

МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Скрыль Виталия Вячеславовна

кандидит экономических наук Полтавский национальный технический университет имени Юрия Кондратюка доцент

Т.А. Галайда, ст. преподаватель

Ключевые слова: персонал; вакантная должность; рекрутинг; кадровое планирование; кадровая служба; кадровая политика

Keywords: personnel; vacancy; recruitment; HR planning; personnel department; personnel policy.

Аннотация: В статье рассмотрены проблемы выбора и комплексного применения методов отбора персонала на предприятии при осуществлении кадрового планирования. Исследованы современные особенности рекрутинга (подбора) кандидатов на вакантные должности и инструменты его проведения: собеседования (интервью), тестирования. Сформированы задачи кадровой службы по осуществлению эффективного отбора персонала с учётом специфики деятельности предприятия. Предложены рекомендации по усовершенствованию стратегии отбора персонала как эффективного инструмента кадровой политики предприятия.

Abstract: The problems of choice and the integrated application of methods of selection of personnel in the implementation of workforce planning were considered in the article. There were studied the modern features of recruitment (selection) of candidates for vacant positions and instruments of its holding: the interview (interview) test. The HR task to implement effective staff selection taking into account specificity of activity of the enterprise

© Электронный периодический научный журнал «SCI-ARTICLE.RU», 2015 232№20 (апрель) 2015

was formed. There were proposed the recommendations for improving the strategy for the personnel selection as an effective instrument of personnel policy of the enterprise.

УДК 331.108.2

Глобализационные процессы все чаще влияют на развитие рынка труда и приводят к усилению конкурентной борьбы за рабочую силу, которая отвечает высоким качественным характеристикам. В таких условиях предприятия вынуждены формировать новую модель кадровой политики.

Показатель качества персонала стал наиболее важным фактором, определяющим выживания и экономическое положение предприятий. Тщательность подбора персонала и использование правильных его методов гарантирует качество рабочей силы, которая в свою очередь обеспечивает эффективность функционирования предприятия и обуславливает актуальность исследований в этом направлении.

Проблемы управления кадрами на предприятии рассматривают в своих работах как представители классической школы Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эммерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, так и современные украинские и российские авторы В. Петюх, М. Виноградский, М. Долишний, А. Кибанов, Г. Гольштейн, В. Веснин.

Проблемы технологи отбора персонала та его оценки всегда находились в центре внимания учёных и HR-менеджеров. Они были освещены в работах таких авторов: Л. Балабановой, И. Дураковой, В. Дятлова, Е. Качана, О. Крушельницкой, Н. Кузнецова, А. Нечаева, Ю. Одегова, А. Воронина, В. Якубы, С. Беляева и других.

В то же время не теряют свою актуальность исследования проблем оптимального сочетания классических и новаторских методов отбора и оценки персонала при формировании кадровых стратегий предприятий и поиска инструментов реализации эффективной кадровой политики.

Целью исследования является рассмотрение методов, оптимальных систем и процедур отбора и набора персонала, которые зависят от специфики функционирования современных предприятий и внесение предложений по их комплексному применению в практике управления персоналом.

Сегодня подбор персонала является одним из важных факторов в обеспечении эффективного функционирования предприятия. Отбор кадров обеспечивает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса набора персонала:

- общий анализ потребностей (нынешних и будущих) в кадрах;
- разработку требований к персоналу – точное определение того, кто нужен организации, путём анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определения сроков и условий набора;
- определение основных источников поступления кандидатов;

– выбор методик оценки и отбора кадров [10].

Современное укомплектование предприятия кадрами и осуществления долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики невозможно без четкого планирования. Кадровое планирование представляет собой систему комплексных решений и мер по реализации целей организации и каждого сотрудника, которая позволяет обеспечить организации персоналом в соответствии с количеством и требованиями рабочих мест; подобрать таких людей, которые могли бы решать поставленные задачи как в в текущем так и в будущем периодах; обеспечить высокий уровень квалификации сотрудников; активное участие работников в управлении организацией [6].

Рекрутмент (англ.: Recruitment), или рекрутинг – это бизнес процесс поиска и подбора персонала, переводится как «наём», «комплектация состава» и обычно обозначает деятельность по созданию условий для заполнения вакансий компаний-заказчиков (работодателей) компетентными специалистами, которые отвечают своими качествами требованиям заказчика.

Подбор персонала (рекрутинг) — это процесс выявления наиболее пригодных и подготовленных работников из числа кандидатов на вакансию [2]. Основные правила рекрутинга и ориентироваться в этапах подбора персонала:

1. Профессиональный («правильный») процесс рекрутинга состоит из семи этапов:
2. Проведение анализа работы.
3. Определение методов поиска кандидатов.
4. Привлечение кандидатов.
5. Анализ резюме и анкетных данных.
6. Проведение первичного собеседования.
7. Проведение отборочного интервью.
8. Принятие решения.

