

УДК 623.459.004.79

Методология профессионального отбора и подготовки персонала для объектов по уничтожению химического оружия

А. Ю. Уткин, П. М. Мудрый, Н. А. Костикова, А. В. Куткин, М. В. Корольков

ФГУП «Государственный научно-исследовательский институт органической химии и технологии»

В соответствии с федеральной целевой программой «Уничтожение запасов химического оружия в Российской Федерации» к концу 2005 года были завершены подготовительные мероприятия по вводу в эксплуатацию объекта по уничтожению химического оружия (ХО) в г. Камбарке, к концу 2006 года — в п. Марадьковский, а к 2008 г. должны быть подготовлены к пуску еще четыре объекта. Одновременная эксплуатация нескольких объектов требует особо серьезного внимания к комплектованию их квалифицированным персоналом, способным обеспечить безопасную и бесперебойную эксплуатацию объектов.

Объекты по хранению и уничтожению ХО являются особо опасными химико-технологическими производствами, что определяет высокие требования к качеству персонала — как к уровню профессиональной подготовки, так и к личностным показателям.

Подбор специалистов для объектов по уничтожению ХО рассматривается как элемент кадрового менеджмента с присущими ему организационными принципами и практическими подходами. От того, насколько эффективно поставлена работа по подбору персонала, в значительной степени зависит качество людских ресурсов и функционирования объекта. Эффективность подбора персонала обеспечивается соблюдением определенных принципов организации и проведения кадрового найма.

Общие методические аспекты кадрового обеспечения организаций

Принципы подбора кадров

Подбор кадров проводится после тщательной оценки ресурсов и потребностей организации, в тесной связи со стратегией ее развития [1, 2]. Основным принципом кадрового подбора является планомерный подход к реализации этой задачи [3—5]. На основе плана подбора персонала, сводящего воедино стратегические цели организации и ее потребности в сотрудниках, появляется возможность прогноза в людских ресурсах в будущем. Кроме того, необходимо точное описание вакансий. Точность и полнота составленного описания позволяет выявить требования к квалификации сотрудника.

Другой принцип — сотрудничество между работниками отдела кадров и руководителями подразделений организации [6, 7]. Подбор кадров традиционно рассматривается как функция кадровых служб [8]. Вместе с тем эффективным процесс отбора может быть только при участии в нем руководителей тех подразделений, для которых набираются новые работники. Руководители должны обладать знаниями основных принципов и методов, используемых при от-

боре кадров. Партнерская работа всех этих сторон лежит в основе успешного решения данной задачи.

Еще один принцип подбора конкретного специалиста — учет затрат и сроков на закрытие вакансии. Несоблюдение этого принципа приводит к ситуации, когда сотрудник был «нужен вчера».

Необходима также четкая расстановка приоритетов в требованиях и в компетенции кандидата. Простой выбор лучшего из имеющихся зачастую приводит к выбору неподходящего соискателя.

Важным условием успешного подбора кадров является достаточное финансирование затрат на эту работу. Выигрывают те организации, которые отдают себе отчет в необходимости возможных инвестиций в подбор кадров.

Следует проявлять гибкость в подходе к выбору кандидатов. При самых совершенных технологиях подбора все равно случаются промахи. При стандартном подходе к выбору кандидатов еще на стадии просмотра представленных резюме многие потенциально ценные сотрудники упускаются.

Снижение риска контрпредложений соискателям от других работодателей — еще один принцип подбора кадров, позволяющий предотвратить невыход выбранного кандидата на работу. Возможность выбора работы, предлагаемой несколькими работодателями, является следствием как глубинных демографических, экономических и социальных процессов, так и результатом банальных ошибок работодателей. Такие промахи руководителей организаций, как невнимательное отношение к кандидатам, затягивание переговоров и завышение требований, в условиях увеличения популярности контрпредложений от других работодателей приводят к неизбежной потере ценных работников.

