

УДК 658.3.07

Н.К. Сельх

ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ОТБОРА РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА УГЛЕДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Работа любого угледобывающего предприятия неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору управленческого персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов. Высокая эффективность и технологичность работы по поиску и отбору новых работников обеспечивается правильно выбранными критериями и методами, хорошо отработанными процедурами и четкими положениями и инструкциями, регламентирующими работу в этой области. При поиске и отборе кандидатов на руководящие должности, как показывает зарубежный и отечественный опыт, особенно эффективны такие подходы, как организация специализированных семинаров, процедура ежегодной оценки рабочих показателей (аттестация) и центры оценки.

Ключевые слова: Поиск и отбор новых работников; рекрутинг; семинар, процедура ежегодной оценки рабочих показателей (аттестация); центр оценки.

Работа любого угледобывающего предприятия неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Отбор новых работников не только обеспечивает режим нормального функционирования предприятия, но и закладывает фундамент будущего успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору управленческого персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей предприятия и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

Однако для того, чтобы связь между основными функциональными направлениями процесса управления персоналом и работой по поиску и отбору персонала для заполнения вакансий, имеющих на угледобывающих предприятиях, не была декларирована лишь на бумаге, необходима определенная структура

службы управления персоналом. Хорошие результаты дает опыт многих предприятий, когда в единую службу управления персоналом объединяются отдел кадров, отдел труда, отдел обучения и психологическая служба. Эффективность деятельности по поиску и отбору новых работников повышается, если это направление работы осуществляется под единым руководством и координируется с другими сферами деятельности, связанными с управлением персоналом, начиная от ведения кадровой документации и кончая вопросами нормирования и социальной защиты. Это позволяет не только придерживаться более четких критериев и процедур при поиске и отборе кадров, но и обеспечивает высокие результаты в профессиональной и социальной адаптации новых работников.

Высокая эффективность и технологичность работы по поиску и от-

бору новых работников обеспечивается правильно выбранными критериями и методами, хорошо отработанными процедурами и четкими положениями и инструкциями, регламентирующими работу в этой области. Однако это может быть достигнуто лишь тогда, когда результаты этой деятельности не только востребованы, но и когда эта работа встречает полное понимание и поддержку со стороны высшего руководства. Высокие результаты при построении системы поиска и отбора персонала возможны лишь в том случае, если этим занимаются люди, обладающие необходимым опытом и знаниями.

Поиск и отбор управленческих кадров не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; поиск и отбор должны быть увязаны с общим контекстом программ, реализуемых в сфере управления персоналом, призванных обеспечить достижение целей предприятия и успех в реализации стратегии, разработанной руководством.

Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и, что не менее важно, то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру предприятия. Поиск и отбор кандидатов для занятия вакантных руководящих должностей является одной из наиболее сложных задач, решаемых в сфере поиска и отбора персонала. На сегодня уже накоплен достаточно обширный мировой и отечественный опыт в этой области. Однако многие угледобывающие предприятия все еще не выработали здесь четкой системы процедур, в результате чего поиск и от-

бор работников на должности руководителей осуществляется преимущественно стихийно, без всякой системы. Для организации эффективного отбора руководителей могут использовать самые разные подходы и методы, призванные оценить достоинства или недостатки потенциальных претендентов. При поиске и отборе кандидатов на руководящие должности, как показывает зарубежный и отечественный опыт, особенно эффективны такие подходы, как организация специализированных семинаров, процедура ежегодной оценки рабочих показателей (аттестация) и центры оценки.

В ряде случаев для определения управленческого потенциала угледобывающих предприятий могут быть использованы семинары, в которых участвуют руководители и специалисты. Это хорошая возможность для предприятия совместить обучение и оценку потенциала своих работников.

Семинар проходит, как правило, в течение нескольких дней. Он также может проводиться в несколько этапов, которые может разделять период в 1 - 2 месяца. Каждый из этапов специализированного семинара для руководителей может быть подчинен своим целям. Слушателям могут быть предложены домашние задания, которые они выполняют за то время, которое отделяет один семинар от другого. Одной из важнейших целей таких семинаров является выявление слушателей, обладающих наиболее высоким потенциалом, что позволяет рассматривать их в качестве кандидатов для включения в кадровый резерв или для занятия должностей более высокого уровня (в сравнении с тем, который они занимали до участия в семинаре). Для подготовки и прове-

дения семинаров обычно пользуются услугами внешних организаций, имеющих достаточный опыт такой работы.

