

УДК 331.1

© Т. П. Карпова¹, Л. З. Стуколова², Е. И. Лагазина³, А. А. Зимин⁴, 2019

^{1,2} Самарский университет государственного управления

«Международный институт рынка»

(Университет «МИР»), Самара, Россия

³ ГУ – Управление Пенсионного фонда РФ

в Железнодорожном районе г.о. Самара, Россия

⁴ Федеральный центр по обслуживанию корпоративных

клиентов ПАО «МегаФон», г. Самара, Россия

E-mail ^{1,2,3,4}: tpkarpova@mail.ru

ВЛИЯНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

В современных условиях специалисты по управлению персоналом используют активные методы отбора персонала, нацеленные на привлечение в организацию как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих ее требованиям. Процессы отбора различаются по объему, по характеристикам, так как при большом количестве претендентов работодатель устанавливает более высокие и разнообразные требования. Авторами статьи раскрывается процесс отбора персонала, описаны его методы, а также сделана попытка установить зависимость эффективности деятельности организации от системы отбора.

Ключевые слова: отбор персонала, собеседование, управление персоналом, кадровый потенциал, анкетирование.

В условиях рыночной конкуренции отбор персонала и его последующая адаптация являются наиболее значимыми факторами, определяющими выживание и экономическое положение организаций. Рассматривая отбор персонала как первоначальную задачу организации, можно сказать, что это первый шаг к ее созданию. Прием новых работников – действие повторяющееся, и имеющие высокую значимость по своим последствиям. Повторяемость данного действия связана с движением кадров, которое возникает, с одной стороны, в связи с отсутствием у работника адаптации к условиям труда, а с другой стороны – в результате объективных причин (продвижение по служебной лестнице, уход в декретный отпуск, воинская служба, уход на пенсию и т.д.), вынуждая организацию заполнять вакантные места за счет набора новых работников, проводя данную работу на высоком профессиональном уровне.

Эффективная работа персонала способствует созданию атмосферы делового и конструктивного сотрудничества, при которой каждый работник организации заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Для этого необходимо акцентировать внимание на отборе и адаптации персонала.

Цель исследования — проанализировать систему отбора персонала и установить степень ее влияния на эффективность деятельности организации на примере ЗАО «Т групп».

Объект исследования — система отбора кадров. *Предмет исследования* — зависимость эффективности организации от системы отбора кадров.

В современных условиях специалисты по управлению персоналом используют активные методы отбора персонала, нацеленные на привлечение в организацию как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих ее требованиям. Как правило, отбор кандидатур происходит поэтапно. На каждом этапе отсеиваются претенденты, у которых выявлены явные несоответствия предъявляемым требованиям (проводится по возможности объективная, проверка знаний, умений, степень владения претендентом необходимыми производственными навыками).

Рассматривая отбор персонала как процесс, можно выделить соответствующие подпроцессы, осуществляемые организацией для формирования списка потенциальных работников, наилучшим образом подходящих для вакантных мест [2].

Принимая управленческое решение о принятии на работу, руководитель совершает процесс, имеющий далеко идущие последствия. В правильности принятия решения, его эффективности, заинтересована сама организация, конкретный претендент на вакантное место и в более широком масштабе — общество в целом. Это связано с непосредственным влиянием факторов внешнего окружения. В таком контексте вопросы защищенности граждан от дискриминации при найме на работу, влияние рынков труда регламентируются законодательством государства.

Процессы отбора различаются по объему, по характеристикам, так как при большом количестве претендентов работодатель устанавливает более высокие и разнообразные требования к ним. Следовательно, шанс принятия неверного решения уменьшается пропорционально величине кандидатов, владеющих большим спектром квалификаций. Кроме этого, более высокие требования уменьшают число потенциальных работников и, соответственно, сокращают расходы организации на процедуру отбора.

Оценку потенциального работника при приеме на работу можно рассматривать как первоначальную форму контроля качества человеческих ресурсов организации. В этом случае основная задача специалиста по управлению персоналом заключается в том, чтобы приняли работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата, который в состоянии объединять свои цели с целями организации.

