

Волкова Марина Владимировна

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры общепрофессиональных
и специальных дисциплин по экономике
Южно-Уральского государственного университета

Ладыгина Екатерина Сергеевна

ассистент кафедры общепрофессиональных
и специальных дисциплин по экономике
Южно-Уральского государственного университета

НАЕМ И ОТБОР СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИЮ: ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ ОТДЕЛА ПО ПЕРСОНАЛУ

Аннотация:

В статье устанавливается важность процессов поиска и отбора сотрудников для обеспечения эффективности деятельности организации. Проведено отличие между кадровой службой предприятия и отделом по работе с персоналом. Представлена характеристика наиболее распространенных на практике способов подбора персонала (выбор среди выпускников вузов, размещение объявления в СМИ, трудоустройство «собственными силами», вербовка кадров других предприятий, использование услуг частных кадровых агентств). Рассмотрены стандартные и нестандартные (графология и пр.) методы отбора персонала из числа откликнувшихся на вакансию кандидатов.

Ключевые слова:

кадровый резерв, наем и отбор персонала, отдел по работе с персоналом, кадровый отдел, планирование персонала, вербовка кадров другого предприятия, частное кадровое агентство, требования к кандидату, вакансия, графология.

Volkova Marina Vladimirovna

PhD in Economics,
Assistant Professor,
General and Special Economic Subjects Department,
Southern Ural State National Research University

Ladygina Ekaterina Sergeevna

Assistant, General and Special Economic
Subjects Department,
Southern Ural State National Research University

RECRUITMENT AND SELECTION OF EMPLOYEES FOR THE COMPANY: THE FEATURES OF HR DEPARTMENT ACTIVITIES

Summary:

The article discusses the importance of the processes of employees' recruitment focused on the effectiveness of the company. The difference between the personnel department of an enterprise and the human resources department is considered. The authors describe the most popular ways of recruitment (selection among college graduates, placing ads in the media, employment by using company's own resources, recruitment of other company personnel, use of the services of private recruitment agencies). The paper also considers standard and non-standard (graphology and others) methods of personnel selection from the candidates who responded to the vacancy.

Keywords:

human resources, recruitment and selection of personnel, human resources department, personnel department, personnel planning, recruitment of personnel of the other enterprise, private recruitment agency, requirements to a candidate, vacancy, graphology.

Следует ли осуществлять систему планирования персонала в организации – каждая организация решает для себя сама. Однако необходимость планирования персонала очень явно ощущается в кризисные для предприятия моменты. Руководители большинства организаций в России основное внимание уделяют производственному и финансовому процессам, забывая, что эффективность деятельности предприятий в первую очередь зависит от качества подобранных кадров, их своевременного нахождения и при необходимости замены или выбытия.

Каждый руководитель хочет, чтобы в его организации трудились ценные кадры. Речь здесь идет не столько о тех сотрудниках, которые в процессе работы черпают знания из книг, приобретают опыт и сноровку, участвуя в семинарах и курсах, сколько о кандидатах, уже в момент приема являющихся квалифицированными специалистами. Всем известно, что залог успешного развития бизнеса – это высокопрофессиональные кадры. Поиск и отбор сотрудников становятся важнейшими элементами в практике управления персоналом.

Чем же обоснована необходимость осуществления качественного найма сотрудника на предприятии? Как отмечают авторы Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин, «цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности» [1, с. 163].

Зачастую проблемы подбора персонала начинаются с того, кто этот персонал нанимает. В разных организациях, фирмах, конторах этот процесс организован по-разному, отличается и подход к нему. Как правило, руководитель фирмы с небольшим штатом самостоятельно занимается подбором персонала, отдавая предпочтение тем людям, которые симпатичны конкретно

ему, зачастую забывая о необходимости оценки профессиональных навыков и опыта кандидатов. Действительно, эта проблема является наиболее актуальной при подборе персонала в таких фирмах. Основываясь только на личном отношении, симпатии или антипатии, руководитель решает, кто достоин работать в его фирме, а кто нет. И это не говорит о том, что сам руководитель – человек непрофессиональный. В некоторых случаях очень сложно побороть в себе установку на поиск сотрудников исходя из личных предпочтений. Поэтому в более крупных фирмах данный вопрос решается иначе – существует специальный отдел – отдел кадров (кадровая служба) или отдел по работе с персоналом и т. д., основная задача которого состоит именно в подборе качественного персонала. Чем же занимаются данные отделы и в чем необходимость их создания?