Оценочные процедуры, включенные в семинар, тесно переплетаются с учебными процедурами (деловыми играми, групповыми обсуждениями, разбором практических ситуаций). Совмещение процедур оценки и последующего выявления перспективных кандидатов на повышение с учебными процедурами позволяет снять психологические трудности, связанные с оценкой.

Несмотря на достаточно высокую информативность результатов оценки специалистов и руководителей по итогам их участия в специализированном семинаре, эти результаты следует рассматривать в связи с другими оценочными показателями, в том числе и с результатами ежегодной оценки рабочих показателей.

Проводимая на многих угледобывающих предприятиях аттестация руководителей и специалистов, к сожалению, не всегда позволяет успешно решать задачи отбора руководителей и специалистов, обладающих наиболее высоким потенциалом. Для того чтобы использоваться для целей внутреннего рекрутинга, процедура оценки работы руководителей и специалистов должна проводиться ежегодно, а не раз в три года (а именно с такой периодичностью на многих предприятиях проходит аттестация). Предприятие получает неизмеримо больше пользы, если итогом этой трудоемкой процедуры будет не только заключение о соответствии или несоответствии работника занимаемой должности, но и решение ряда дополнительных задач. Это могут быть следующие задачи:

- формирование кадрового резерва;

- определение потребности руководителей и специалистов в обучении и повышении квалификации (с учетом стратегии и целей предприятия);

- разработка предложений, направленных на повышение эффективности работы специалистов и руководителей предприятия;

- выработка рекомендаций для руководства относительно наилучшего использования данного руководителя или специалиста.

Сегодня на большинстве угледобывающих предприятий потенциал аттестации, выступающей в качестве одной из основных процедур оценки рабочих результатов руководителей и специалистов, используется явно недостаточно. Это происходит по трем причинам: во-первых, из-за того, что эта оценка не производится ежегодно, а во-вторых, из-за недостаточной ориентации самой технологии оценки на решение комплекса задач, связанных с развитием персонала и выявлением кадрового резерва, и, в-третьих, из-за формального подхода к аттестации, когда она проводится лишь «для галочки».

Сочетание процедур ежегодной оценки рабочих результатов руководителей и специалистов с деятельностью центров оценки представляется очень перспективным; это позволяет шире использовать внутренний рекрутинг при заполнении возникающих вакансий.

Центры оценки, получившие широкое распространение в последние десятилетия во многих индустриально развитых странах, приобретают все большую популярность и в России. Они призваны помочь угледобывающим предприятиям в отборе работников, которые смогут результативно работать на руководящих должностях.

Сегодня для подавляющего большинства предприятий создание центра оценки, призванного оценивать потенциал специалистов или руководителей, претендующих на включение в резерв или на занятие тех или иных вакантных руководящих должностей, является экзотикой. Главная причина здесь – не трудоемкость методов, используемых такими центрами, а отсутствие соответствующих специалистов и недостаточно четкое понимание руководством и представителями кадровых служб основного содержания их работы и результатов, которые могут быть получены в итоге.

Можно выделить три основные задачи, которые призваны решить оценочные центры:

1) Оценка управленческого потенциала кандидатов (способности, опыт, навыки, личные и деловые качества).

2) Отбор руководителей, имеющих наиболее высокий уровень управленческого потенциала.

3) Определение для каждого из кандидатов индивидуальной программы обучения, направленной на развитие выявленных способностей или на ликвидацию выявленных недостатков.

Могут создаваться как независимые центры оценки, так и центры оценки которые являются подразделениями кадровой службы. Центры разрабатывают специальные программы отбора кандидатов на управленческие должности. При оценке кандидатов обычно проводится тщательный анализ их личностных и деловых качеств, необходимых для успешной работы в конкретной должности.

