

УДК 331.5

К ВОПРОСУ О ПОДБОРЕ И ОТБОРЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Елкина В.Н., Марус Ю.В., Коваленко Е.В.

ФГБОУ ВО «Омский государственный педагогический университет», Омск,
e-mail: economics@omgpu.ru

В статье рассматриваются причины необходимости качественного отбора, подбора и найма кадров предприятия в современных экономических условиях. Показана взаимосвязь успешного развития организации и качественного формирования кадрового состава. Изучена роль отбора и подбора персонала и их влияние на экономические показатели предприятия и формирование его культурной и социальной среды. Продemonстрирована взаимосвязь между эффективностью отбора и подбора персонала и эффективностью деятельности организации. Изучены источники формирования кадрового состава организации и особенности отбора и подбора персонала в зависимости от источника. Проанализированы обязательные и вариативные требования к кадровому составу, особенности требований к кандидату в зависимости от вакантной должности. Продemonстрированы стратегические и тактические цели отбора и подбора кадров организации. Изучены и проанализированы изменения в традиционном подходе к технологиям отбора и подбора персонала. Проанализированы имеющиеся на данный момент технологии подбора персонала и методы отбора персонала, позволяющие объективно оценить потенциал будущего работника, его профессиональные качества и личностные особенности. Сделан вывод о важности работы кадровой службы и ее влиянии на эффективность организации.

Ключевые слова: подбор персонала, отбор персонала, технологии подбора, методы отбора, традиционные и инновационные методы, источники кадров, внешние и внутренние источники

ON THE ISSUE OF RECRUITMENT AND SELECTION OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL IN MODERN CONDITIONS

Elkina V.N., Marus Yu.V., Kovalenko E.V.

Omsk State Pedagogical University, Omsk, e-mail: economics@omgpu.ru

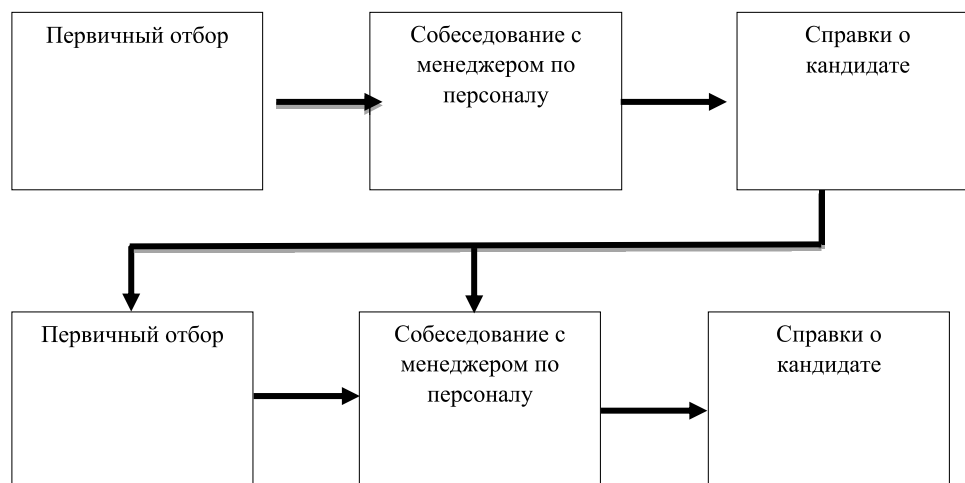
The article discusses the reasons for the need for high-quality selection, selection and recruitment of employees of the enterprise in modern economic conditions. The relationship between the successful development of the organization and the qualitative formation of personnel is shown. The role of selection and selection of personnel and their influence on the economic indicators of the enterprise and the formation of its cultural and social environment is studied. The relationship between the effectiveness of staff selection and recruitment and the effectiveness of the organization's activities is demonstrated. The sources of formation of the organization's personnel structure and features of selection and selection of personnel depending on the source are studied. The author analyzes mandatory and variable requirements for personnel composition, and the specifics of requirements for a candidate depending on the vacant position. Strategic and tactical goals of selection and selection of personnel of the organization are demonstrated. Changes in the traditional approach to selection and recruitment technologies were studied and analyzed. The article analyzes the currently available technologies of personnel selection and methods of personnel selection, which allow to objectively assess the potential of the future employee, his professional qualities and personal characteristics. The conclusion is made about the importance of the HR service and its impact on the effectiveness of the organization.

