

Подбор персонала

Цена ошибки

При найме на работу нового сотрудника всегда могут возникнуть проблемы. Если руководители предприятий не располагают достаточной информацией о претенденте на рабочее место, это равносильно тому, чтобы «купить кога в мешке». В статье рассказывается, какие могут быть подходы к решению проблемы и почему уже работающие сотрудники должны повышать свою квалификацию.

Марцель Гердс, Гумбольдтовский университет, ФРГ

Глобальные, национальные и региональные тренды в развитии экономики в значительной степени связаны с образованностью кадров и непрерывным повышением квалификации отдельных групп работников. В этом смысле аграрная отрасль уже длительное время является областью деятельности, характеризующейся современными профессиями и высокими требованиями к рабочей силе. Но следует заметить, что для сельского хозяйства восточной части Германии, где сильно выражено разделение труда, унаследованное еще со времен ГДР, квалификационный и специализированный кадровый состав представителей рабочих профессий достаточно типичен.

В то же время под воздействием технического прогресса имеющиеся знания быстро устаревают, что, соответственно, требует планирования подготовки рабочей силы на перспективу.

Управление персоналом предприятия – в том числе и в сельском хозяйстве – должно быть организовано таким образом, чтобы сотрудники могли постоянно повышать свою квалификацию, а также расширять профессиональные возможности. Однако положение в отрасли осложняют негативная демографическая ситуация на селе

и сопровождающий ее хронический недостаток специалистов. Надо постоянно помнить, что прием на работу нового сотрудника – это вложение средств. Но если инвестиции в другие факторы производства (такие как земля и машины) со стороны руководства предприятия в большинстве случаев основательно продумываются и планируются, то менеджмент персонала за малым исключением не удостоивается такого внимания.

И еще одно замечание: чтобы работник соответствовал возрастающим современным требованиям, ему уже недостаточно знаний, которые были приобретены им в процессе получения первого образования.

■ **Квалификация, соответствующая требованиям**

Все наиболее крупные сельскохозяйственные предприятия работают сегодня с активным привлечением наемной рабочей силы. Например, в восточной Германии примерно 90% работников, занятых в сельском хозяйстве, являются наемными.

Известно, что квалификация и компетенции рабочей силы могут представлять для предприятия сильное конкурентное преимущество, но одновременно они порождают и определенную его зависимость от поведения работника. При этом руководство предприятия должно быть уверено, что рабочая сила, которая соответствует необходимым квалификационным и техническим

требованиям, в процессе выполнения возложенных на нее обязанностей обеспечит достижение желаемой производительности труда. Для этого квалификация и требования к работникам должны, по возможности, соответствовать друг другу.

Взаимоотношения в вопросах занятости всегда предполагают, что один из двух партнеров имеет определенные преимущества. Например, работник может снизить производительность труда, а работодатель – уменьшить заработную плату.

Со временем разделение труда в сельском хозяйстве все больше углубляется, а специализация усиливается. При этом работодатель и собственник рабочей силы попадают в ситуацию, характеризующуюся отсутствием необходимой информации о работнике и, соответственно, недостаточной уверенности для работодателя. Поэтому после приема на работу уровень полезности решений, принимаемых работником во время выполнения им трудового задания, важен не только для него самого, но и для работодателя.

■ **Новый сотрудник – новый риск**

Неодинаковое распределение информации между работодателем и кандидатом в сотрудники уже на стадии найма последнего на работу создает серьезные потенциальные проблемы для предприятия. Руководителю предприятия вначале сложно что-либо узнать о собственнике рабочей силы. Он не может знать, насколько хорошо и гра-

мотно претендент способен обращаться с современной техникой, и есть ли у него вообще интерес к работе на долгую перспективу. Претендент же, наоборот, знает себя и свои качества, и поэтому находится в выигрышном положении с точки зрения информированности. Данную ситуацию он может эффективно использовать, чтобы добиться для себя более выгодных условий при заключении трудового договора.

Руководитель предприятия только через определенное время узнает, взял ли он на работу «правильного» сотрудника. Вот почему в условиях неопределенности решение о приеме на работу нового человека является по характеру последствий для сельскохозяйственного предприятия аналогом инвестиционного решения. Такое положение дает преимущества потенциальному сотруднику, когда он может использовать ситуацию в своих интересах, предоставляя неправильные или выборочные сведения о своей квалификации либо мотивации к труду.

