

РОЛЬ ПРОЦЕССА ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ФОРМИРОВАНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

© 2021 Бутяева О.А.

Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В статье раскрываются составляющие понятия человеческого капитала организации, описываются этапы процесса подбора и отбора персонала и их влияние на формирование человеческого капитала организации.

Ключевые слова: человеческий капитал, подбор персонала, отбор персонала, формирование человеческого капитала.

На сегодняшний день в условиях экономического кризиса и роста конкуренции среди предприятий любой организационно-правовой формы эффективная деятельность во многом зависит от того, насколько успешно используются все имеющиеся ресурсы: материальные, производственно-технические, информационные и так далее. Одним из наиболее важных и необходимых ресурсов любой организации является персонал и соответственно грамотное им управление.

Важной составляющей кадровой политики организации является качественный подбор и отбор состава персонала, так как он участвует в формировании человеческого капитала, определяет выживание и экономическое положение организации на рынке.

Существует множество трактовок понятия «человеческий капитал»: А.Н. Васильева человеческий капитал организации характеризует как имеющийся у персонала организации запас здоровья, знаний, навыков, опыта, мотивации, его производительные способности, психологические, культурные, мировоззренческие и социальные свойства, которые используются в производстве с целью получения наиболее высокого результата деятельности для организации [2].

Для Роберта С. Каплана и Дейвида П. Нортона человеческий капитал – это наличие у сотрудника умений, таланта и ноу-хау для выполнения и оптимизации внутренних бизнес-процессов организации [3].

Таким образом, к человеческому капиталу относятся:

- 1) конкретные знания;
- 2) сформированные навыки;
- 3) способности;
- 4) культура труда;
- 5) моральные ценности;
- 6) мотивация к развитию.

Говоря о конкретных знаниях и сформированных навыках, подразумеваем устойчивые профессиональные компетенции, которыми на сегодняшний день, безусловно, обладает специалист для успешного выполнения спектра поставленных перед ним задач.

Рассматривать составляющие человеческого капитала стоит не только как производительные способности сотрудника здесь и сейчас, но и его психологический, культурный, социальный потенциал, позволяющий совершенствоваться, расширять круг своих возможностей, что в своей перспективе положительно отразится на производительных способностях сотрудника в целом.

Среда, которая окружает сотрудника большую часть времени, должна содержать в себе общие ценности, некую систему убеждений, схожее отношение к чему-либо, иметь единую систему убеждений, которую разделяют коллеги в едином рабочем поле. Позитивная культура на рабочем месте способствует увеличению производительности труда и удовлетворенности сотрудников, удержанию рабочей силы в организационной структуре.

Исследование международной сети компаний, оказывающих услуги в области консалтинга и аудита Deloitte, показало, что 94% руководителей и 88% сотрудников считают,

что отличная корпоративная культура важна для успеха бизнеса. Опрос «Делойта» также показал, что 76% этих сотрудников считают, что «четко определенная бизнес-стратегия» могла создать позитивную культуру [5].

В обыденном понимании мотивация – это сила, которая заставляет нас делать что-либо. Людей может мотивировать множество вещей, как внутренних, так и внешних, например, желание чем-либо заниматься, иметь круг общения в едином информационном поле, финансовая потребность, самореализация, получение признания. Мотивация возникает в результате действия сразу нескольких факторов. Способность мотивировать себя – это важная личностная компетенция сотрудника предприятия. Самомотивация побуждает действовать несмотря на неудачи, использовать возможности и проявлять настойчивость при достижении цели. Имеющий мотивацию к развитию сотрудник способен адаптироваться при любых внутренних и внешних изменениях и поддерживать производительность труда.

Грамотно выстроенный процесс подбора и отбора персонала позволяет определить уровень развития личностных и профессио-

нальных компетенций на сегодняшний день, а также оценить потенциал развития той или иной составляющей человеческого капитала, определить риски и сформировать рекомендации по качественному повышению уровня потенциального сотрудника.

Процесс подбора и отбора персонала следует представить как две составляющие системы обеспечения организации человеческими ресурсами:

- 1) процесс подбора персонала;
- 2) процесс отбора персонала.

Процесс подбора персонала характеризуется установлением соответствия характеристик работника и требований организации.

В свою очередь, процесс отбора персонала определяется как процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия установленных требований [1, 4]. В таблице 1 представлены отличительные признаки процесса подбора персонала от процесса отбора персонала:

Таблица 1 – Отличительные признаки процесса подбора от процесса отбора персонала

Составляющие системы	Признак
Подбор персонала	Поиск кандидатов на вакантную позицию с учетом установленных требований к определенному виду деятельности
Отбор персонала	Поиск кандидатов на вакантную позицию в соответствии с требованиями различных должностей, конкретным видом деятельности под определенные возможности, имеющийся профессиональный опыт и способности

Наличие обеих составляющих в системе обеспечения квалифицированным персоналом крайне важно для успешного выполнения стратегических задач кадровой политики организации.