Keywords: personnel selection, personnel selection, selection technologies, selection methods, traditional and innovative methods, sources of personnel, external and internal sources

Профессиональные кадры – это основной ресурс компании, необходимый для ее процветания. От качества трудовых ресурсов предприятия зависит и его процветание, и успешность бизнеса, и достижение тактических и стратегических целей. Современные методы подбора и отбора персонала предполагают наличие развитой системы управления кадрами, основой которой и будут являться. От того, насколько качественно осуществляется отбор и набор персонала, насколько профессионален в этом руководитель, зависят и экономические показатели предприятия, и формирование культурной и социальной среды, что настолько же важно для деятельности предприятия. Корпоратив-

ная культура, уровень производительности, степень креативности – все эти параметры напрямую связаны с грамотным построением процесса подбора и отбора персонала, ведь идеи развития, продвижения и успеха рождаются не в компании, они рождаются у людей, работающих в компании.

Цель отбора кадров – оценить соответствие кандидатов должностным требованиям. Дополнительно многие компании также оценивают личностные и поведенческие качества кандидатов, их соответствие особенностям рабочего места, динамике жизни коллектива и корпоративной культуре компании. Здесь в ход идут различные методы подбора и оценки персонала.



Классический процесс отбора персонала в организацию [2, с. 46]

Наем персонала – это процесс привлечения и подбора квалифицированных специалистов с целью своевременной и качественной комплектации штата в соответствии с потребностями компании.

Каждый день сотрудники, занимающиеся привлечением, подбором и отбором специалистов, сталкиваются с огромным числом вызовов современной экономической действительности. Насколько им удастся с ними справиться, зависит не только от их профессиональной подготовки, но и от эффективных и налаженных процессов найма персонала. В связи с тем, что любая организация прежде всего нацелена на поиск квалифицированного персонала, проблемой данного исследования является анализ технологий подбора и методов отбора персонала и выявление таких из них, которые помогают кадровой службе удовлетворять существующую на данный момент потребность в кадрах [1].

От того, насколько грамотно компания осуществляет отбор персонала, какие методы и технологии использует при этом, будет зависеть успешность достижения целей организации, качество производимой продукции или услуг, а также конкурентоспособность на рынке. В связи с этим можно сказать, что целью данной работы является рассмотрение наиболее эффективных и современных технологий подбора и методов отбора персонала, используемых в различных компаниях при формировании кадровой политики. Такой элемент кадровой политики, как отбор персонала, является одной из наиболее значимых составляющих системы управления персоналом в целом. Кроме этого, отбор персонала находится

в тесной взаимосвязи со многими основными направлениями работы в данной сфере.

Материалы и методы исследования

Отбор новых работников не только обеспечивает эффективное текущее функционирование организации, но и закладывает фундамент будущего успеха, именно поэтому тема отбора персонала всегда актуальна, особенно в динамично развивающейся экономической среде, когда условия хозяйствования меняются и это влечет за собой необходимость изменения подходов к определению критериев отбора персонала, когда от грамотного подхода к формированию кадрового состава зависит не только производственный процесс, но и личная экономическая защищенность работников.

В общем виде процесс отбора персонала может быть описан схемой, представленной на рисунке. Эту схему можно назвать классической, так как именно ею пользуется большинство российских компаний. Универсальность этой схемы объясняется наличием в ней всех наиболее значимых этапов отбора персонала, которые применимы к организациям любого направления деятельности. Однако, несмотря на ее универсальность, некоторые компании могут добавлять или пропускать какие-то элементы данной схемы, если этого объективно требует специфика деятельности или специфика нанимаемого персонала.

В общем понимании отбор персонала представляет собой процесс, направленный на выявление, изучение и анализ профессиональных качеств потенциального работника. Также особое значение придается в этом процессе и психологическим

характеристикам личности претендента. Цель такого выявления, изучения и анализа – установление степени пригодности каждого из кандидатов на вакантную должность. В результате осуществления отбора персонала происходит выбор среди всей совокупности претендентов работника, наиболее точно подходящего под выдвигаемые требования. Среди подобных требований можно выделить деловые качества, такие как уровень квалификации или образования, способности и умения, соответствие личных интересов будущего работника интересам организации, и личные качества – обязательные, такие как коммуникативность, пунктуальность, заинтересованность в личном и общем результате и подобные, а также, в зависимости от того, на какую должность осуществляется отбор – вариативные, такие как умение работать в команде или принимать самостоятельные решения, инициативность или умение точно следовать указаниям, навык руководства или навык подчинения и т.д.

Под подбором персонала принято понимать систему мероприятий, направленных на привлечение в организацию сотрудников, обладающих необходимыми профессиональными компетенциями, сформированными в процессе обучения или при прошлом опыте работы, и моральными качествами для выполнения всех должностных обязанностей, предписываемых вакантной должностью. Среди основных факторов, влияющих на подбор сотрудников, можно выделить уровень выдвигаемых требований к персоналу, общую кадровую политику, сформировавшийся имидж компании, включая оплату труда.