Основная ответственность за принятие решения о найме кандидата на работу лежит на непосредственном руководителе будущего сотрудника [2].

Отбор персонала – это также процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определённом рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учётом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характера интересам организации и его самого.

К основным современным методам отбора персонала можно отнести:

- Анкетирование.
- Предварительное интервью или собеседование.
- Тестирование.
- Диагностическое интервью (собеседование).
- Проверка рекомендаций и послужных списков.
- Медицинское обследование [9].

Эти методы используются в большинстве организаций и предприятий. Но, к сожалению, не все их используют в совокупности, ограничиваясь только интервью или проверкой рекомендаций. Среди наиболее прогрессивных методов отбора можно выделить:

1) Комплексная методика *assessment centre*, которая включает в себя тесты, обсуждения (дискуссии), анкеты, анализ ситуаций, имитационные деловые игры, решения кейсов (комплексных ситуационных задач).

2) Методика *STAR (Situation Target Action Result)* – это методика выявления поведенческой реакции. Суть методики заключается в том, что кандидатам на вакантное место в компании задают ситуационные вопросы.

3) Метод «*CASE-интервью*», или ситуационного интервью. Эта техника дает возможность всесторонне оценить как навыки и индивидуально личностные особенности, ценности и модели поведения кандидата.

4) Некоторые организации (например, банки) используют «детекторы лжи» (полиграфы), полагая, что это позволяет определить правдивость предоставленной претендентом информации [7].

Известный бизнес-тренер и эксперт по оценке и набору персонала В. Якуба предлагает в своих популярных семинарах и тренингах применение методики «Рекрутмент 2.0», которая включает в себя три ключевых составляющих: прямой поиск, поиск персонала через социальные сети и техника ведения интервью [11].

Все работодатели хорошо знают, что качественный подбор персонала увеличивает прибыль компании и является гарантом успешного функционирования бизнес-процессов.

Существуют различные методы подбора персонала, к одному из которых относится скрининг — быстрый отбор соискателей, средние сроки проведения которого составляют от одного дня до десяти и его используют, когда нужно быстро набрать необходимых сотрудников. Этот метод чаще всего применяют при подборе младшего звена персонала, например водителей, продавцов-консультантов, секретарей, бухгалтеров, менеджеров по продажам. Однако иногда скрининг используют и, набирая среднее звено компании. Отбор соискателей проходит исключительно по формальным признакам, оцениваются личностные качества, возраст, образование, опыт работы и мотивация, а другие качества кандидатов, включая психологические при этом методе не исследуются [8].

Используя вышеперечисленные методы отбора, предприятие будет иметь возможность подобрать квалифицированный, профессиональный и надежный персонал, который обеспечит его стабильную работу в будущем. Можно выбрать несколько методов для комплексного использования.

Высоких результатов предприятие достигает тогда, когда его штат укомплектован кадрами, которые обладают соответствующими знаниями и навыками, мотивированы к согласованному с целями предприятия поведению, для которых созданы надлежащие условия, то есть, сформирована соответствующая культура предприятия [3].

© Электронный периодический научный журнал «SCI-ARTICLE.RU», 2015 235№20 (апрель) 2015

Теперь всё больше работодателей, оценивая кандидатов, применяют стресс-интервью. Задача такого собеседования – вывести специалиста из равновесия и посмотреть на его реакцию [12].

Каждая компания использует свои собственные методы проведения собеседования, но многие специалисты отмечают, что не придерживаются стандартной процедуры – требуется индивидуальный подход к каждому кандидату. Классифицируют следующие типы собеседований:

1. Информационное интервью.
2. Собеседование по подбору кадров.
3. Оценочное собеседование.
4. Собеседование с целью наказания подчиненных.
5. Собеседование при увольнении [1].

После решения задач первичного отбора обычно, проводится собеседование по подбору кадров. Наиболее распространенными интервью лицом к лицу. На практике часто используются и другие виды интервью (собеседований), когда один сотрудник организации встречается сразу с несколькими кандидатами, или когда несколько сотрудников встречаются с одним кандидатом. Собеседования можно разделить по следующим признакам:

- биографические;
- ситуационные;
- критериальные [4].

Среди различных методов, используемых HR менеджеров для оценки соискателей (тестирование, анкеты и т.д.) интервью с кандидатом является наиболее важным, поскольку оно позволяет составить мнение о многих качествах кандидата, поэтому собеседование часто называют оценочным интервью.

