

ОБОСНОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНЦИЙ

На данный момент одной из ведущих концепций управления персоналом является теория «Человеческого капитала». В соответствии с ней, инвестиции в человеческий капитал – это любые мероприятия, повышающие квалификацию и способности работников или производительность их труда. Эти затраты, так же как и затраты на оборудование, можно рассматривать как инвестиции, поскольку издержки на них будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем.

В данном контексте становится наиболее актуальной проблема отбора персонала, т.к. она является определяющим фактором всех последующих инвестиций в персонал. Если процесс отбора проведён неграмотно, то компания потерпит невозвратимые убытки. Ведь ситуация с «человеческим капиталом» обстоит точно также как и с его денежным эквивалентом. Если руководитель вложит деньги в заведомо провальный проект, то он уже не сможет вернуть вложенные инвестиции обратно, даже не учитывая те затраты, которые он понесёт из-за потерянного времени. Процесс отбора персонала должен быть отлажен, как часовой механизм, позволяющий, если не уйти от издержек, то просчитать их таким образом, чтобы они действительно окупали себя.

Позволить сделать это может только эффективная система отбора персонала, обеспечивающая соответствие людей, той работе, которую они выполняют. Организации, в которых хорошо разработаны бизнес-процессы, не будут иметь преимуществ благодаря лишь качеству самих разработок; ведь ни похвала, ни вознаграждение не могут мотивировать людей работать сверх своих возможностей, а самая лучшая программа тренинга не в состоянии переделать человека с ног до головы.

Руководитель должны понимать, кого он принимает на работу: насколько этот человек приспособлен к конкретной должностной позиции, способен ли он адаптироваться к его организации, какого уровня инвестиций он требует для своего развития. На данный момент, в современной России все эти вопросы остаются без ответов, т.к. по данным проведённых исследований сейчас доминирует так называемый «интуитивный подход» к отбору персонала. Большинство менеджеров по персоналу малого, среднего и даже определённой части крупного бизнеса, хоть и частично использует разные виды современных методик, но окончательное решение принимают, основываясь не на полученных данных, а исключительно на интуитивной основе. Таким образом, персонал приходит в компанию, как «кот в мешке» и только испытательный срок позволяет определить правильность или неправильность принятого решения.

С момента вхождения России в рыночную экономику во все сферы деятельности стали проникать западные веяния, но, как это обычно у нас бывает, они стали приобретать не понятные, гибридные формы. Так и с процессом отбора персонала: в арсенале у современного менеджера по отбору оказалось огромное количество методик, которые направлены на множество аспектов деятельности, но, как правило, не описывают конкретные, реальные должностные позиции в полной мере и адекватно российским реалиям. При их сочетании они становятся громоздкими и не практичными, поэтому практика показывает, что применяется первое, что попадёт под руку, а полученные результаты служат лишь формальным прикрытием для интуитивного решения.

Это вовсе не означает, что оно будет неверным, многие менеджеры уже имеют огромный опыт в данном процессе и редко ошибаются в принимаемых решениях. Но позволяет ли это руководителю вздохнуть спокойно? Нет! Потому что в не зависимости от правильности принятого решения, он не получает информацию:

- о том, как будущий работник будет исполнять свои должностные обязанности,
- о том, какие инвестиции требуется вложить в его развитие,
- насколько он адаптивен именно к его организации,
- о том, в конце концов, какова степень его соответствия данной работе.

А для того, чтобы определить степень соответствия, необходимо иметь чёткие критерии отбора, которых, как раз, нет у менеджеров, использующих «интуитивный подход». Задавшись вопросом о критериях отбора, было принято решение обратиться к наиболее популярной (в таких странах, как США и Великобритания) и эффективной, на данный момент, системе отбора персонала: подходу, основанному на компетенциях.

Данный подход, в России является пока совершенно новой вехой в процессе отбора и управления персоналом. Он уже успел себя зарекомендовать на Западе, но в России практически не применяются (возможны только единичные случаи в филиалах западных компаний). Однако в последнее время о нём стали всё больше говорить и писать, этот факт подтверждают изданные в 2005-м году книги Лайла и Сайна М. Спенсеров «Компетенции. Модели максимальной эффективности работы» и Г. Робертса «Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях», а также множество дипломных и иных работ, которые посвящены данной теме.

Но всё же пока подход, основанный на компетенциях, является всё ещё тайной за семью печатями. Та информация, которая на данный момент имеется в России, во-первых, противоречива и мало согласована, во-вторых, не содержит методических указаний о том, каким образом разрабатываются компетенции и, в-третьих, не содержит полноценных механизмов работы. Соответственно, по этим основным направлениям и необходимо развивать подход, основанный на компетенциях, в современной российской действительности.