Подбор персонала проводится организацией в том случае, если возникает необходимость в сотрудниках определенной профессии и квалификации, которая может быть результатом как изменений в планировании персонала, так и текучести кадров. В любом случае основная задача подбора персонала – обеспечить организацию кадрами в самые сжатые сроки.

Для осуществления подбора персонала в организации могут использоваться внутренние и внешние источники кадров [2, с. 45]. Если для замещения имеющихся вакантных должностей используются собственные кадровые ресурсы компании, то данный источник кадров принято называть внутренним. Выбор метода подбора персонала напрямую зависит и от цели подбора, и от источника кадров.

К методам, используемым при подборе кандидатов из внутреннего источника, можно отнести: внутренний конкурс; совме-

щение профессий; ротацию кадров; сверхурочную работу.

Под внешними источниками привлечения кандидатов понимаются все потенциально возможные работники, которые не работают в организации, осуществляющей отбор кадров, но обладают требуемым набором профессиональных и личностных качеств, которые позволят наладить рабочее взаимодействие с ним. Как правило, к внешним источникам кадров относятся: государственные и частные службы занятости; самостоятельный поиск работников.

Осуществление процесса подбора персонала в современных условиях претерпело значительные изменения, связанные с инновационными способами сбора и анализа информации, которые позволяют обрабатывать данные BIGDATA, охватывая выявлением и изучением кандидатов в массовом порядке. В настоящее время процесс подбора персонала может осуществляться через реализацию модернизации следующих технологий подбора [3, с. 101]:

1. Массовый рекрутинг (mass recruiting). Использование данной технологии целесообразно при необходимости найма большого числа сотрудников. Во многих случаях массовый рекрутинг применяется для подбора кадров, которые будут обладать узко направленными профессиональными навыками и определенным опытом работы. Примером использования этой технологии является размещение объявлений об имеющихся вакансиях на таких популярных сайтах, как avito.ru, hh.ru, и др.

2. Рекрутинг (recruiting). Технология рекрутинга схожа с предыдущей, но отличается необходимостью найма небольшого количества сотрудников. Как правило, в подобном случае подбор персонала осуществляется из кандидатов, которые уже находятся в поисках работы, что также можно отследить на сайтах с предложениями работы в разделе «Резюме».

3. Прямой поиск (executive search). Технология прямого поиска направлена на подбор специалистов, обладающих редкой профессией, или на менеджеров среднего звена. Поиск в этом случае ведется как среди соискателей, так и среди занятых профессионалов.

4. Хедхантинг (HeadHunting), или «охота за головами». Суть хедхантинга заключается в переманивании сотрудников из одной организации в собственную путем предложения лучших условий работы.

Для осуществления грамотного отбора квалифицированного персонала, с целью привлечь кадровый состав, максимально отвечающий всем требованиям, предъяв-

ляемым конкретной организацией, каждая компания разрабатывает определенную систему взаимосвязанных методов и технологий, которые позволяют осуществить данный отбор. Как правило, методы отбора персонала подразделяются на традиционные, нетрадиционные или инновационные [4, с. 205]. Каждой группе методов присущи уникальные черты, объясняющие эффективность применения той или иной группы в том или ином случае. Рассмотрим каждую группу методов более подробно:

1. Традиционные методы. Данная группа методов является наиболее распространенной среди большинства организаций, что объясняется ее эффективностью, проверенной временем, простотой реализации и применимостью в большинстве случаев. К таким методам отбора персонала можно отнести:

– Анкетирование. Использование анкетирования при отборе персонала является базой для применения других методов отбора, так как позволяет в короткие сроки получить основные сведения о кандидате на должность: фамилию, имя, дату рождения и место проживания, сведения об образовании, об имеющемся стаже и другие.

– Собеседование. Основная особенность данного метода заключается в необходимости вербального и визуального контакта кандидата и руководителя или его законного представителя. Благодаря собеседованию становится возможным оценить психологические, вербальные качества личности соискателя, его манеры поведения.

– Резюме. Этот метод позволяет осуществить не только сбор информации о кандидате, но и узнать о его предпочтениях и пожеланиях к будущему месту работы.

– Тестирование. Проведение тестирования для отбора персонала встречается на практике гораздо реже рассмотренных методов. Тестирование позволяет выявить основные личностные и психологические качества соискателя, которые необходимы ему для выполнения профессиональных обязанностей.

