления. В современных условиях успешно развивающиеся международные корпорации ориентируют своих руководителей прежде всего на создание положительного психологического климата в трудовом коллективе, позволяющего заинтересовать всех исполнителей в достижении основных целей, стоящих перед предприятием. При этом руководителю требуются коммуникационные способности; способность осуществлять индивидуальный подход к каждому человеку; умение советоваться с подчиненными при решении важных вопросов в жизни коллектива; умение расположить к себе подчиненных; стремление повышать их профессиональный уровень и моральные качества; умение слушать и прислушиваться к мнению подчиненных; умение быстро сплотить группу и нацелить ее на выполнение поставленной задачи, распределить задания по силам и возможностям исполнителей; умение стимулировать и наказывать подчиненного.

*Деловая квалификация* прежде всего необходима руководителям среднего звена управления. Именно здесь высокий профессиональный уровень руководителя обеспечивает наиболее эффективное осуществление всего процесса производства в рамках подчиненного им подразделения и всей компании.

*Моральные качества* зачастую играют решающую роль при определении и выборе руководителя. Такие качества, как энергичность, умение привлечь к работе нужных людей, честность, ответственность, настойчивость, твердость характера, инициатива, способность сопротивляться давлению и способность конструктивно реагировать в условиях давления, ровное настроение, самоконтроль, умение признать свою ошибку, повышать свой образовательный уровень — определяют успех деятельности всей фирмы, если эти качества присущи руководителям высшего звена управления.

Учитывая сложность работы по подбору руководителей и высокую потребность компаний в получении квалифицированных специалистов, способных успешно решать стоящие перед компанией управленческие задачи, возникла потребность с середины 60-х гг. создавать специальные оценочные центры, занимающиеся подбором кадров управления для различных компаний.

По данным проводимых исследований оценочные центры США имеют в своем арсенале эффективные методы оценки, позволяющие выявить реальных руководителей из среды оцениваемых кандидатов.

Для того чтобы осуществить эффективный подбор кадров, необходимы специальные методы оценки.

В настоящее время в практике выделяется более 40 различных методов оценки менеджеров. Все методы можно разделить на 3 группы.

К первой группе относятся методы оценки, в основе которых лежит описание, характеризующее качества работников без количественного их выражения. Их называют **качественными методами**. К ним относятся:

1. *Биографический метод*, заключающийся в оценке работников по данным их биографии и так называемым мандатным данным;

2. *Система произвольных письменных и устных характеристик*, сущность которой сводится к описанию руководителем или группой руководителей наиболее значительных успехов или отмеченных упущений в работе подчиненных за определенный период их деятельности и в присвоении им в связи с этим определенной оценки;

3. *Оценка выполнения*, состоящая в описании и оценке того, что сделал менеджер за определенный период деятельности;

4. *Метод групповой дискуссии*, заключающийся в свободной беседе группы руководителей (или экспертов) с работниками по теме их деятельности и выборе по определенным критериям наиболее активных, самостоятельных, информированных, логично рассуждающих людей;

5. *Метод эталона*, состоящий в выборе по определенным критериям и факторам наилучших работников, принимаемых за эталон, и в сравнении с ними всех остальных работников;

6. *Матричный метод*, который состоит в сравнении фактических качеств менеджера с набором качеств, требуемых для данной должности;

7. *Система свободного и вынужденного выбора оценочных характеристик по готовым формам*, сущность которой сводится к сравнению реальных качеств менеджера с заранее подготовленными характеристиками.

Основным недостатком данных методов является то, что они зачастую носят волевой субъективный характер, не поддаются компьютерной обработке, не позволяют решить комплекс задач, стоящих при оценке руководителя.

Вторая группа методов выделяется как промежуточная, в нее входят те методы, в основу которых положен как описательный принцип, так и количественные показатели на базе заданных качественных характеристик. Эти методы выделяются как **комбинированные**, к ним относятся:

1. *Метод суммируемых оценок*, заключающийся в определении экспертами частоты проявлений у работников тех или иных качеств и присвоении балльных оценок в зависимости от уровня частоты по заранее разработанной шкале оценок;

2. *Система заданной группировки работников*, предусматривающая выбор ограниченного числа факторов оценки и позволяющая распределить работников по этим факторам оценки на следующие группы: отличный работник, хороший работник, удовлетворительный работник, плохой работник. При этом такая оценка позволяет в последующем осуществить "польсацию", т.е. провести замену плохих работников отличными. Этот метод получил широкое применение в практике работы ведущих компаний Японии;

3. *Тестирование*, предполагающее оценку работников по степени решения ими заранее подготовленных производственных задач и тестов, установление на этой основе количественных показателей, определяющих уровень их качеств, называемых коэффициентами интеллектуальности.

В третью группу включаются **количественные методы**, позволяющие получить с достаточной степенью объективности количественную оценку уровня деловых качеств работников на основе разработанной системы показателей, к ним относятся:

1. *Метод ранжирования*, при котором руководитель исходя из определенных критериев оценки располагает оцениваемых менеджеров по порядку от самого лучшего до самого худшего, а итоговая сумма, полученная работниками, определяется исходя из порядковых номеров;

2. *Метод парных сравнений работников*, который осуществляется путем их последовательного парного сравнения по всей совокупности факторов оценки по критериям и требованиям, предъявляемым к данному типу менеджеров;

3. *Метод заданной балльной оценки*, заключающийся в присвоении заранее обусловленного количества баллов за каждое достижение менеджера с последующим определением его общего делового уровня (или профессионального) в виде суммы набранных баллов;

4. *Метод свободной балльной оценки*, состоящий в присвоении экспертом определенного количества баллов по установленной шкале каждому качеству менеджера и выставлении ему общей оценки в виде суммы баллов или средней оценки;

5. *Система графического профиля работников*, предполагающая в отражении на графике деловых качеств менеджера в оценочных баллах. Данный метод позволяет наглядно выявить узкие места в качествах руководителей и осуществлять целенаправленную переподготовку руководящих кадров;

6. *Коэффициентная оценка уровня деловых качеств*, основанная на системе специальных коэффициентов, позволяющих измерять как отдельные качества работника, так и их совокупность.

Третья группа обладает наибольшими достоинствами по сравнению с другими группами методов, так как позволяет автоматизировать процедуру оценки и получить наибольшую эффективность в ходе оценки.

В целом применение в практике хозяйствования белорусских предприятий международного опыта оценки качеств руководителей с помощью вышеизложенных методов позволит повысить эффективность функционирования и конкурентоспособность белорусских субъектов хозяйствования на международном рынке.