**Подбор кадров**

**С чего начать покорение мира...**

Подбор кадров для фирмы является очень ответственным мероприятием, так как, в итоге, именно от этого зависит – насколько успешным будет данное предприятие. Опыт показывает два полюса одного подхода к данной проблеме:

Подбор «под себя», т.е. руководитель подбирает сотрудника, опираясь на свою интуицию и личный опыт взаимодействия с людьми. Очень часто место профессионализма в этом случае заменяет показатель личной преданности.

Подбор сотрудников по профессиональному признаку, т.е. на человека смотрят как на специалиста, который действительно может хорошо и целеустремленно работать на данной должности.

**Достоинства**

Руководитель четко знает, что и как должен делать человек на предлагаемой должности.

Возможность нанять на должность человека с соответствующими способностями, позволяет предприятию развиваться.

Руководитель со знанием дела определяет уровень нагрузки на подчиненных , т.к. сам это делал не раз.

Критерии подбора по принципу профессионализма создают здоровую конкуренцию среди персонала. Создают возможность служебного роста.

Руководитель является единственным законом и правом для подчиненных, что увеличивает мобильность такого рода структуры.

Производительность труда при таком подходе стимулируется больше самой структурой, чем руководителем.

Взаимодействие с подчиненными больше на личном уровне чем профессиональном позволяет найти более глубокие мотивационные стратегии управления присущие нашей культуре.

В отлаженном виде, профессиональная структура более устойчива и не страдает при выпадении отдельных ее членов (даже руководителей).

**Недостатки**

Персонал стремится (почти инстинктивно) войти как можно в более тесные личные отношения сруководителем. В результате «личное», очень часто, встает поперек «деловому».

Подбор на должности людей, которые «умнее руководителя» может привести к различного рода «подсидкам» и провокациям против руководителя.

Предприятие развивается ровно настолько, насколько развивается сам руководитель.

Хорошие специалисты склонны к организации вокруг себя микро-групп. Если вовремя не взять подконтроль данную тенденцию, то предприятие распадается (как под действием центробежных сил.)

Боязнь руководителя поделиться полномочиями создает безынициативность, а в случае, допустим, болезни руководителя - спад производительности труда.

При данном подходе в подборе персонала особенно сложно организовать структуру подчиненности и субординации. И, если в самом начале деятельности не оговорить и не закрепить все соответствующим образом, то возникает организационный беспорядок. Преодолеть его можно только после серии увольнений и, как следствие, потери специалистов.

Возникают моральные сложности с увольнением «преданных работников», друзей и т.д.

Недоверие к подчиненным, со временем, перерастает в черту характера. В результате этого взаимоотношения с близкими и друзьями усложняются.

**Общие ошибки**

При личностном сближении руководства и подчиненных возникает «управленческий вакуум» (подчиненные начинают воспринимать руководство как товарищей и могут игнорировать выполнение некоторых поручений и распоряжений)

Перекладывание западных систем управления на нашу культуру также не дает ожидаемых результатов:

Результаты исследования доминантности (способности влиять на других и брать ответственность на себя) среди разных национальностей выявили следующее:

«…У русских более низкая доминантность по сравнению с другими национальными выборками: британской, норвежской, финской. Русские – менее агрессивные, самоуверенные, предприимчивые, автономные и более осторожные, застенчивые и предусмотрительные люди. Но в экстремальных условиях поведение русских противоположно тому, как себя ведут в подобных ситуациях представители других национальностей: у всех в ситуации давления доминантность падает, а у русских она возрастает. У финнов и норвежцев влияние снижается, у русских, как и у англичан, оно остается неизменным.

У русских также значимо возрастает уступчивость. Это означает, что существующая у них способность к детализации, анализу и систематизации усиливается в ситуации давления…» (ИППСР, Санкт-Петербург, В.М.Погольша.)

Из этого можно сделать следующий организационный вывод, что наши люди проявляют лучшие свои качества в атмосфере «повышенного напряжения» с обязательным вниманием и уважением к их личности.