Какой тип интервью будет использоваться, иногда решается в ходе собеседования, хотя квалифицированный специалист-менеджер обязательно готовится к разговору, продумывает структура беседы, исходя из требований вакансии (табл. 1).

В технике отбора персонала часто используется тестирование. Тест – краткое испытание или серия кратких испытаний, результат которых выражен в количественной форме и показывает уровень выраженности каких-либо измеряемых свойств. Тестирование позволяет понять, насколько тот или иной кандидат соответствует должности, на которую претендует. Результаты тестирования не являются единственным источником информации. Они обязательно дополняются биографическими данными, данными, полученными в ходе интервью. Результаты тестирования носят конфиденциальный характер и должны храниться у специалиста, проводящего тестирование.

Таблица 1. Характеристика типов интервью с работодателем

Типы интервью	Основной признак
Структурированное (опрос)	Вопросы задаются в определённой последовательности, которая не связана с ответами респондента
Стресс-интервью	Вопросы носят провокационный характер
Case- интервью	Набор вопросов, описывающих выдуманную ситуацию

Тесты, которые предлагаются кандидатам при приёме на работу, представляют собой наборы заданий, предназначенных для определения уровня интеллекта, личностных качеств, карьерных стремлений и профессиональных качеств потенциального работника. Сама процедура может быть различной: индивидуальные или групповые опросы; использование бумажных вопросников (анкет) или специальных компьютерных программ. Сегодня различные методики исследования личности становятся все более популярными среди работников кадровых служб. Тесты могут быть использованы в различных ситуациях: например, при отборе персонала, при продвижении по карьерной лестнице, переводе на другую работу. Работодателей привлекают во внимание результаты тестирования при сокращении штатов и во время профессиональных консультаций. Единого или типичного подхода применения тестовых методик не существует. Но почти все тесты, которые используются, относятся к следующим типам:

- 1) Тесты для оценки способностей.
- 2) Тесты для оценки типа личности и особенностей поведения.
- 3) Тесты для оценки знаний и умений.

Стоит выделить основные виды психологических тестов, используемых кадровиками (HR-менеджерами):

– личностные (может быть как комплексными, так и узко направленными, когда тестируются около двух-трех факторов, включая здоровье, соответствие должности, коммуникативные навыки(коммуникабельность), лидерские качества, стремление к успеху, и т.д.);

– проективные («кляксы Роршаха», цветовой тест Люшера и др., когда испытуемому предложено построить ассоциативный ряд с предварительно заданными рисунками, словами и т.д.);

– интеллектуальные (вопросники, определения IQ, лингвистические, логические и математические задания);

– профессиональные (выявляющие знания и навыки) [5].

Тестовые методики призваны проверять следующие типы мышления:

А) Вербальное мышление. Оценивается способность понимать мысли, выраженные словами и даже способность размышлять.

В) Математическое мышление. Подобно вербальным эти тесты выявляют способность понимать расчеты и оперировать числами.

В) Графическое мышление. Понимание графиков (диаграмм).

Г) Техническое мышление. Оцениваются общие технические представления.

Д) Абстрактное мышление. Оценивается способность рассуждать, используя абстрактные понятия; в частности выполнение заданий, которые невозможно сформулировать словами или числами.

Е) Канцелярские навыки. Оценивается умение проверять и классифицировать данные на скорость и точность [5].

Психологическое тестирование — широко используется и в крупных корпорациях и в небольших фирмах. Многие организации не полагаются на приобретённые тесты и разрабатывают свои собственные. Это позволяет, во-первых, повысить надежность с помощью недоступности для просмотра и, во-вторых, позволяет учитывать все специфические особенности конкретной организации.

Интеллектуальные тесты используются для определения общего уровня интеллекта кандидата, его способность логического мышления, уровень грамотности, образования и воспитания. Используются числовые, лингвистические, пространственные задания, задания для определения уровня IQ. Такие тесты могут включать общие вопросы, или быть привязанными к профессии.

Квалификационные или профессиональные тесты используются для определения уровня квалификации, навыков и профессиональных знаний. Это могут быть общие вопросы о том, на каком уровне претендент владеет компьютером или иностранными языками или практические задачи, которые помогут работодателю определить уровень подготовки кандидата более подробно.

Личностные тесты, как правило, не являются основным критерием при приеме на работу. Но они очень важны для определения того, как человек вольётся в коллектив, насколько ответственно справиться с конфликтами и стрессовыми ситуациями, какую атмосферу создаст в команде.

На практике с помощью тестов часто пытаются отсеять тех, кто по способностям, знаниям и навыкам «не дотягивает» до некоторого барьера, установленного работодателем. Если несколько кандидатов преодолевают этот барьер, то окончательный выбор обычно делается по совокупности критериев, а не по результатам тестирования.

