

© Т. П. КАРПОВА¹, А. В. ПЕТРОВА², 2022

¹ Самарский университет государственного управления

«Международный институт рынка»

(Университет «МИР»), Россия

² АО «ССК», г. Самара, Россия

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

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ПОДПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ ПОДБОРОМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ»

В статье рассматриваются теоретико-методологические подходы к исследованию процесса «Управление персоналом организации». Особое внимание акцентируется на подпроцессе «Управление подбором персонала организации» (анализируется эффективность подпроцесса на примере организации дополнительного профессионального образования). Выявлены проблемы реализации использования подпроцесса «Управление подбором персонала организации» и определены технологии исследования и развития атрибутов использования данного подпроцесса.

Ключевые слова: организация, человеческие ресурсы, подпроцесс, персонал, подбор персонала, профессиональный уровень, знания, умения, навыки, оценка персонала.

Анализируя процесс «Управление персоналом организации», можно проследить прямую зависимость эффективной деятельности организации и наличия в ней квалифицированного персонала, способного решать поставленные задачи.

Для того чтобы отбор квалифицированного персонала был эффективным, он должен обеспечиваться участием в нем руководителей всех подразделений, для которых набираются сотрудники. В механизме управления персоналом подбор квалифицированного персонала занимает особое место, что объясняет предпочтения современных организаций сосредоточивать средства и усилия на отборе, а не на изобретении сложных систем мотивации и воспитании неопытных работников. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации, ее конкурентоспособность.

Следует различать «подбор» и «отбор» персонала. Процесс подбора персонала — это установление идентичности характеристик

работника и требований организации, должности. Подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации. Отбор персонала заключается в оценке кандидатов на вакантные должности. Следовательно, подбор и расстановка персонала — это рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам.

Главным отличием подпроцесса «Управление подбором персонала организации» от подпроцесса «Управление отбором персонала организации» является то, что при осуществлении подбора персонала знания, умения, навыки, способности и личностные качества кандидатов сопоставляются с требованиями должности, в то время как при проведении отбора характеристики кандидатов сопоставляют друг с другом с целью выбора наиболее высоких.

В связи с вышеизложенным, *цель данной работы* заключается в исследовании методологии и в анализе эффективности применения организациями существующего подпроцесса «Управление подбором персонала организации» процесса «Управление персоналом организации».

Для достижения поставленной цели необходимо в рамках исследования решить следующие задачи:

- провести анализ эффективности существующего в организации подпроцесса управления подбором персонала;
- выявить проблемы реализации использования подпроцесса управления подбором персонала организации;
- определить технологии исследования и развития атрибутов использования подпроцесса управления персоналом организации.

Объектом для исследования выступит организация дополнительного профессионального образования Самарской области «Новокуйбышевский ресурсный центр». *Предмет исследования* — подпроцесс «Управление подбором персонала организации».

Целью любой организации дополнительного профессионального образования является профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды.

Деятельность Новокуйбышевского ресурсного центра [1] строится в соответствии с принципами автономии образовательных организаций, соблюдения академических прав и свобод педагогических работников и обучающихся (слушателей), информационной открытости и публичной отчетности, предусмотренных законодательством Российской Федерации.

Исследуемая организация осуществляет различные виды дея-

тельности. Согласно Уставу ГБУ ДПО СО «Новокуйбышевский ресурсный центр» [2] к ее основным видам деятельности относятся повышение квалификации и профессиональная переподготовка, а к дополнительным видам деятельности относятся:

- мониторинг потребностей специалистов системы образования в образовательных услугах на территории Самарской области;
- издание и тиражирование учебно-методических пособий, рекомендаций и разработок;
- организация, проведение, обслуживание ярмарок, выставок, конференций, семинаров, мастер-классов, конкурсов профессионального мастерства, совещаний, круглых столов и других мероприятий для работников образовательных организаций;
- другие.