Центры оценки не только обеспечивают оценку работников предприятия, претендующих на занятие тех или иных руководящих должностей, они часто выступают как эффектив-

ный инструмент обучения работников и одновременно способ развития управленческих навыков у руководителей. Это отличает их от других подходов, используемых при отборе персонала.

По мере подъема российской экономики все больше предприятий угледобывающей отрасли начинает сталкиваться с необходимостью развития эффективной системы отбора новых работников, отвечающей современным требованиям. Однако при организации системы подбора кадров многие предприятия сталкиваются с рядом проблем. Среди этих проблем в первую очередь можно назвать следующие:

- отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала;

- не установлены четкие критерии для отбора разных категорий работников;

- не разработаны процедуры отбора новых работников;

- используемые методы отбора нуждаются в совершенствовании и дополнении;

- не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора кадров;

- не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала;

- недостаточный опыт и уровень квалификации работников, занимающихся отбором кадров.

При этом можно выделить главную проблему, в которой так или иначе отражаются все вышеперечисленные: на многих угледобывающих предприятиях проблему поиска и отбора новых работников пытаются решать бессистемно, нетехнологично, без учета существующего опыта работы в этой области. Эффективность работы

по поиску и отбору персонала определяется тем, кому эта работа будет поручена. Технологичность, то есть наличие четких процедур, регламентирующих документов, стандартных форм, бланков и других материалов, используемых при отборе, отлаженная система хранения информации и открытость для систематического анализа получаемых результатов - вот главное условие эффективности про-

цесса поиска и отбора. Ключевым критерием, позволяющим судить о качестве действующей системы поиска и отбора персонала, является та степень, в которой работа в этой области поддерживает выработанную руководством стратегию предприятия и насколько она отвечает ключевым требованиям кадровой политики, реализуемой на угледобывающем предприятии. **ГИАБ**

Коротко об авторе

Седых Н.К. – кандидат экономических наук, доцент, ГОУ ВПО «Кемеровский государственный университет» филиал в г. Прокопьевске, e-mail: sedih@rambler.ru



ОТДЕЛЬНАЯ СТАТЬЯ ГОРНОГО ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКОГО БЮЛЛЕТЕНЯ ПРЕПРИНТ

Певзнер Л.Д., Костиков В.Г., Шахнов В.А., Костиков Р.В., Авалиани Г.М.,

Московский государственный горный университет

ЭЛЕКТРОМАГНИТНАЯ СОВМЕСТИМОСТЬ ПРЕОБРАЗОВАТЕЛЕЙ НАПРЯЖЕНИЯ В СОСТАВЕ ЭЛЕКТРОННОЙ АППАРАТУРЫ: Отдельные статьи Горного информационно-аналитического бюллетеня (научно-технический журнал). — 2010. — № 1. — 38 с.— М.: издательство «Горная книга».

Под электромагнитной совместимостью преобразователей напряжения (ПН) в составе ЭА понимают взаимную совместимость их функциональных узлов, а также совместимость преобразователей напряжения с нагрузкой и системой электроснабжения. Такое разграничение вызвано существенным различием параметров контуров во входных и выходных цепях ПН, в которых возникают ударные колебания. Учет особенностей этих контуров и режимов работы отдельных частей электрических схем позволяют выработать рекомендации по обеспечению ЭМС в составе электронной аппаратуры.

Pevzner L.D., Kostikov V.G., Shahnov V.A., Kostikov R.V., Avaliani G.M.,

Moscow State Mining University, Russia, ud@msmu.ru

ELECTROMAGNETIC COMPATIBILITY OF VOLTAGE CONVERTERS AS A PART OF ELECTRONIC EQUIPMENT

An electromagnetic compatibility (KMC) of power converter (PC) in the composition of electronic equipment is not only a mutual compatibility of its function units, but compatibility of power converters with load and power supply too. This sort of differentiations is provoked by essential distinction of electric circuit parameters in entry and output chains of power converter where shock oscillations occurred The registration of these outline features and operating modes of separate parts of electrical circuits makes it possible to work out certain guidelines on support of electromagnetic compatibility as a part of electronic equipment.

Key words: An electromagnetic compatibility, electronic equipment, power converter.