– Оценка. Как правило, метод оценки используется в игровой форме. Претенденту на вакантную должность предлагают решить практическую ситуацию, с которой он может столкнуться в процессе трудовой деятельности, и на основании предложенного решения работодатель может делать вывод о способностях оцениваемого, его умении анализировать, быстро реагировать на изменения и т.д. Наиболее распространенным примером использования метода оценки для отбора персонала является мини-игра «Продайте мне...», которая исполь-

зуется при приеме на работу сотрудников, деятельность которых будет напрямую связана со сферой продаж.

2. Нетрадиционные (инновационные) методы [5, с. 54]. Вследствие быстрого развития современного мира изменениям подвергаются все сферы общества, в том числе и рынок труда. В результате происходящих изменений, пользуясь традиционными методами отбора персонала, нельзя в полной мере оценить профессиональные и личные качества будущего работника, поэтому в последнее время все более широкую популярность приобретают нетрадиционные методы отбора, к которым можно отнести:

– Стрессовое (шоковое) интервью. Суть данного метода заключается в создании для соискателя стрессовой ситуации с целью выявления его профессиональных качеств (стрессоустойчивость, стабильность психических реакций) и умений (например, нахождение выхода из различных ситуаций). Для реализации этого метода можно использовать различные способы: задать неприличный, откровенный вопрос; заставить долгое время томиться в ожидании начала собеседования; сообщить о потере резюме; предложить сесть на стул с подпиленной ножкой и т.д.

– Brainteaser-интервью. В процессе проведения данного вида интервью кандидатам предлагается решить логическую задачу или ответить на сложный вопрос. Целью Brainteaser-интервью является проверка аналитического, нестандартного мышления, уровня креативности соискателя. Такой нетрадиционный метод отбора применяется в сферах умственного и творческого труда, к которым относятся такие профессии и должности, как программист, аудитор, консультант, маркетолог и другие.

– Метод физиогномики. Популярность использования этого метода при отборе персонала набирает обороты. Метод физиогномики, используемый для отбора персонала, имеет два существенных недостатка: во-первых, нельзя использовать только этот метод, так как в большей мере он является вспомогательным и должен использоваться в совокупности с остальными; во-вторых, лицо, которое реализует данный метод, должно иметь достаточную подготовку и базу знаний для его использования, в противном случае будет происходить искажение сведений о соискателе на основе субъективных ощущений исследователя.

– Анализ профиля соискателя в социальных сетях [5, с. 56]. Метод анализа, как правило, позволяет оценить только личностные качества кандидата на основании таких данных, как интересы, хобби, вредные при-

вычки, личные ценности и их совпадение с ценностями организации. Данный метод, так же как и метод физиогномики, является вспомогательным, но важным методом, который позволит составить более полную картину личности будущего работника.

Результаты исследования и их обсуждение

Результаты исследования представляют собой структурированные, проанализированные данные о современных и наиболее эффективных в имеющихся условиях технологиях подбора и методах отбора персонала.

Выводы

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что в настоящее время существует и продолжает появляться огромное количество разнообразных методов отбора персонала. Выбор наиболее эффективного из них – задача кадровой службы организации и результат формирования кадровой политики организации. Такой элемент кадровой политики, как отбор персонала, является одной из наиболее значимых составляющих системы управления персоналом в целом, так как от его эффективности зависит и грамотное решение тактических задач, и эффективное до-

стижение стратегических целей развития организации в целом, и личная экономическая и социальная эффективность и результативность каждого работника в частности. В связи с этим главной задачей специалистов кадровой службы организации является создание такой системы методов и технологий, которая учитывала бы специфику организации и помогала эффективному ее функционированию за счет квалифицированных работников.

Список литературы

1. Марус Ю.В. Проблемы кадрового обеспечения АПК Омской области // Наука XXI века: опыт прошлого – взгляд в будущее: материалы Международной научно-практической конференции (г. Омск, 12 апреля 2015 г.). Омск: Издательство Сибирский государственный автомобильно-дорожный университет (СибАДИ), 2015. С. 262–265.
2. Ляхова О.В. Процесс подбора, отбора и найма персонала: понятие, этапы, инструменты // Экономическая среда. 2017. № 3. С. 43–48.
3. Гильфанова А.Ф., Кудлаева А.Р. Подбор персонала: современные технологии поиска и отбора персонала // Интеграционные процессы в науке в XXI веке. Нефтекамск: Научно-издательский центр «Мир науки», 2018. С. 100–103.
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2009. 304 с.
5. Шевцова Е.Е., Казанцева Ю.В. Применение психологических методов отбора персонала в организации // Развитие современной науки: теоретические и прикладные аспекты. 2018. С. 54–56.