Содержание параметров деятельности Новокуйбышевского ресурсного центра представлено в таблице 1.

Таблица 1

**Параметры деятельности
ГБУ ДПО СО «Новокуйбышевский ресурсный центр»**

<i>Основной «вход»</i>	<i>Ресурсы</i>	<i>Основная преобразующая функция</i>	<i>Типичный ожидаемый «выход»</i>
Воспитатели детских садов, педагогические работники, директора школ и учреждений СПО	– учебный материал; – организаторы курсов	Курсы повышения квалификации	Воспитатели, педагогические работники и директора школ и учреждений СПО, которые стали более квалифицированными специалистами
Воспитанники детских садов, обучающиеся школ и учреждений СПО	– конкурсные задания; – испытания; – организаторы мероприятий	Проведение: – конкурсов; – олимпиад; – выставок; – ярмарок; – другое	Воспитанники детских садов, обучающиеся школ и учреждений СПО, участвующие в различных мероприятиях и получившие призовые или поощрительные места

Итак, подпроцесс «Управление подбором персонала организации» принято рассматривать как деятельность, связанную с привлечением на работу кандидатов (отвечающих необходимым требованиям для занятия вакантных должностей в организации) и для определения их соответствия виду деятельности, а также разработки и принятия решения о соответствии того или иного кандидата на должность [3].

Необходимо отметить, что планирование потребности в персонале позволяет проанализировать статистику по персоналу, включая информацию о его деловой оценке и продвижении, определить фактическое состояние по количеству и качеству персонала на планируемый период, рассчитать качественную и количественную потребность в персонале на тот же плановый период [4].

Так, М. И. Магура отмечает, что технология подбора персонала призвана «увязать цели отбора и важнейшие характеристики наличной ситуации». В работе [5] им выделены задачи, которые необходимо решать при создании структуры подбора персонала.

1. Определение потребности в персонале с учетом реализуемой руководством стратегии и основных целей организации.

2. Анализ работы по имеющимся вакансиям, получение точной информации о том, какие требования к работникам предъявляет вакантная должность.

3. Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы.

4. Определение необходимого уровня развития способностей, личностных и деловых качеств, которые могут быть использованы в качестве критериев отбора на конкретные должностные позиции.

5. Поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов.

6. Определение того, какие методы отбора кадров позволят лучше всего оценить пригодность кандидатов к успешной работе в данной должности.

7. Обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации и для максимально быстрого их выхода на требуемый уровень рабочих показателей.

Схематично это будет выглядеть следующим образом (рис. 1).