Отметим, что «кадровая служба» и «отдел по работе с персоналом» – это разные понятия. Так, отдел кадров представляет собой функциональное подразделение, основными направлениями деятельности которого являются подбор, отбор персонала, расстановка, изучение и использование кадров, создание кадрового резерва, выработка кадровой политики, формирование стабильного коллектива и т. д. Этот отдел непосредственно подчиняется либо самому руководителю, либо заместителю руководителя по кадровой работе.

Мы проводим четкое разделение данных понятий по той причине, что довольно часто на практике происходит их ошибочное отождествление. Многочисленные издания, посвященные вопросам управления персоналом, свидетельствуют о том, что «управление и работа с персоналом» – понятие куда более широкое, нежели «кадровая служба». Сейчас каждый руководитель желает видеть у себя в подчинении не только квалифицированных, но и идущих в ногу со временем, постоянно самообразовывающихся сотрудников, непрерывно повышающих свою профессиональную компетентность, готовых поддержать корпоративный дух предприятия в любой момент его существования.

Отдел по работе с персоналом занимается следующими видами работы: адаптация сотрудников; разработка, внедрение и контроль корпоративной системы обучения, аттестации; своевременное выявление потребностей в обучении и возможностей; формирование, поддержание и развитие корпоративной культуры предприятия; определение эффективности персонала. Работа с персоналом не заканчивается на этапе его трудоустройства в фирму. Помимо того, что из сотни кандидатов необходимо выбрать действительно необходимого и достойного компании, необходимо «внедрить» нового сотрудника в коллектив, обеспечить условия для его адаптации, ознакомить с деятельностью фирмы, обучить, если в этом есть необходимость, и постараться сделать его «одним из своих». Учитывая данные психологии, можно практически со стопроцентной уверенностью говорить о том, что сотрудник не сможет заставить себя ходить на работу против своего желания в течение длительного периода времени. Поэтому крайне важно не только найти ценный кадр, но и создать для него благоприятные условия труда. На работе человек проводит большую часть своей жизни, а потому производственные результаты компании напрямую будут зависеть от того, насколько комфортным будет пребывание сотрудника на рабочем месте.

Управление персоналом является необходимым условием существования успешной фирмы, поэтому актуальность рассматриваемой темы не вызывает сомнений.

Итак, практически любой найм сотрудников начинается с осознания факта потребности организации в кадрах той или иной специальности, квалификации, опыта. Выявляя недостающую единицу в штате, компания сталкивается с необходимостью подбора персонала. И в первую очередь производится выбор способов осуществления этого подбора, которых существует достаточно много. Применение того или иного способа зависит от возможности финансирования, срочности поиска, конкретных пожеланий. Каждый из существующих методов отбора имеет свои преимущества и недостатки.

Одним из наиболее удобных способов отбора является подбор персонала из числа выпускников вузов. Используя данный метод, компания имеет возможность не только производить поиск кандидата в соответствии с конкретными требованиями, но и оценить уровень знаний студентов исходя из среднего балла аттестата или собеседования, рассказать о компании (это расширяет осведомленность о компании среди студентов и их знакомых). Преимущество данного метода подбора заключается в том, что охвачены оказываются лишь студенты определенной специальности, которая интересна организации, представляется возможным нанять более молодых специалистов, желающих реализовываться, обучаться и двигаться вверх по карьерной лестнице. Среди недостатков данного метода подбора стоит отметить недостаток опыта, а следовательно, отсутствие квалификации у кандидатов.