Набор персонала зачастую проводится из внешних и внутренних источников. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою. Для получения кандидатов за счет внешних источников предполагается использование публикаций объявлений в газетах и профессиональных журналах, использование информации агентств по трудоустройству и др. Популярным является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников через собственных работников организации. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих работников об открывающихся вакансиях, что дает им возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления претендентов со стороны. Практикуется обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их знакомых или друзей.

Набор персонала за счет внутренних условий, то есть за счет собственного персонала, менее затратный, повышающий заинтересованность работников организации, улучшающий социально-психологический климат и усиливающий привязанность работников к организации. Согласно теории ожиданий, в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их карьерного роста от степени эффективности их работы, то усиливается их заинтересованность в повышении производительности труда.

Базой для проведения данного исследования было выбрано закрытое акционерное общество — ЗАО «Т групп», являющееся многопрофильной холдинговой организацией, основной целью создания которой явилась необходимость эффективного управления, координации и финансовой поддержки дочерних предприятий, а также оказание консультационных услуг.

В ходе исследования выяснилось, что специалист, занимающийся отбором персонала в ЗАО «Т групп», старается как можно выгоднее представить свою организацию претендентам, при этом сво-

дя к минимуму информацию о слабых сторонах организации. Это в конечном итоге способствует формированию у потенциального работника *необоснованных* ожиданий, а в дальнейшем может привести к возникновению *неоправданных* ожиданий, и как следствие, к росту неудовлетворенности трудом и увеличению текучести кадров. Выявленной проблемы можно избежать только реально знакомясь с организацией, раскрывая ее сильные и слабые стороны.

Организационная структура управления исследуемой организации – это целостная система, созданная таким образом, чтобы работающие в ее рамках сотрудники могли наиболее эффективно добиться поставленной цели.

Понимание того, что кадры решают все, позволяет создавать условия, способствующие успеху организации, усилению ее конкурентоспособности. В свою очередь, это объясняет, насколько тщательно должен быть проведен отбор персонала с использованием объективных методов.

Обозначенные выше критерии позволили определить основные принципы при отборе персонала:

– как можно точнее определить требования к вакантной должности;

– отбор необходимо проводить с позиций лишь относительного сходства характеристик (т.к. потенциальный работник – это не всегда точная копия сформированного организацией его желаемого портрета);

– избегать сознательных и несознательных субъективных влияний на отбор потенциальных работников (например, протекции или предубеждений).

При отборе персонала организация должна руководствоваться профилем требований к потенциальному работнику с помощью следующих критериев отбора: профессиональные (образование и опыт), физические (физические возможности), социально-психологические (межличностные отношения, социальное взаимодействие на рабочем месте, в семье, возраст). Четко сформированные критерии профиля требований создают возможность начать селективный процесс. Несомненно, с течением времени критерии могут меняться по различным позициям, что, соответственно, отразится на дальнейшей селективной процедуре.

Согласно «Общероссийскому классификатору профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов», все занятые сотрудники исследуемой организации подразделяются на следующие категории: руководители, специалисты, служащие, рабочие (основ-

ные, вспомогательные), младший обслуживающий персонал, охрана. Основанием для отнесения работника к той или иной категории является занимаемая им должность.

Рассмотренные категории персонала в численном выражении образуют структуру персонала. Анализ численности персонала позволил установить степень обеспеченности организации кадрами, эффективность использования трудовых ресурсов; рассмотреть динамику как общей численности персонала, так и отдельно по его категориям.

В рамках исследования, основной целью которого является установление зависимости процесса подбора персонала и эффективности деятельности организации, проведено анкетирование категории «специалисты». Так, отвечая на вопрос: «Влияет ли отбор персонала на формирование позитивного имиджа организации», 89% респондентов отметили, что эффективный отбор персонала обуславливает создание позитивного имиджа организации для дальнейшего привлечения потенциальных работников.