Для уменьшения риска контрпредложений конкурентов необходимо провести анализ возможных сценариев развития событий, расчет потенциального риска и формирование запасных вариантов. Даже тогда, когда соискатель готов к выходу на работу, работодатель не должен пренебрегать остальными претендентами. Такая тактика — открытость и прозрачность — значительно повышают успех работы с потенциальными сотрудниками.

Подбор кадров как вид маркетинговой деятельности

Процесс подбора персонала представляет собой специфический вид маркетинговой деятельности [2, 4, 6]. Как и обычная маркетинговая деятельность, процесс подбора кандидатов на вакантные должности осуществляется в несколько этапов: исследование рынка, разработка товара, ценообразование, продвижение товара.

По отношению к процессу подбора персонала исследование рынка предусматривает в первую очередь

выявление общих характеристик рынка труда в данном регионе и в данное время, определение специфики занятости по отдельным профессиям и возрастным группам, а также конкретный анализ секторов рынка, интересующих организацию. Необходимая информация об уровне безработицы, тенденции занятости, стратегии конкурентов на рынке трудовых ресурсов может быть почерпнута как из официальной статистики, так и из самостоятельных маркетинговых исследований. Такие исследования позволяют непосредственно определить специфику мероприятий по привлечению кандидатов, степень агрессивности рекламных кампаний, выбрать средства массовых коммуникаций для размещения рекламных объявлений о вакантных должностях, получить информацию, распространяемую паблिसити.

Разработка товара для рынка рабочей силы представляет собой, прежде всего, обеспечение конкурентоспособных условий труда. Речь идет о привлекательности рабочего места, что находит отражение в рекламной информации. Кроме того, необходимо внимательно отслеживать изменения в количестве и качестве кандидатов, откликающихся на объявления, вносить целенаправленные изменения в объявления о вакансиях и контролировать результаты таких изменений.

Ценообразование в процессе подбора кандидатов подразумевает, прежде всего, разработку системы заработной платы, определение льгот и компенсаций для различных категорий работников.

Продвижение товара составляет суть подбора кандидатов на вакантные должности, оно может осуществляться разными методами и с помощью разных источников набора кандидатов.

Принципы организации и проведения подбора кадров для объектов по уничтожению химического оружия

Решение проблемы подбора кадров — сложный, многостадийный процесс, который осуществляется на основе существующей нормативно-правовой базы, подчиняется принципам управления персоналом и кадрового планирования, имеет ограничение по срокам проведения, предполагает эффективное взаимодействие работников планового и кадрового отделов, администрации объектов при активном участии руководителей подразделений и служб с имеющимися вакансиями [9—11].

В связи с особой ответственностью задачи профессионального отбора и комплектования персоналом объектов по уничтожению ХО с максимальной эффективностью, минимальными издержками и в кратчайшие сроки потребовалась разработка документов, регламентирующих организацию и проведение мероприятий кадрового найма. Для разработки таких документов использовались данные о существующей российской и зарубежной практике профессионального отбора и обеспечения персоналом; сведения о трудовых ресурсах в регионах, где функционировали бывшие объекты по производству химического оружия и где имеется развитая химическая промышленность, а также в регионах, в которых планируется строительство объектов по уничтожению и объектов по расщеплению и детоксикации химического оружия; материалы по технико-экономическому обоснованию на строящиеся объекты по уничтожению ХО для

определения потребности в различных категориях персонала, в том числе с учетом поэтапного ввода в эксплуатацию объектов. Весьма полезным оказался опыт обеспечения производственным персоналом, полученный при подготовке к пуску объекта в п. Горный Саратовской области в 2001—2002 гг.

Основные принципы и методы организации и проведения процесса подбора кадров и подготовки персонала определены в концепции подготовки персонала, концептуальной модели профессионального отбора и комплектования персоналом и в типовом регламенте «Подготовка персонала объектов по уничтожению химического оружия».