Другим, не менее действенным способом представляется размещение объявлений в средствах массовой информации: в интернете, газетах, журналах, на баннерах и т. д. Преимущество данного метода состоит в широте охвата аудитории, в возможности выбора из числа нескольких

отозвавшихся на вакансию кандидатов. Но в этом же кроется и существенный недостаток – большой наплыв кандидатов, многие из которых, не обладая необходимыми знаниями и опытом, откликаясь на вакансию, обычно просто проверяют свои возможности и проходят собеседование ради интереса. В таком случае, применяя этот метод, можно попробовать сузить круг кандидатов, разместив объявление в специальных профессиональных изданиях (например в юридическом журнале при поиске юриста в компанию).

В больших организациях часто используют такой способ набора персонала, как трудоустройство «собственными силами», под которым подразумевается привлечение знакомых, родственников и друзей. Преимущество данного метода состоит в его простоте: объявление о вакансии размещается во внутренней почте фирмы, так о нем узнают все сотрудники компании. Однако и здесь существуют свои недостатки. Иногда сотрудники возлагают большие надежды на своих знакомых, которые могут не оправдаться, и увольнять таких работников сложнее, чем человека, найденного другими способами.

Также к трудоустройству «собственными силами» можно отнести формирование кадрового резерва. Так, в ходе планирования карьеры сотрудников фирмы заранее предполагаются их передвижения внутри предприятия, то есть компания сама занимается подготовкой специалистов, обладающих необходимыми опытом и квалификацией. По достижении определенного профессионального уровня сотрудник получает повышение, после чего открывается набор на освободившуюся должность рядового специалиста, которого гораздо проще найти. Данный механизм подготовки и воспитания специалиста на базе компании является эффективным.

Вербовка кадров других предприятий – один из наиболее удачных способов поиска сотрудников, поскольку у руководства уже существует определенное представление о самом работнике, его знаниях и опыте. Но здесь имеется значительный недостаток: столь ценному кадру должны быть предложены более привлекательные условия труда и заработная плата, чем на его прежнем месте работы, порой даже превышающие средние условия, предоставляемые в фирме.

В каждом городе существуют центры занятости населения, в которых есть базы данных кандидатов по определенным профессиям. Однако стоит понимать, что многие специалисты, ищущие работу, редко обращаются в подобные центры, полагаясь в процессе поиска на собственные силы. В этом случае охват потенциальных кандидатов сужается.

Еще одним способом подбора кандидатов является использование услуг частных кадровых агентств или служб, способных найти кандидата, соответствующего всем заявленным компанией требованиям. Преимущество данного метода заключается в том, что компании не приходится самостоятельно заниматься поиском сотрудника, что в значительной мере экономит время. Но в этом случае следует быть готовым к тому, что услуги кадровых агентств обходятся довольно дорого. Как правило, данная сумма впоследствии постепенно вычитается из годовой среднемесячной заработной платы кандидата. Если компания может позволить себе данный способ поиска сотрудника, то, как правило, она может быть спокойна за действительно качественную работу агентства.

Выше приведено описание самых распространенных способов подбора персонала, но на этом работа в данном направлении не заканчивается, а, точнее сказать, только начинается. Теперь необходимо среди набранных кадров подобрать того, кто необходим компании. Здесь уже рассматриваются многие параметры, включая не только пол, возраст, опыт работы, образование, семейное положение и т. д., но и специфику должности, необходимые навыки работы и т. д. Как и наем сотрудников, отбор среди выбранных кандидатов осуществляется с применением различных способов, таких как собеседование, анкетирование или тестирование. Выбор того или иного способа зависит от того, какого специалиста ищет компания и высоки ли требования к будущему сотруднику.

Современная наука по управлению персоналом в России развивается с некоторым опозданием от Запада, но в силу интернационализации процессов и усиления интенсивности взаимодействия стран в политической, экономической и социальной сферах происходит устойчивый обмен разработками и технологиями в области управления.