Следовательно, процесс отбора персонала необходимо рассматривать и с экономической точки зрения, выверяя с правовой и этической сторон, учитывая статус вакантного места. Процесс отбора персонала может усложняться в зависимости от профессии. Более ответственная профессиональная деятельность представляет для организации большую ценность, что, в свою очередь, усложняет процесс отбора персонала.

Анализ процесса движения персонала организации показал, что в ЗАО «Т групп» наблюдается повышенная текучесть кадров. Причины, по которым увольнялись сотрудники из организации в 2017-2019 гг., распределились следующим образом:

– из 86% сотрудников, уволившихся по собственному желанию, 38% уволились по наиболее распространенной причине – получение лучшего предложения о работе, связанное с более широким предложением мотивационного пакета, 24% уволились из-за отсутствия возможности профессионального развития;

– 14% сотрудников были уволены по инициативе администрации как попавшие в группу риска по вредным привычкам.

Высокая текучесть персонала отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся сотрудников, на их трудовой мотивации и преданности организации, и не менее важно – это снижение эффективности деятельности организации в целом. С уходом сотрудников разрываются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер.

Следовательно, текучесть персонала мешает созданию эффективно работающей команды, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации, снижает производительность. Несмотря на остроту этой проблемы в организации, программы сохранения персонала в ЗАО «Т групп» нет.

Полученные результаты говорят о том, что эффективность системы управления в исследуемой организации далека от совершенства, имеются проблемы с подбором персонала, о чем свидетельствуют показатели движения персонала. В настоящее время ЗАО «Т групп» заинтересовано в хорошо подобранном персонале.

Рассматривая сложившуюся практику отбора персонала, необходимо отметить, что данная задача достаточно сложна в силу разнообразия видов, способов оценки соответствующей эффективности. Эффективность системы набора персонала может характеризовать ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами. Следовательно, минимизация затрат как критерий эффективности системы набора должна рассматриваться применительно к достижению конкретных количественных и качественных показателей трудового потенциала, к использованию тех или иных методов набора персонала при условии достижения целей, стоящих перед организацией.

Анализ эффективности используемых методов набора персонала в организации получен посредством ведения статистики движения персонала организации. Было выяснено, что в организации не доверяют «усеченному» отбору персонала и вне зависимости от статуса вакансии его «утяжеляют», используя более широкий инструментарий.

Остановившись на подпроцессах процесса отбора (выражаясь иначе – на методах отбора) персонала необходимо отметить, что любой подпроцесс (метод) оценки должен обладать такими важнейшими характеристиками, как надежность и валидность [5].

Надежность в данном случае позволяет использовать повторные замеры, имеющие тот же результат, что и предыдущие (т.е. влияние сторонних факторов на результаты оценки отсутствует). Валидность означает, что данный подпроцесс (метод) измеряет именно тот показатель, для которого он предназначен. Измерение (анкетный вопрос, серия вопросов, тест) считается валидным, если с его помощью было зафиксировано то понятие или то свойство, которое запланировано к измерению [2]. Научные исследования показали, что максимально возможная точность информации, получае-

мая в результате использования специально разработанных методик, ограничена техническими факторами и не превышает 0,8 [2].

Структурированно процесс отбора можно представить в виде шести основных подпроцессов, позволяющих на каждом этапе значительно отсеивать часть претендентов (рис. 1).