В концепции подготовки персонала объектов по уничтожению ХО обозначены цели, задачи, основные принципы и методы деятельности в области профессионального отбора и комплектования персоналом объектов.

Процесс подбора персонала определен как вид управленческой деятельности, который осуществляется в рамках кадровой работы на основе принципов кадрового планирования.

Основная цель деятельности в этой области — удовлетворение потребностей объектов по уничтожению ХО в квалифицированных кадрах, способных обеспечить непрерывную и безопасную работу с учетом поэтапного ввода объектов в эксплуатацию.

На этапе формирования кадрового состава объектов решаются следующие задачи:

- определение потребности в кадрах на каждом этапе организации деятельности объекта;
- определение требований к будущим сотрудникам, формам документов (резюме, анкета, направление на обязательный предварительный медицинский осмотр, заявление о приеме на работу и т.п.), совокупности процедур и методов работы с претендентами, уровню оплаты труда;
- выбор конкретного варианта привлечения кандидатов (сроки, источники, каналы);
- осуществление практических действий по набору и отбору персонала, заключению трудовых договоров.

Концептуальная модель профессионального отбора и комплектования персоналом объектов по уничтожению ХО разработана на основе современных технологий и представляет собой алгоритм действий по организации процесса подбора кадров.

Типовой регламент «Подготовка персонала строящихся объектов по уничтожению химического оружия» определяет порядок и мероприятия для проведения подбора, комплектования и подготовки персонала (включая профессиональную переподготовку и повышение квалификации кадров).

Подбор персонала осуществляется в три этапа:

- 1) набор персонала — привлечение кандидатов и формирование информации о претендентах на вакантные рабочие места;
- 2) отбор персонала — на основе анализа информации о претендентах проводится выбор наиболее подходящих кандидатур на занятие конкретных должностей;
- 3) принятие решения о приеме кандидата на работу [12—14].

Порядок комплектования квалифицированными кадрами включает в себя следующие этапы деятельно-

сти: планирование кадровой потребности; формирование критериев отбора кадров; привлечение (набор) персонала; отбор кадров (предварительный и окончательный) на основе критериев; принятие окончательного решения по результатам отбора; прием на работу; профессиональная подготовка для получения допуска к самостоятельной работе.

Привлечение (набор) персонала

Набор персонала на объект по уничтожению ХО осуществляется среди местного (регионального) населения (внешние источники). Это позволяет снизить напряженность со стороны жителей близлежащих населенных пунктов и облегчает социальную обстановку функционирования объекта.

Основным принципом набора кадров является организация взаимодействия администрации объекта с высшим звеном региональной и местной властей. Это связано с тем, что непродуманные действия по привлечению местных жителей могут привести к серьезному дисбалансу рабочей силы в небольших близлежащих населенных пунктах. В то же время региональная администрация должна понимать, что регион не располагает необходимыми высококвалифицированными кадрами, и не должна препятствовать приезду таких специалистов из других регионов.

Администрация объекта совместно с местной и региональной администрациями разрабатывает общий план взаимодействия. После встреч с представителями администрации на уровне губернатора или заместителя губернатора должно последовать указание представителя администрации региональному руководителю промышленности, руководителю системы высшего образования и руководителю областного центра занятости населения по взаимодействию с объектом по уничтожению ХО.

При содействии с региональными центрами занятости населения определяются ресурсы и возможности специализированных учреждений региона. Составляется план работы комиссии объекта по набору персонала в регионе, включающий в себя сроки и способы проведения рекламных кампаний, сроки и места проведения собеседований с кандидатами, а также определяющий ответственных за организацию конкретных мероприятий. Осуществляется анализ региональных населенных пунктов, наиболее перспективных с точки зрения набора персонала (близость расположения населенных пунктов, наличие промышленных объектов, наличие квалифицированных кадров и т.д.).