Для осуществления качественного отбора специалистов в фирму необходимо в первую очередь определить характеристики самой организации и в соответствии с ними выработать требования к кандидату. Для этого следует сформулировать профессиональные, квалификационные и другие требования к каждой определенной вакансии.

Неотъемлемым условием осуществления качественного отбора является эффективное проведение собеседования. Собеседование – это не просто форма общения руководителя с кандидатом по вопросам его резюме, а возможность с помощью наводящих, скрытых вопросов выявить какие-либо характеристики личности сотрудника, определить его профессиональную пригодность, наличие и степень развитости таких качеств, как грамотность, коммуникабельность, стремление к росту, упорство в решении проблем и т. д. Все эти моменты трудно отследить при анкетировании кандидатов.

Но также следует понимать, что только одного собеседования мало. Первый короткий разговор не дает полного представления о кандидате, но помогает «избавиться» от кандидатов, которые не подходят на должность, не обладают необходимыми знаниями, опытом и т. д. Тесты и ответы на вопросы являются традиционными формами отбора. В последнее время современные менеджеры по управлению для поиска действительно лучших сотрудников стали использовать нетрадиционные методы отбора персонала, так как многие кандидаты, проходя на собеседование, уже прошли немало подобных собеседований и готовы к стандартным вопросам.

Нестандартные методы отбора затрагивают больше не профессиональный, а психологический аспект. Примером такого метода может послужить, например, проведение стрессового интервью-собеседования для проверки кандидата на устойчивость к стрессам. Для проведения такого теста сначала необходимо изучить поведение кандидата в обычной ситуации, а затем задать ряд шоковых вопросов или провести собеседование в необычных для него условиях, после чего проанализировать полученные результаты.

Другим таким методом может быть графология – претендент пишет текст, после чего происходит разбор его на предмет наличия ошибок, анализ почерка. Как ни странно, но на основании полученных результатов может быть сформулировано решение о принятии или отказе в приеме на работу кандидата. Такой метод слабо развит в России, но получил широкую популярность во Франции.

Отбор персонала является завершающим этапом процесса подбора работников, обеспечивающим организацию персоналом, соответствующим ее требованиям. На этом этапе из нескольких возможных кандидатов выбирается именно тот, который удовлетворяет всем требованиям, установленным компанией.

Возвращаясь к вопросу создания благоприятного социально-психологического климата в организации, отметим, для того чтобы компания была привлекательна не только для новых сотрудников, но и для тех, кто в ней уже работает, необходимо разрабатывать и реализовывать программы по развитию собственного персонала и внедрять системы мотивации труда. Следует понимать, что персонал компании – это не просто ресурс, который выполняет ежедневные функции и задачи организации, а основа компании, его ценность. Исходя из этого большое внимание должно уделяться не только производственным или финансовым процессам, но и изучению, обучению, мотивированию персонала, определению, что необходимо сотрудникам для обеспечения действительно эффективного производственного процесса.

В век информационных технологий необходимо не только предъявлять высокие требования к подобранным кадрам, но и уделять внимание механизмам обеспечения инновационного развития персонала за счет создания в организации соответствующих условий. При этом важно учитывать индивидуальные социально-психологические аспекты реакции индивида, отраженные в существующих теориях мотивации персонала [2].

В заключение можно сказать, что независимо от вида организации, будь то индивидуальное предприятие, крупное производство или корпорация, эффективность ее деятельности напрямую зависит от того, как организована и насколько отлажена система планирования персонала, а также от позиции руководителя компании по отношению к человеческим ресурсам, их развитию и мотивированию.

Ссылки:

1. Управление персоналом : учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М., 2002. 560 с.
2. Газизов Р.Р. Содержание и основные элементы инновационного потенциала персонала предприятия // Теория и практика общественного развития. 2014. № 16.

References:

1. Bazarov, TY & Eremin, BL (ed.) 2002, *Personnel Management: textbook*, 2nd ed., Moscow, 560 p.
2. Gazizov, RR 2014, 'The contents and the main elements of the innovation potential of the company personnel', *Theory and practice of social development*, no. 16.