Важным является не наличие в арсенале кадровой службы предприятия большого количества методов отбора персонала, а комплексность их применения, поскольку объективно оценить потенциального сотрудника или претендента на продвижение по карьерной лестнице с помощью одного-двух методов практически невозможно. Идеального и универсального метода на данный момент не существует, хотя многие современные исследователи и специалисты в области управления персоналом ставят перед собой задачи по его разработке. Возможна эффективная

комбинация методик и инструментов их применения, подходящая именно этому предприятию или именно для этой должности. Не следует также забывать о соблюдении действующих норм трудового законодательства, а также о культуре поведения и квалификации сотрудников кадровых служб, проводящих подбор и отбор сотрудников.

В результате неправильного сочетания способов проведения отбора можно принять работника, имеющего нужное образование и предоставившего креативное резюме, но не владеющего качествами, необходимыми для выполнения как каждодневной работы, так и для разрешения непредвиденных задач в экстремальных условиях.

Предприятие может обратиться к посредникам в сфере трудоустройства, тщательно при этом подбирая соответствующую структуру, внимательно изучив методы её работы и репутацию на рынке таких услуг, однако стоимость данного сотрудничества не всегда может быть оправдана. Таким образом, предприятие вправе решать, осуществлять ли отбор персонала самостоятельно или обратиться к профессионалам.

Комплексный отбор позволяет оценить не только профессиональные качества и общий интеллект, но и другие способности: мыслить абстрактно, сообразительность, быстроту реакции на изменения ситуации, социальные способности, умение управлять людьми и ситуацией, мотивированность поведения, конфликтность, способность к деловым и личностным коммуникациям, зависимость от материальных ценностей.

Для эффективного подбора персонала и реализации соответствующих кадровых стратегий службой управления персоналом должна быть обоснована и согласована с руководством предприятия организационная структура управления с должностями и функциональными обязанностями сотрудников. Необходимо разрабатывать комплексную кадровую концепцию и политику, отвечающую запросам времени, т.е. предусматривающую критерии оценки и целостную систему подбора, найма, подготовки и переподготовки персонала, мотиваций, которая охватывает полный цикл операций по введению новых сотрудников, включая их адаптацию в коллективе и на рабочем месте. Кадровая политика позволяет видеть в перспективе и обосновывает не только управление персоналом, но и функционирование предприятия в целом. Кадровая политика, которая ориентирована на опережающее реагирование (превентивная) позволяет, распознавая, находя и рационально используя возможности человеческого капитала, создавать такие условия деятельности, при которых участие руководителя минимизируется, влияние возрастает, а производительность работы сотрудников значительно повышается.

Современное укомплектование предприятия кадрами и реализация долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики невозможно без чёткого кадрового планирования.

Применение современных подходов к подбору персонала предприятия позволяет комплексно решить задачи формирования необходимого по качественным свойствам и структуре персонала, исходя из специфики сферы деятельности предприятия и стратегии его развития.

Разнообразие набора инструментов отбора персонала ставит задачи перед кадровой службой по их оптимальному сочетанию, определению соотношения форм и критериев отбора персонала с целью принятия эффективных управленческих решений для решения проблем обеспечения предприятия кадровым составом надлежащего качества.

Литература:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: навч. підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак.– К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. В Якуба Рекрутмент 2.0 – новые технологии подбора персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/rekryting/4442-rekrutment-2-0-novye-tehnologii-podbora-personala>
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом в организации: учебник [4-е изд., доп. и перераб.]. / А.Я. Кибанов. – М.: 2010. — 695 с.
4. Кузнецова Н. Принятие решений при подборе персонала / Н. Кузнецова // Менеджер по персоналу. – 2008. – №9. – С. 46-51.
5. Метод быстрого отбора персонала — скрининг <http://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=11142>
6. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / М.І. Мурашко. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.
7. Новикова А. Подбор персонала: правильные решения / А. Новикова // Менеджер по персоналу. – 2007. – №4. – С. 38-45.
8. Поиск и подбор персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=436>
9. Тести при прийомі на роботу [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // http://www.trud.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=526330
10. Федорова А.С. Сучасні проблеми у процесі відбору та найму персоналу в організації / А.С. Федорова, В.І. Бокій // Вісник КНУДТ. – 2014. – №1(75). – С. з187 - 192.
11. Хміль Ф.Г. Менеджмент персоналу: підруч. / Ф.Г. Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 344 с.
12. Шипуліна В.О. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / В.О. Шипуліна, О.В. Каспрук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – Т. 2. – С. 111-117.

© Электронный периодический научный журнал «SCI-ARTICLE.RU», 2015 240