Для привлечения максимального количества кандидатов на вакантные должности должна быть организована информационная кампания с целью информирования граждан и общественных организаций о социальных гарантиях работникам объектов, условиях труда и уровне заработной платы, регламенте трудовой деятельности, требованиях к кандидатам и т.д. Все эти сведения даются через средства массовой информации (центральные и региональные) в Интернете в виде пресс-релиза на официальном сайте Управления ФГСЗН.

Для осуществления набора региональных кадров используются как активные, так и пассивные методы [10, 12, 13, 15].

Активные методы — это непосредственный целенаправленный набор персонала. Кандидаты выбираются из числа выпускников учебных заведений. Орга-

низуется работа с выпускниками региональных вузов совместно с представителями системы высшего образования региона, определяются профильные вузы, в которых должны проводиться мероприятия по набору кандидатов. Такими мероприятиями могут быть лекции по информированию о характере объекта и привлекательности работы на нем, беседы с выпускниками в форме «вопросов и ответов». Кроме того, набор кандидатов осуществляется через государственные центры занятости населения.

Привлечению кандидатов способствует организация презентаций и специальных выставок в учебных заведениях с участием работников администрации объекта по уничтожению ХО.

В центрах занятости выбранных перспективных населенных пунктов проводятся ярмарки вакансий.

Активным методам набора предвеляют пассивные методы, которые реализуются посредством проведения информационной кампании о мероприятиях по набору кадров в регионе. Основным методом является размещение рекламных объявлений в региональных газетах и журналах, на местном телевидении (в программах новостей и с использованием бегущей строки), в уличных объявлениях и в объявлениях, размещаемых в центрах занятости населения, в Интернете (объявления и форумы на сайтах центров занятости и других сайтах).

Руководством объекта или службой персонала готовится паблисити — бесплатная или платная (но не по рекламным расценкам) статья об организации и преимуществах работы на объекте по уничтожению ХО.

Отбор персонала

Следующим за этапом привлечения кадров является процесс отбора из списка кандидатов, квалификация которых наиболее соответствует будущей должности [13, 15—17].

Отметим, что два процесса — набор кандидатов и отбор подходящих кадров — носят явно противоположный характер. Набор представляет собой позитивный процесс, он направлен на поиск и привлечение работников, процесс отбора несет негативный характер, в ряде случаев кандидатам отказывают.

Отбор — двусторонний процесс. Заявитель, также как и работодатель, оценивает и принимает решение. По мере того, как кандидаты узнают об объекте и характере его функционирования, о руководителях, с которыми им придется работать, об уровне заработной платы, о льготах и вознаграждениях, непосредственно о своей будущей работе, они могут изменить свое решение и добровольно выйти из процесса.

Процесс отбора осуществляется в два этапа — первичный (предварительный) и вторичный (окончательный) отбор.

Первичный (предварительный) отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия работе на объекте по уничтожению ХО. Основная цель первичного отбора — отсеивание кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности.

В качестве методов предварительного отбора используются собеседование, анализ письменных источников информации (резюме, документов об образовании и квалификации), тестирование.

Претенденты, приходящие на ярмарку вакансий, составляют краткое резюме и проходят индивидуаль-

ное предварительное собеседование. Собеседование проводится представителем отдела кадров или руководства объекта. При соответствии кандидата основным критериям в ходе дальнейшего собеседования проводится проверка по дополнительным критериям, оценка личностных и деловых качеств претендента, наличие у него профессионального опыта. В том случае, когда кандидат претендует на должность аппаратчика, оператора ЦПУ или начальника смены, проводится тестирование его личностных качеств. При получении отрицательного результата устраивается дополнительное предварительное собеседование с целью выявления возможности переориентации кандидата на должности, к которым не предъявляются повышенные требования.

По результатам предварительного собеседования формируется база данных — список кандидатов, наиболее соответствующих требованиям вакантных должностей.

