

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАЙМА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Рубан Марк Станиславович,

канд. экон. наук, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга,

e-mail: mruiban@miiv.ru,

Московский университет им. С.Ю.Витте, г. Москва,

Хованская Инна Дмитриевна,

магистрант 2 курса,

e-mail: innakh-95@mail.ru,

Московский университет им. С.Ю.Витте, г. Москва

Условия рыночной экономики характеризуются инфляционным процессом, кризисными явлениями и жесткой финансовой политикой, проводимой государством. В подобных условиях каждое предприятие пытается удержаться на плаву, и в связи с этим все большую актуальность приобретает эффективное управление человеческими ресурсами. На сегодняшний день не все работодатели осознают, что одним из определяющих факторов эффективности бизнеса выступает профессионально организованный отбор персонала. Ранее процесс отбора квалифицированных сотрудников ограничивался лишь оценкой качеств будущих сотрудников, которые обращались за необходимостью работы по своей инициативе. В настоящее же время разработаны эффективные методы поиска новых соискателей и отбора наиболее подходящих кандидатов для определенного вида вакансий, направленные на привлечение как можно большего числа претендентов.

Ключевые слова: персонал, кадровая политика, отбор персонала, набор персонала, принципы и способы набора персонала

IMPROVING THE RECRUITMENT AND SELECTION OF STAFF

Ruban M.S.,

PhD in economics head of department management and marketing,

e-mail: mruiban@miiv.ru,

Moscow Witte University,

Khovanskaya I.D.,

2 year master's student,

e-mail: innakh-95@mail.ru,

Moscow Witte University

The conditions of the market economy are characterized by the inflationary process, crisis phenomena and rigid financial policy pursued by the state. In such circumstances, every company is trying to keep afloat, and in this regard, more and more important is the effective management of human resources. Today, not all employers realize that one of the determining factors of business efficiency is professionally organized selection of personnel. Previously, the process of selecting qualified staff had been limited to assessing the quality of future staff who had applied for work on their own initiative. At the same time, effective methods of searching for new applicants and selecting the most suitable candidates for a certain type of vacancies have been developed, aimed at attracting as many applicants as possible.

Keywords: personnel, personnel policy, personnel selection, recruitment, principles and methods of recruitment

DOI 10.21777/2587-554X-2019-2-31-36

Введение

Актуальность темы обусловлена тем, что отбор персонала считается одним из важных моментов в создании эффективной работы в организации в целом, так как именно от персонала зависит успех организации. Процесс отбора персонала различен во всех организациях. Критериями отбора служат различные показатели, которые зависят от финансового положения компании, ее уровнем на рынке труда, а также и требований самого нанимаемого.

В современных экономических условиях недостаточное внимание к компетентностному аспекту отбора сотрудников может существенно снижать эффективность работы всей организации. Вопрос квалификации не является исчерпывающим вопросом в отборе сотрудников. Компетенции личности могут оказывать огромное влияние на эффективность работы. Человеческий ресурс является мотором любой организации, и ошибки при отборе сотрудников обходятся слишком дорого. Противоречие между значением компетенций сотрудников и практикой профессионального отбора выступили проблемой исследования.

Любое предприятие работает и развивается по определенным правилам, которые продиктованы всей системой в целом. Совокупность этих правил, направленных на достижение определенных целей, составляют политику организации, в сфере финансов, партнеров, конкурентов. Кадровая политика – это система принципов и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией предприятия. Все решения, принимаемые внутри организации, продукты или услуги, которые разрабатываются и поставляются на рынок, часто зависят от человеческих ресурсов, составляющих организацию [11, с. 56].

В то же время, кадровая политика является ключевым направлением в работе по найму персонала на предприятии. Она имеет свои характерные особенности, например, связь со стратегией развития фирмы, значимость роли персонала, наличие системы взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом, управление процедурой найма и отбора персонала, которое направлено на привлечение и последующее удержание высококвалифицированных работников [3, с. 269].

Найм персонала представляет собой важный этап в работе с кадрами, который в первую очередь включает расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резервов.

Ключевым звеном в процессе найма персонала можно назвать определение адекватных требований к кандидатам. Документированной основой для разработки таких требований являются должностная инструкция и профессиограмма [6, с. 33–37]. Однако большинство российских работодателей все реже используют профессиограмму, которая направлена на описание особенностей конкретной профессии, раскрывающая специфику профессионального труда и требований, которые предъявляются к сотруднику.

В конкурирующей среде побеждают предприятия, обладающие наиболее квалифицированным, обученным и мотивированным персоналом, который в совокупности создает высокопроизводительный коллектив-команду. Для каждой организации человеческий потенциал работников имеет основополагающее значение. Необходимо заметить, что в наибольшей мере способности персонала проявляются в благоприятных социально-экономических и психологических условиях.