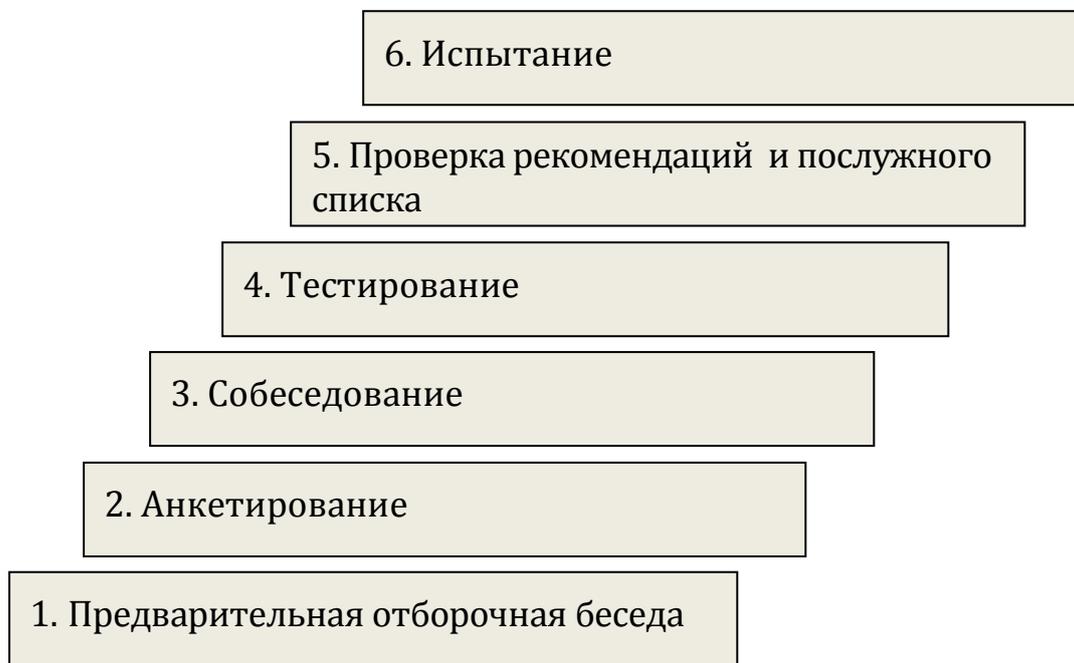


Рис. 1. Структурная схема подпроцессов отбора персонала

Необходимо отметить, что при этом основная роль отводится тому, каким образом осуществляется процесс отбора персонала: за счет собственных ресурсов или извне. Достоинства и недостатки выбора того или иного подхода в дальнейшем покажут, как будет развиваться организация. Идеальным считается, когда организация использует и тот и другой источник отбора персонала.

Шаг 1. Предварительная отборочная беседа может быть организована различными способами. В ряде случаев желательно, чтобы кандидат приходил в отдел кадров, что позволит специалисту отдела кадров или линейному руководителю провести предварительную беседу с ним, тем самым использовать общие правила ведения предварительной отборочной беседы, направленные на выяснение уровня образования кандидата, оценку внешнего вида и его доминирующих личных качеств.

Шаг 2. Подпроцесс анкетирования позволяет получить информацию о потенциальном работнике, содержащую сведения о его профессиональном опыте, уровне деловых качеств, коммуникативности, характере перемещений по службе и др. Полученная информация позволяет сформировать представление о тех или иных ин-

дивидуально-психических особенностях человека, о его профессиональных навыках.

Шаг 3. Для получения информации о мотивационных и эмоциональных характеристиках, о специфике социального поведения потенциального работника используется подпроцесс «собеседование», достоинством которого является малая трудоемкость, доступность для широкого круга специалистов, высокая продуктивность.

Шаг 4. Тестирование потенциального кандидата необходимо поставить на особое место, так как в практике управления данный метод используется как инструмент первоначального отсева и ограничения круга претендентов. Объективная оценка претендента на вакантную должность возможна при использовании разработанных в организации профессиональных и психологических тестов для конкретной специальности.

Шаг 5. При проведении проверки рекомендаций и послужного списка кандидата просят указать несколько близко знающих его лиц, которые могут подтвердить сообщенные сведения и дополнительно охарактеризовать его как работника. Как правило, организация оговаривает свое право на независимый сбор сведений, необходимых для принятия решений о найме. Иногда запрашивается информация о коллегах, знакомых, родственниках, учителях, которые могли бы охарактеризовать кандидата.

Зачастую это письменный запрос и установление контакта с представителем бывшего работодателя по телефону. Если кандидат претендует на управленческую должность, кадровые службы интересуются стилем его руководства, отношением к новому, умением работать с людьми, отношением к принятию на себя ответственности за решения.