Окончательный отбор кандидатов из ограниченного числа лиц, прошедших первичный (предварительный) отбор на вакантную должность, начинается с систематизации базы данных кандидатов на вакантные должности. При этом формируются разделы базы данных, соответствующие подразделением объекта по уничтожению ХО. Систематизация проводится сотрудниками отдела кадров или представителями руководства объекта на основании сведений об образовании претендента и его профессионального опыта, а также пометок, сделанных в ходе предварительного собеседования. По результатам анализа базы данных по разделам составляется список претендентов для окончательного собеседования.

Окончательное собеседование, как правило, проводится комиссией в составе представителя руководства объекта, представителя отдела кадров и руководителя подразделения, на вакантную должность которого претендует кандидат.

В ходе окончательного собеседования руководитель подразделения уточняет некоторые детали, касающиеся образования кандидата и его профессионального опыта, и оценивает его способность выполнять обязанности, соответствующие вакантной должности. В заключение члены комиссии проводят обсуждение кандидата и принимают окончательное решение о приеме его на работу в соответствующей должности. После этого кандидат заполняет заявление о приеме на работу.

Заявление о приеме на работу является основанием для направления кандидата на обязательный предварительный медицинский осмотр. Порядок прохождения предварительного медицинского осмотра согласовывается с медсанчастью Федерального медико-биологического агентства. Одновременно кандидат заполняет анкету для прохождения режимной проверки. При отсутствии медицинских и режимных противопоказаний кандидат может быть принят на работу в соответствии с действующим законодательством.

Подготовка кадров для объектов по уничтожению химического оружия

Принятые на работу профессиональные специалисты не всегда готовы сразу же приступить к выполнению своих должностных обязанностей. Это обстоя-

тельство для объектов по уничтожению ХО тем более значимо, поскольку система профессионального образования (высшего, среднего специального, начального профессионального) не обеспечивает подготовку специалистов по уничтожению химического оружия. В связи с этим возникает необходимость профессионального специального обучения или переобучения работников.

Основными особенностями (принципами) подготовки кадров для объектов по уничтожению ХО являются опережающая подготовка персонала по отношению к установленным срокам пуска объекта в действие с тем, чтобы своевременно обеспечить объекты квалифицированными кадрами, а также непрерывный многоуровневый характер обучения и инструктажа по безопасности труда.

При профессиональном обучении выявляются недостающие для эффективного исполнения обязанностей по занимаемой должности знания, умения и навыки, степень подготовки работника и соответственно полученным данным организуется учебный процесс по программам дополнительного профессионального образования [18].

Для подготовки персонала объектов по уничтожению ХО используются различные методы и технологии обучения [19–21]. Методы обучения весьма разнообразны, это 1) ученичество (наставничество) — метод обучения, включающий как аудиторные занятия, так и практический тренинг на рабочем месте (комбинация обучения на рабочем месте и вне работы); 2) предварительное обучение в обстановке, имитирующей рабочую; 3) обучение на рабочем месте опытным работником или мастером; 4) обучение вне рабочего места (в классных комнатах или где-либо еще); 5) стажировка, в ходе которой специалисты и руководители приобретают навыки и знания, необходимые для выполнения новой работы.

Что касается технологии обучения, то здесь могут использоваться как традиционные методы — лекции, семинары, так и методы активного обучения [22, 23]. При активном обучении большое внимание уделяется отработке на практике приобретенных знаний, навыков и умений, а также развитию навыков групповой деятельности.

Как активная технология широкое распространение получает компьютерное обучение.

Для приобретения практических навыков безопасного выполнения работ, предупреждения аварий и ликвидации их последствий рабочие и инженерно-технические работники, непосредственно занятые обслуживанием технологического процесса и обеспечивающие эксплуатацию оборудования (оперативный персонал), должны пройти курс подготовки с использованием специального учебно-тренировочного комплекса «Тренажер». Программное обеспечение этого комплекса воспроизводит методы и технологические процессы, реализуемые на объекте по уничтожению ХО:

— методы имитации рабочих мест операторов центрального пульта управления объектом;

— различные режимы функционирования, а именно, режим консультации обучаемых с системой, режимы приобретения, проверки и оценки знаний;