Нет универсально «хороших» и «плохих» кандидатов, есть те, кто подходят для этой организации и этой работы, и те, кто не подходят. Правильная постановка задачи при поиске персонала является фактором, предопределяющим отбор методов оценки.

Разумное использование имеющихся инструментов в организации может позволить обойтись без очередного нового набора. В виду этого, важно выделить преимущества внутреннего найма, который предопределяет эффективность функционирования этой системы:

- увеличение возможностей карьерного роста сотрудников, повышение лояльности и приверженности организации;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе;
- укрепление авторитета руководства в глазах сотрудников;
- снижение трудностей адаптации;

- относительно небольшие затраты;
- оперативность.

Одновременно внешние источники найма персонала позволяют обеспечить более широкий выбор среди претендентов на должность, при этом удовлетворяется абсолютная потребность в кадрах. Появляется новый импульс в развитии организации [5, с. 15–21].

В последнее время многие организации в целях оптимизации внутренних бизнес-процессов, повышения эффективности деятельности отдела кадров и качества оказываемых услуг в организациях стараются оптимизировать процесс отбора кадров. В его основу должен быть положен принцип оптимальности и эффективности. Существующие недостатки должны быть устранены, а достоинства сохранены [7, с. 27–28].

В нашей стране наблюдается кризис труда, тенденция к снижению интереса и внимания к проблемам труда и найма персонала. В то же время «персонал должен быть инициативным, обладать высокой квалификацией и напористостью» [1, с. 20–23]. Все это предопределяет процесс совершенствования системы отбора и найма.

Для начала обратимся к практике организаций, которые достаточно эффективно и масштабно используют основные процедуры поиска и отбора кадров (рисунок 1).

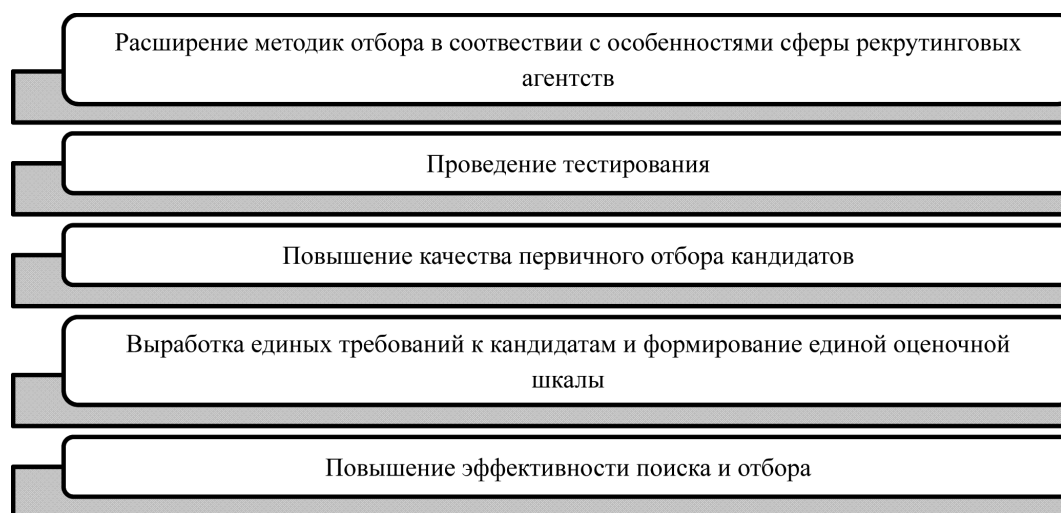


Рисунок 1 – Основные процедуры поиска и отбора персонала в организации [3, с. 269]

Как показал анализ, на большинстве российских предприятий отсутствует эффективная система отбора и найма, которая связана с нижеуказанными недостатками [4, с. 276]:

- получение заявки о необходимости поиска кандидата на вакантную должность реализуется крайне редко;
- слабый выбор каналов поиска и подачи объявления;
- недостаточное получение откликов от соискателей;
- анализ резюме и первичный отбор проходит без соответствующей методики;
- запрос дополнительных сведений и документов чаще всего не осуществляется;
- анкетирование и тестирование проводится редко;
- собеседование слабо структурированное;
- вторичный отбор практически не проводится;
- выбор кандидата без участия комиссии;
- решение о зачислении в штат и долгосрочном сотрудничестве односторонний.

Поэтому предлагается использовать усовершенствованную методику отбора персонала, которая будет способствовать устранению недостатков. Данная методика состоит из следующих этапов [10, с. 95–98]:

1. В отдел кадров от Генерального директора поступают заявки в устной и письменной форме о необходимости поиска и подбора персонала.