В части проверки фактических сведений наибольший интерес представляют сведения об уровне оплаты на прежнем месте работы, размер премирования; объем и качество выполняемой работы, сведения о трудовой дисциплине и количестве пропущенных рабочих дней (в том числе по болезни), здоровье работника, причины увольнения.

Шаг 6. Испытание позволяет предсказать, насколько эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу.

Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний:

— измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой, например, машинопись или стенография,

демонстрация умения работать на станке, демонстрация речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ;

— оценка психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям.

Таким образом, наиболее совершенная система отбора персонала предполагает наличие всех вышеописанных подпроцессов отбора персонала.

В ЗАО «Т групп» при отборе кадров руководствуются рядом принципов, первый из которых состоит в ориентации на сильные стороны потенциального работника и в поиске не идеальных, а наиболее подходящих для данной должности кандидатов. При этом поиск прекращается, если несколько человек не смогли удовлетворить предъявленные требования (например, в силу их завышения). После этого требования пересматриваются.

Исследование показало, что организация ориентирована на обеспечение соответствия требований, предъявляемых содержанием работы, индивидуальным качествам претендента: образование, стаж, опыт, в некоторых случаях — пол, возраст, здоровье, психологическое состояние.

Используются как средства внешнего отбора персонала (публикация объявлений в сети Интернет, обращение к агентствам по трудоустройству), так и средства внутреннего отбора персонала (например, на руководящие посты, так как кадровое продвижение своих работников обходится дешевле и значительно повышает их заинтересованность, улучшает социально-психологический климат).

При приеме работника извне первоначально рассматривается анкета для выяснения прежнего места работы, а если нет трудового стажа (это может быть и выпускник вуза), то — документы образовательного учреждения. В дальнейшем проводится отборочное собеседование с целью определения заинтересованности претендента в предлагаемой работе и компетентности для ее выполнения. Основные функции отборочного собеседования: проинформировать претендента о деятельности организации и преимуществах работы в ней; реальное описание работы; предоставление кандидатам возможности оценить, действительно ли они хотят получить предлагаемую работу; выяснение наличия значимых качеств у кандидата. Важнейшим критерием оценки уровня квалификации работника является практический опыт.

Таким образом, обеспечение высокой эффективности и надежности профессиональной деятельности осуществляется не только путем совершенствования технических средств и систем, рационализации обучения, а также путем отбора персонала. Совершенствование процесса отбора персонала диктуется объективной необходимостью повышения эффективности деятельности организации в современных условиях [1].

Эффективность деятельности организации в условиях рыночной экономики и ее конкурентоспособность во многом зависят от ее персонала, что, в свою очередь, находится в прямой зависимости от эффективного отбора персонала. В совокупности это вынуждает организацию серьезно заниматься вопросами найма персонала, подготовкой и повышением его квалификации. Использование большего количества методов сбора информации для принятия решения в процессе отбора персонала увеличивает количество результативных кандидатов.

Литература

1. Беляева С. В., Смирнова О. П. К вопросу отбора и оценки кандидатов на вакансию в кадровом менеджменте // Проблемы экономики, финансов и управления производством: сборник научных трудов вузов России. 2017. № 40. С. 80-82.
2. Гайдулин В. Ж. На своем месте. М.: Бриз, 2007. 118 с.
3. Oxford Concise Dictionary of Sociology / Marshall G. (ed.). N.Y.: Oxford University Press, 1996. P. 688.
4. Конова И. В., Шадская И. Г. Совершенствование технологий отбора и оценки персонала в современных организациях // Новое поколение. 2017. № 14-2 (4). С. 249-254.
5. Герасимов Б. Н., Карпова Т. П. Подпроцесс управления человеческим капиталом: сущность, значимость и место в процессе управления персоналом // Вестник Самарского муниципального института управления. 2018. № 4. С.112-122.

*Статья поступила в редакцию 21.08.19 г.
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. экон. наук, доцентом О. А. Горбуновой*