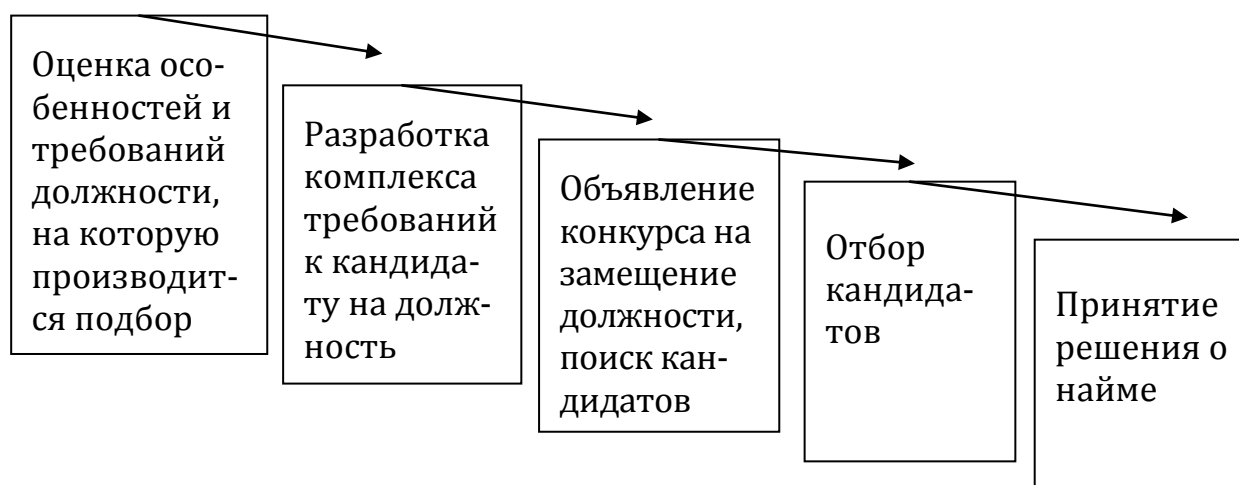


Рис. 1. Этапы подбора персонала

Каждый этап подбора персонала, представленный на рисунке 1, предполагает использование своего набора методов [4].

В процессе найма персонала решается основная задача — удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

До принятия организацией решения о приеме на работу кандидат проходит несколько ступеней отбора: анализ анкетных данных, предварительная отборочная беседа, заполнение бланка заявления, беседа по найму (интервью), тестирование, профессиональное испытание, психологическое тестирование, проверка рекомендаций и послужного списка, медицинский осмотр, представление результатов на рассмотрение руководству.

Официальное введение в должность принято рассматривать как процесс приема работника в первый день на новом месте, его ознакомление с правилами и порядком работы, с сотрудниками и его непосредственными обязанностями, а также с традициями и культурой компании-работодателя. Это может рассматриваться как начало периода внутрифирменного обучения или как заключительный этап процесса отбора персонала [6].

Анализ подпроцесса «Управление подбором персонала организации» в ГБУ ДПО СО «Новокуйбышевский ресурсный центр» позволил выявить следующие проблемы (табл. 2). Так, целью организации является привлечение как можно больше кандидатов на открытые вакансии. Но в связи с тем, что штатным расписанием организации установлены низкие оклады, соискатели неохотно направляют свои резюме. Из-за отсутствия у исследуемой организации «под рукой» банка данных приходится каждый раз искать и пересматривать новые резюме. Кроме этого, размещение объявлений о поиске кандидатов происходит на одном, максимум двух бесплатных интернет-ресурсах (платными сайтами Новокуйбышевский ресурсный центр не пользуется), что также приводит к малому потоку соискателей.

В результате анализа были выявлены и другие проблемы.

1. Отсутствие проведения тестирования кандидатов (результат: велика вероятность принять на работу неквалифицированного специалиста).

2. Специалист по подбору персонала часто находится на больничном из-за проблем со здоровьем (результат: работа не всегда выполняется в заявленный срок).

3. Отсутствует документ (инструкция), определяющий четкий принцип работы (результат: работа не всегда выполняется качественно).

4. Отсутствие современных и специальных программ, методики работы (не разработана процедура отбора кандидатов по критериям), что, в свою очередь, может привести к приему на работу неподходящего сотрудника.

Таблица 2

Проблемы, выявленные в подпроцессе «Управление подбором персонала организации» Новокуйбышевского ресурсного центра

<i>Атрибут подпроцесса</i>	<i>Наименование проблем</i>	<i>Причина возникновения</i>	<i>Ожидаемые последствия</i>
1. Цель	Мало кандидатов на должности	Маленький оклад	Отсутствие кандидатов
2. Задача	Отсутствие банка данных по кандидатам	Данные по кандидатам, которые направляют свои резюме, не собираются	При открытой вакансии нужно будет заново искать подходящих людей
3. Ресурс	Размещение информации о поиске кандидата только на одном-двух ресурсах	Ограниченный выбор бесплатных ресурсов	Низкий поток кандидатов
4. Результат	Отсутствие тестирования и системы оценки для кандидатов	Нет соответствующих тестов для проверки уровня знаний, необходимых для работы	Принятие неквалифицированного сотрудника
5. Специалист	Частое отсутствие по болезни	Проблемы со здоровьем	Работа иногда выполнена не в срок
6. Документ	Отсутствует четкий принцип работы	Не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора кадров	Нет четкого понимания работы в области подбора персонала
7. Методика	Практически вся работа ведется вручную	Отсутствие специальных программ	Медленное выполнение работы
8. Качество	Не разработаны процедуры отбора новых работников	Отсутствие критериев, по которым подбираются люди	Принятие на работу «не того человека»