2. Отталкиваясь от заданных условий, сотрудники отдела кадров производят выбор оптимальных каналов поиска сотрудников (в зависимости от должности, срочности и иных условий) и публикуют объявления об открытых вакансиях, указывая в них: наименование должности, условия работы, основные должностные обязанности, требования к соискателю, уровень и условия оплаты труда, адрес работы.

3. В режиме реального времени менеджер по делопроизводству получает отклики от соискателей посредством: электронной почты, официального сайта,

телефонных звонков. Вместе с откликом соискателей отдел кадров получает резюме.

4. Менеджер по делопроизводству изучает и анализирует присланные на электронную почту резюме на предмет соответствия соискателей заявленным требованиям и опыту работы в аналогичной должности. Также менеджер по делопроизводству проводит самостоятельный поиск и анализ резюме соискателей, расположенных на специализированных порталах в сети Интернет и собственной базе.

5. После первичного отбора отдел кадров запрашивает у потенциально подходящих кандидатов ряд документов (автобиографию, копию документов об образовании и повышении квалификации, резюме с предыдущих мест работ и перечень исследовательских работ – для отдельных категорий сотрудников).

6. Сформировать единую методику собеседования, проводимую в несколько этапов с присутствием комиссии.

В виду слишком большого срока отбора собеседования рекомендуется сократить по времени.

7. После проведения собеседований, отдел кадров анализирует всю имеющуюся информацию о кандидате, полученную в ходе очных и заочных методов, и производит критериальную оценку соискателя по степени совместимости с вакантной должностью.

8. Наконец, максимально подходящий кандидат официально принимается в штат организации. В случае принятия положительного решения, кандидат собирает и приносит в отдел кадров все необходимые документы.

Отдельно остановимся на оценочной шкале кандидатов. Она должна быть построена на принципах объективности и ранжирования. Предполагается, что в ее основу должны быть заложены следующие качества: пол, возраст, семейное положение, уровень профессиональной подготовки, исследовательские навыки (для отдельных категорий работников), опыт работы в аналогичной должности, отзывы и рекомендации с предыдущих мест работы, личностные качества, заинтересованность в карьерном росте, готовность к переработкам, удовлетворенность условиями труда [8, с. 73–90].

Оценку предлагается проводить по 5-ти бальной шкале (от 1 до 5) по каждому из критериев, принимая за эталонное значение оценку в 5 баллов (идеальное состояние). Расчет интегральных значений может быть произведен посредством технологий программы Microsoft Excel.

Большинство зарубежных систем отбора, например, таких как Effective Employee Selection System (EESS) используют подобную форму собеседования, поэтому в дополнение ими рекомендуется еще проводить обучение интервьюера, чтобы обеспечить последовательность и выбор эффективных методов собеседования. Кроме того, обучение интервьюера может быть проведено всего за 2 часа с использованием эффективной программы обучения интервьюер-онлайн [4, с. 244].

Кроме того, мониторинг системы отбора также позволит улучшить бизнес-процессы, обеспечит скорость прохождения кандидатов, эффективность, точность и справедливость в процессе отбора и найма персонала. И, учитывая критичность процессов отбора, обеспечит улучшение процессов и инвестиций в человеческий капитал [9, с. 648].

Итогом станет возможность расчета среднего рейтинга кандидата (в сравнении с эталоном). Это позволит не только составить общее оценочное суждение о кандидате, но и:

- повысить прозрачность оцениваемых критериев;
- ранжировать соискателей по степени соответствия;
- повысить объективность оценки.

Также рекомендуется создать единый электронный каталог соискателей, где будут сохранены все параметрические данные.

Основная задача подбора и расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы [12, с. 399].

Заключение

Перед менеджерами по отбору персонала стоит задача качественного отбора кадров. Задача эта не является простой изначально. Критерии отбора и найма достаточно высоки, и, на современном этапе развития экономики требования к кадрам неизмеримо возрастают с каждым днем. Теперь большое значение имеют не только высокие деловые качества, но и широта экономического мышления, предприимчивость, умение видеть перспективу развития предприятия, обладать психологическими качествами, помогающими налаживать эффективные формы общения в коллективе [2, с. 90–95], а также немало важны личные качества персонала. Все эти факторы влияют на объективность в выборе наиболее подходящего кандидата. С помощью грамотно выстроенной методики отбора и найма сотрудников возможно развитие потенциала новых работников, позволяющих компании выйти на более высокий уровень.

Таким образом, для устранения недостатков системы отбора персонала сотрудникам по подбору и найму кадров необходимо разработать проект по совершенствованию действующей системы в организации. Эффективность управления в решающей степени зависит от качественной работы менеджеров по персоналу, являющихся профессионалами в своем деле.