■ Избегать ошибочных решений

Достаточно часто руководители предприятий допускают ошибки в подборе кадров, которые усугубляют коллизию между возрастающей потребностью в персонале и затратами на производство. В решении этой проблемы могут помочь инструменты по сбору информации. В сельском хозяйстве, в отличие от других отраслей экономики, традиционно предлагаемое сокращение числа уровней иерархии вряд ли применимо. Поэтому можно рекомендовать **три подхода**, способные уменьшить информационное неравенство и снизить вероятность принятия ошибочного решения:

- кандидат на рабочее место должен сообщить руководителю хозяйства о своем желании быть принятым на работу, свойствах личного характера и производительности своего труда. Он может представить, например, различного рода документы и свидетельства о квалификации. Правда, в свидетельстве о полученном образовании реализуется, как правило, формальный подход – оно мало что дает для общей оценки человека. А руководители предприятий обращают внимание, прежде всего, на такие качества работника, как надежность, интерес к профессии;
- в процессе собеседования с потенциальным работником могут выясниться новые детали и подробности, и руководитель получит первое уже личное представление о кандидате;
- еще одним методом является так называемый «тест на соответствие». Суть его состоит в том, что кандидатам

на рабочее место в сельскохозяйственных предприятиях на определенное время специально предлагаются так называемые «пробные работы». С их помощью руководитель предприятия может получить представление о кандидате и его способности к выполнению обязанностей.

Понятно, что отсутствие в сельскохозяйственном предприятии специального подразделения по работе с персоналом затрудняет подбор кадров, так как оценка рабочей силы не относится к обязательным задачам руководителя, и в то же время отнимает у него много рабочего времени. Поэтому остается только констатировать, что информационное неравенство при найме нового сотрудника на работу реально существует и оно играет важную роль. Однако этим сельское хозяйство мало чем отличается от других отраслей экономики.

■ Требования меняются

Проблемы возникают не только при приеме человека на работу, но и в процессе выполнения им своих обязанностей, когда квалификация сотрудника в связи с техническим прогрессом или созданием нового бизнеса перестает соответствовать сложившимся рыночным условиям и требуемой производительности труда.

В научных трудах часто пишут о неких существенных факторах, которые, однако, для сельского хозяйства не являются основополагающими. Сюда относятся: меняющаяся стратегическая направленность в деятельности предприятия, цикличность в производстве продуктов или принятие решения о выборе местоположения. Понятно, указанными факторами все-таки не следует пренебрегать. Но дефицит рабочей силы, возникший из-за найма неквалифицированной или недостаточно квалифицированной рабочей силы, и в сельском хозяйстве создает риск как для работника, так и для предприятия. Сотруднику в долгосрочной перспективе «светит» потеря рабочего места, которое в существующей экономической ситуации ему трудно будет найти. Для предприятия замена выбывающей рабочей силы также проходит не очень гладко, так как, с одной стороны, это не всегда возможно или желательно (в социальном смысле), а с другой – в большинстве случаев связано с высокими производственными затратами и упущенными возможностями.

■ Повышайте квалификацию!

В сельском хозяйстве риск может быть снижен благодаря тому, что руководитель предприятия своевременно сделает прозрачными и понятными для потенциальной

рабочей силы условия и цели труда. В дальнейшем это может существенно облегчить обсуждение с кандидатом специфики выполнения работы. Однако неизменным остается правило: работодатель «покупает kota в мешке».

В то же время риску привлечения низкоквалифицированной рабочей силы можно противопоставить повышение квалификации за пределами хозяйства (например, участие в семинарах или посещение выставок) и внутри хозяйства (введение на предприятии новых технологий). Затраты на осуществление мероприятий по повышению квалификации колеблются в зависимости от характера предложения. Но они в любом случае ниже, чем возможные потери хозяйства от использования недостаточно квалифицированной рабочей силы, даже если такие потери нельзя точно выразить в деньгах.

Очень эффективный и экономный метод обучения – повышение квалификации работников внутри предприятия: например, выкладка специальной литературы в перерывах между работой либо инструктаж сотрудников перед использованием сложных технологий. Руководство предприятия должно рассматривать подобные мероприятия как одну из форм инвестиций, которые затем окупятся.

Структура аграрного сектора со временем меняется, и нам остается только ждать воздействия этих изменений на оценку претендентов на рабочее место и время, выделяемое руководителем для выполнения этой функции. Здесь желательна профессионализация, которая раньше обходила стороной вышеописанную сферу.

■ Заключение

Прием на работу сотрудника всегда связан с определенными рисками. Неправильные решения принимаются, прежде всего, из-за неодинакового распределения информации между партнерами по трудовым переговорам. Претендент на рабочее место хорошо знает свои возможности и квалификацию, а руководитель предприятия узнает их только через определенное время.

К сожалению, универсального рецепта здесь нет. Однако договоренности, касающиеся, например, так называемых «пробных работ», могут помочь проверить претендента на будущей работе. Известно, что неправильное решение при подборе персонала может иметь для предприятия фатальные последствия, поэтому инвестиции под условным названием «новый сотрудник» должны так же основательно просчитываться, как и все другие виды инвестиций.

НСХ