Выявленные проблемы, причины их возникновения и ожидаемые последствия позволили спрогнозировать пути их решения, которые позволят обеспечить контроль за выполнением работы и

сделают подпроцесс «Управление подбором персонала организации» более оптимизированным (табл. 3).

Таблица 3

Предложения для ГБУ ДПО СО «Новокуйбышевский ресурсный центр» по развитию подпроцесса «Управление подбором персонала организации»

Атрибут подпроцесса	Методы и средства		Ожидаемые результаты
	исследования	развития	
1. Цель	Поиск кандидатов	Пересмотр и повышение суммы оклада	Приток новых кандидатов
2. Задача	Банк данных	Сбор резюме, которые направляют кандидаты	При срочной надобности кандидата можно воспользоваться банком данных
3. Ресурс	Просмотр новых ресурсов	Выбрать 1-2 платных интернет-ресурса	Большой поток кандидатов
4. Результат	Тестирования и система оценки кандидатов	Введение тестирования для оценки кандидатов	Принятие на работу подходящего по необходимым параметрам сотрудника
5. Специалист	Принять помощника для специалиста	Обучение помощника	При отсутствии основного работника помощник может выполнять его работу, и необходимые задания будут выполнены в срок
6. Документ	Принцип работы	Разработать положения и инструкции	Работа в области поиска и отбора кадров будет вестись согласно инструкции, что приведет к хорошим результатам
7. Методика	Ведение работы	Приобретение и установка специальных программ	Большой объем работы можно выполнить в более короткие сроки
8. Качество	Процедуры отбора новых сотрудников	Разработка критериев для подбора кандидатов	Прием на работу специалиста, соответствующего предлагаемым критериям отбора

Таким образом, при пересмотре и повышении оклада появится больше шансов найти кандидатов, а ведение банка данных поданных резюме поможет при необходимости в срочном порядке подобрать

кандидата на должность, тем самым сэкономить время на поиск при выборе и размещении информации о поиске кандидатов на платных ресурсах. При разработке соответствующей инструкции для выполнения необходимых задач по подбору персонала работа будет выполняться без ошибок, строго по инструкции. Приобретение и установка новых программ позволит быстрее выполнять рутинную работу, а разработанные организацией критерии для подбора кандидатов исключат ошибки при принятии их на работу (будет принят специалист, соответствующий предлагаемым критериям).

На основе исследований, проведенных одним из соавторов статьи [7, 8, 9], предлагается технология подпроцесса «Управление подбором персонала организации» для ГБУ ДПО СО «Новокуйбышевский ресурсный центр», которая будет иметь следующий вид (рис. 2).

1. Подготовка

- 1.1. Анализ стратегического плана организации.
- 1.2. Прогнозирование потребности организации в персонале.
- 1.3. Кадровое планирование и оценка состояния внутренних трудовых ресурсов.
- 1.4. Подготовка планов.
- 1.5. Определение временных рамок решения задач по обеспечению организации необходимыми кадрами.
- 1.6. Размещение объявлений в средствах массовой информации.
- 1.7. Обращение к агентствам по подбору персонала.
- 1.8. Поиск кандидатов с помощью Интернет-ресурсов.
- 1.9. Использование рекомендаций сотрудников компании, партнёров и знакомых.
- 1.10. Участие в ярмарках вакансий, днях карьеры.