Для получения позитивного результата процесса подбора и отбора персонала организации необходимо следовать линейному алгоритму, представленному на рисунке 1.

Зачастую процесс подбора и отбора персонала происходит следующим образом:

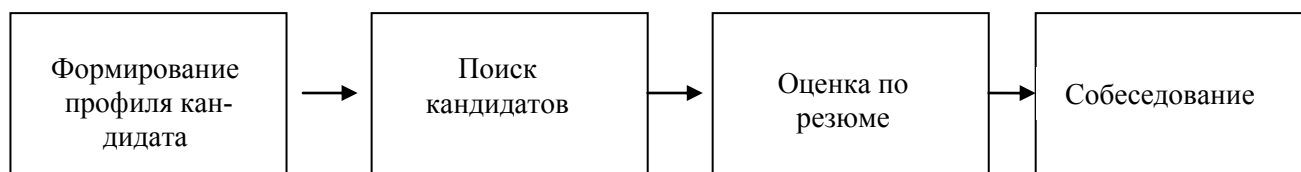


Рисунок 1 – Линейный алгоритм процесса подбора и отбора персонала в организации

Для того чтобы сформировать качественный штат сотрудников, необходимо в первую очередь сформулировать точные требования для сотрудника, занимающего ту или иную позицию в иерархии компании. Определить, какими профессиональными знаниями, опытом практической деятельности и образованием должен обладать специалист, а также определить те личностные компетенции, которые способны помочь развиваться сотруднику и стать частью корпоративной культуры в целом.

Такой компетентностный подход к процессу подбора и отбора персонала позволит решить следующие тактические задачи:

- привлекает в компанию именно тех сотрудников, которые будут способны достичь стратегических целей;
- повысит объективность процесса подбора персонала;
- выступит основой для построения плана обучения и развития персонала;

– выступит основой для формирования кадрового резерва;

– поможет управлять корпоративной культурой и формировать у сотрудников лояльное отношение к организации.

Организация процесса подбора и отбора персонала по компетенциям – задача довольно непростая, трудоемкая и затратная по времени. Однако именно компетентностный подход позволит выстроить в компании единую систему подбора и оценки кандидатов, грамотно организовать отбор кандидатов на вакантные должности, а их будущим руководителям указать направление дальнейшего профессионального развития нового сотрудника.

Процесс формирования модели компетенций для персонала проходит в несколько этапов (рис.2).

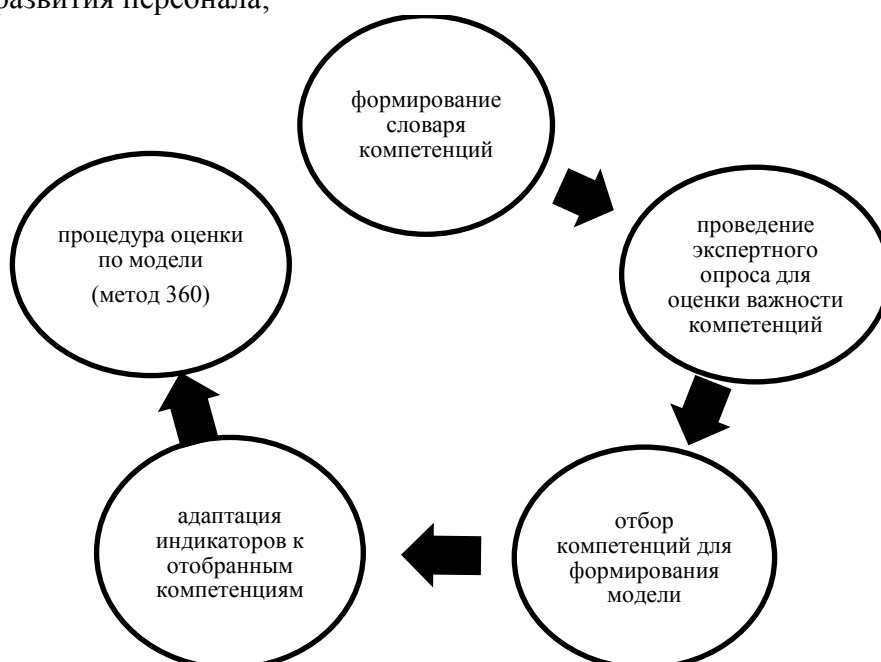


Рисунок 2 – Процесс формирования профиля компетенций

В результате формирования конкретной карты компетенций для искомого сотрудника повышается объективность процесса подбора и отбора кандидата и сокращается время на его отбор.