Делая вывод, мероприятия по совершенствованию систем отбора и найма на российских компаниях состоят из следующих рекомендаций:

- отбор и найм персонала должны осуществлять только квалифицированные и обученные сотрудники HR;
- необходимо использовать проверенные и качественные каналы для поиска и подачи объявлений о вакансиях;
- во многих компаниях анализ резюме и первичный отбор проходит без соответствующей методики, поэтому необходимо выстроить единую и уникальную систему проведения собеседований (например, проводить собеседование в несколько этапов с участием комиссии, разработать индивидуальные анкетирование и тестирование, подходящие под предполагаемую должность, оценивать претендентов по 5-ти бальной шкале);
- запрашивать дополнительные сведения и документы у соискателей;
- создать единую электронную базу претендентов на должность.

Реализация предложенных мероприятий позволит значительно оптимизировать процесс отбора персонала, и, следовательно, повысит эффективности кадрового менеджмента в целом. В результате их реализации российские компании могут получить значимый социально-экономический эффект.

Список литературы:

1. Барнякова А.В. Роль отбора персонала в управлении персоналом организации // Science Time. – 2014. – № 4. – С. 20–23.
2. Газизов Р.Р. Инновационные подходы к управлению персоналом и их реализация с позиции функций управления [Текст] // Уровень жизни населения регионов России. – 2017. – № 9. – С. 90–95.
3. Иванова С. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 269 с.
4. Исаева О.М., Припорова Е.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие для вузов. – М.: Юрайт, 2016. – 244, 276 с.
5. Лобанова Т.Н. Влияние доминирующих трудовых интересов на деятельность сотрудников организации [Текст] // Организационная психология – 2016. – № 2. – С. 15–21.
6. Малова И.И. Современные стратегии и концепции системы мотивации и вознаграждения персонала на основе сбалансированной системы показателей [Текст] // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 4. – С. 33–37.
7. Макеев В. Корпоративная культура в организации [Текст] // Власть. – 2017. – № 4. – С. 27–28.
8. Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. – 2015. – № 1. – Т. 5. – С. 73–90.
9. Музыченко В.В. Мастер-класс по управлению персоналом [Текст]. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2017. – 648 с.

10. *Pora B.* Опыт управления персоналом [Текст] // Трудовое право. – 2017. – № 6. – С. 95–98.
11. *Сергеева Г.П., Чижова Л.С.* Эффективное использование трудового потенциала. – М.: Знание. – 2015. – 56 с.
12. *Шкатулла В.И.* Настольная книга менеджера по кадрам [Текст]. – М.: НОРМА, 2017. – 399 с.

References

1. *Barnyakova A.V.* Rol' otbora personala v upravlenii personalom organizatsii // Science Time. – 2014. – № 4. – С. 20–23.
2. *Gazizov R.R.* Innovatsionnye podhody k upravleniyu personalom i ih realizatsiya s pozitsii funktsij upravleniya [Tekst] // Uroven' zhizni naseleniya regionov Rossii. – 2017. – № 9. – С. 90–95.
3. *Ivanova S.* Iskustvo podbora personala: Kak ocenit' cheloveka za chas. Elektron. tekstovye dannye. – М.: Al'pina Pablisher, 2016. – 269 s.
4. *Isaeva O.M., Priporova E.A.* Upravlenie chelovecheskimi resursami. Uchebnoe posobie dlya vuzov. – М.: Yurajt, 2016. – 244, 276 s.
5. *Lobanova T.N.* Vliyanie dominiruyushchih trudovyh interesov na deyatel'nost' sotrudnikov organizatsii [Tekst] // Organizatsionnaya psikhologiya. – 2016. – № 2. – С. 15–21.
6. *Malova I.I.* Sovremennye strategii i koncepcii sistemy motivatsii i voznagrazhdeniya personala na osnove sbalansirovannoy sistemy pokazatelej [Tekst] // Menedzhment v Rossii i za rubezhom. – 2016. – № 4. – С. 33–37.
7. *Makeev V.* Korporativnaya kul'tura v organizatsii [Tekst] // Vlast'. – 2017. – № 4. – С. 27–28.
8. *Maslov E.V.* Upravlenie personalom: tekhnologiya i ideologiya // Organizatsionnaya psikhologiya. – 2015. – № 1. – Т. 5. – С. 73–90.
9. *Muzychenko V.V.* Master-klass po upravleniyu personalom [Tekst]. – М.: GrossMedia: ROSBUH, 2017. – 648 s.
10. *Rora V.* Opyt upravleniya personalom [Tekst] // Трудовое право. – 2017. – № 6. – С. 95–98.
11. *Sergeeva G.P., Chizhova L.S.* Effektivnoe ispol'zovanie trudovogo potentsiala. – М.: Znanie. – 2015. – 56 s.
12. *Shkatulla V.I.* Nastol'naya kniga menedzhera po kadram [Tekst]. – М.: NORMA, 2017. – 399 s.