2. Проведение

- 2.1. Первичный отбор.
- 2.2. Первичное собеседование с сотрудниками отдела кадров.
- 2.3. Собеседование с руководителем.
- 2.4. Отборочное интервью.
- 2.5. Анализ профиля соискателя в социальных сетях.
- 2.6. Вступительные тесты.
- 2.7. Психологическое тестирование.
- 2.8. Прохождение испытания.
- 2.9. Проверка рекомендаций и сведений.
- 2.10. Решение о принятии на работу.

3. Заключение

- 3.1. Оформление кандидата на вакантную должность.
- 3.2. Получение от кандидата заявления о приеме на работу.
- 3.3. Ознакомление с документами.

- 3.4. Заключение трудового договора и вручение работнику его экземпляра.
- 3.5. Издание приказа о приеме на работу.
- 3.6. Регистрация приказа в соответствующем журнале регистраций.
- 3.7. Ознакомление работника с приказом.
- 3.8. Внесение записи о приеме на работу в трудовую книжку.
- 3.9. Оформление личной карточки на работника.
- 3.10. Оформление личного дела работника.

4. Мониторинг

- 4.1. Закрепление наставника за работником.
- 4.2. Обучение первоначальным навыкам работы.
- 4.3. Поручение заданий.
- 4.4. Создание рабочей группы по оцениванию выполняемой работы.
- 4.5. Предоставление отчета по поручаемой работе.
- 4.6. Проведение анализа выполненной работы.
- 4.7. Вынесение результатов по проверенной работе.
- 4.8. Разработка мероприятий по исправлению ошибок и недочетов.
- 4.9. Проведение повторных мероприятий по обучению.
- 4.10. Принятие о продолжении работы или увольнении.

*Рис. 2. Технология подпроцесса
«Управление подбором персонала организации»*

Таким образом, проведенное исследование позволило выявить проблемы в реализации подпроцесса «Управление подбором персонала организации», причины их возникновения и ожидаемые последствия, разработать предложения по развитию подпроцесса управления подбором персонала организации, способствующие устранению выявленных проблем, сформулировать технологию исследования и развития атрибутов данного подпроцесса, тем самым представив методологию исследования подпроцесса управления подбором персонала организации на конкретном примере.

Литература

1. Официальный сайт государственного бюджетного учреждения дополнительного профессионального образования Самарской области «Новокуйбышевский ресурсный центр». URL: <https://www.rc-nsk.ru/>.
2. Устав государственного бюджетного учреждения дополнительного профессионального образования «Новокуйбышевский ресурсный центр» (новая редакция), утвержден приказом министерства образования и науки Самарской области от 20.10.2016 г. № 327-од. URL: <https://www.rc-nsk.ru/>.
3. Герасимов Б. Н. Методика исследования подпроцесса управления персоналом // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 4. С. 46-54.

4. Бизюкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка: учеб. пособие. М.: Экономика, 2006. 112 с.

5. Магура М. И. Управление персоналом в обучающейся организации // Управление персоналом. 2009. № 9 (18). С. 17-21.

6. Управление человеческими ресурсами: дистанционный курс // MOODLE – Виртуальная среда обучения Казанского национального исследовательского технологического университета (КХТИ). URL: <https://moodle.kstu.ru/>.

7. Карпова Т. П. Развитие процесса управления персоналом организациями // Управление, экономика и право: проблемы, исследования, результаты: Международная научно-практическая конференция (г. Пенза, 26-27 сентября 2021 г.). Пенза: РИО ПГАУ, 2021. С. 121-128.

8. Карпова Т. П., Стуколова Л. З., Логазина Е. И., Зимин А. А. Влияние системы отбора кадров на эффективность деятельности организации // Вестник Самарского муниципального института управления. 2019. № 3. С. 87-96.

9. Карпова Т. П. Механизм совершенствования подпроцесса управления человеческим капиталом в интересах инновационного развития предприятия // Вестник Самарского муниципального института управления. 2021. № 1. С. 53-59.

Статья поступила в редакцию 09.02.22 г.

*Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. экон. наук М. М. Васильевым*