На втором шаге алгоритма разработки системы обеспечения персоналом организации необходимо задействовать максимум целевых источников для поиска кандидатов.

В зависимости от профиля, возраста и специфики деятельности потенциального сотрудника определяются зоны поиска. Такой зоной может выступить сама организация, если в ней есть кадровый резерв или возможность горизонтального, вертикального движения сотрудников, внешний рынок труда: профильные сайты для поиска работы

и сотрудников, социальные сети, а также СМИ, как печатные, так и электронные.

Заочный этап оценки соискателей по резюме позволяет провести отбор кандидатов по первичным признакам соответствия заявленной карте компетенций, определить ту категорию кандидатов, с которой на данный момент готовы обсуждать сотрудничество на собеседовании.

Один из самых трудоемких и объемных этапов отбора – этап собеседования. Сегодня существует множество методик по проведению собеседования и оценке его результатов:

- структурированное собеседование;
- проективное собеседование;
- собеседование по компетенциям [6].

Структурированное собеседование – это формат беседы «вопрос-ответ», он требует минимального количества времени на подготовку и дает представления только о базовой информации о кандидате. Для более углубленного анализа кандидата, его личностных и профессиональных характеристик (способности брать на себя ответственность, гибкости в вопросах управления и эмоциональной устойчивости и узкоспециализированных навыков) требуются более сложные в применении методики, такие как проективные и собеседования по компетенциям, которые позволят с большей уверенностью говорить об уровне их развития. В чистом виде форматы собеседования используются редко, так как большего результата можно достичь, комбинируя ту или иную методику.

Грамотно проведенное собеседование позволяет работодателю определить, соответ-

ствуют ли навыки, опыт и личность соискателя требованиям вакансии, а также существующей корпоративной культуре предприятия. На основе заключения результатов собеседования становится возможным определить набор и уровень профессиональных и личностных компетенций кандидата, а также сформировать индивидуальный план их развития.

Большое внимание в процессе отбора персонала для формирования человеческого капитала организации должно уделяться именно оценке потенциала, способностей кандидата на ту или иную должность, так как развитие сотрудника, его личностных и профессиональных компетенций является стержнем управления человеческими ресурсами организации [7-9].

Говоря о формировании человеческого капитала в организации, можно сделать вывод о том, что процесс подбора и отбора – одно из ключевых звеньев кадровой политики. Для того чтобы подбор был наиболее эффективен, необходимо на этапе формирования профиля вакансии максимально четко сформулировать критерии отбора кандидатов: каким уровнем профессиональных и личностных компетенций он должен обладать на данный момент времени и какую часть работодатель готов развить в сотруднике в рамках сотрудничества. От того, насколько верно был выстроен процесс подбора и отбора персонала, зависит дальнейшее развитие человеческого капитала организации, и как следствие её экономическая устойчивость на рынке.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Безносова Г.А., Двойникова М.А. Понятие и сущность подбора и отбора персонала // Молодежь и наука. - 2016. - №5. - С. 18-22.
2. Васильева А.Н. Управление человеческими ресурсами: проблемы и перспективы // Известия ИГЭА. - 2019. - №6. - С.4.
3. Каплан Р.С., Нортон Д.П. K20 Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты // – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 302 С.
4. Курганский С.А. Человеческий капитал: теория и практика: учеб. пособие. - Иркутск, 2018. – 15С.
5. Архив исследований Deloitte [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/research-center/articles/archive.html> (дата обращения 31.10.2020).

6. Профессиональная система для рекрутинга [электронный ресурс]. - <https://cleverstaff.net/blog/metody-podbora-personala/> (дата обращения 31.10.2020).
7. Карпова Т.П. Человеческий потенциал и его влияние на деятельность организации // Сборник статей Международной научно-практической конференции «Новая наука: история становления, современное состояние, перспективы развития» – Уфа: Аэтерна, 2020. Т.1. – С.64-66.
8. 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.
9. Карпова Т.П., Кондратьева Ю.А. Совершенствование системы инвестиций в человеческий капитал организации // Вестник Международного института рынка. 2020. № 1. - С.35-41.

THE ROLE OF THE PERSONNEL SELECTION PROCESS IN THE FORMATION OF THE HUMAN CAPITAL OF THE ORGANIZATION

© 2021 Butyaeva O.A.

Samara University of Public Administration
"International Market Institute", Samara, Russia

The article reveals the components of the concept of the organization's human capital, describes the stages of the selection process and their impact on the formation of the organization's human capital.

Key words: human capital, personnel selection, human capital formation.