— динамические модели процессов, осуществляемые в основных технологических узлах и агрегатах;

— режимы работы технологического оборудования (подготовка технологического узла к пуску, пусковые операции, штатная работа, контроль и регулирование работы узла, остановка технологического процесса, аварийные ситуации). Кроме того, действует система поддержки преподавателя, включающая автоматическую оценку знаний обучаемых по результатам выполнения тренировочных упражнений, тестовых вопросов и т.д.; осуществляется протоколирование работы обучаемых, что позволяет воспроизвести предыдущие сеансы работы учебно-тренировочного комплекса. Комплекс «Тренажер» позволяет проводить моделирование с изменением масштаба времени (в режиме реального времени, ускорение медленных процессов, замедление быстро протекающих процессов).

Заключение

Деятельность по отбору кадров в рамках типового регламента «Подготовка персонала объектов по уничтожению химического оружия» на объекте в г. Камбарке (Удмуртская Республика) подтвердила высокую эффективность и действенность определенного регламентом порядка комплектования и подготовки персонала и правильность принятых при его разработке решений.

Проведение мероприятий по подбору кадров для объекта по уничтожению ХО в п. Марадьковский (Кировская область) в соответствии с данным типовым регламентом позволило к моменту пуска объекта полностью укомплектовать штат квалифицированным и обученным персоналом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Демченко Т. Человек и труд, 2003.
2. Мурашов М. Кадровый менеджмент, 2004.
3. Жув Д., Массони Д. Подбор персонала. С-Пб.: Нева, 2003.
4. Десслер Г. Управление персоналом. Пер. с англ. М.: БИНОМ, 2004.
5. Магура М., Курбатова М. Современные персонал-технологии. Москва, 2001.
6. Мартин М., Джексон Т. Практика работы с персоналом. М.: НИРРО, 2005.
7. Круден Дж., Шерман А. Зарубежный опыт управления персоналом. Часть II. Подбор и расстановка кадров. М., Библиотека ИПК госслужбы, 2001.
8. Радько С.Г., Афанасьева А.И. Совершенствование кадровой службы на предприятии. Справочник кадровика, 2003.
9. Управление персоналом: Учебное пособие под ред. О.И. Марченко. М.: «Ось-89», 2004.
10. Дмитриев Ю. Рынок труда: предложение, спрос, управление (региональный аспект). Проблемы теории и практики управления, 2001.
11. Кравец А.Г., Камаев В.А. Согласованное управление региональными ресурсами рынка труда и качеством подготовки специалистов. Информационная модель специалиста. Волгоград, 2004.
12. Мордовин С.К. Управление персоналом. Современная российская практика. С-Пб., 2005.
13. Шнайдер Б., Шмит Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников: Пер. с англ. С-Пб., Экономическая школа, 2004.
14. Магура М.И. Современные персонал-технологии. Москва, ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001.
15. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Москва, ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2001.
16. Серова Л.Г. Тесты для отбора персонала. Сер. «Психологический практикум». Ростов-н/Д: «Феникс», 2004.
17. Апенько С.Н. Оценка персонала: эволюция подходов и технологий их использования. М.: Информ-Знание, 2004.
18. Хруцкий В.Е. Оценка персонала: современные системы и технологии: настольная книга кадровой службы. М.: Финансы и статистика, 2004.
19. Шведова Т. Организация системы адаптации новых сотрудников. Справочник по управлению персоналом, 2002, № 9.
20. Балихина Н. Обучение персонала на промышленном предприятии. Справочник по управлению персоналом, 2002, № 7.
21. Обучение и развитие персонала в компании: метод. пособие. Проект журнала «Справочник по управлению персоналом». Москва, Международный центр финансово-экономического развития, 2005.
22. Дернова Н. Обучение на предприятии. Служба кадров, 2003.
23. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Управление персоналом. Модели управления. М.: Юнити, 2005.