

УДК 331.108.26

UDC 331.108.26

08.00.00 Экономические науки

Economical sciences

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД ПРИ ОТБОРЕ ПЕРСОНАЛА: ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ И КРИТЕРИИ**SYSTEM APPROACH TO THE SELECTION OF STAFF: BASIC STAGES AND CRITERIA**

Зелинская Мария Владимировна
д. э. н., профессор
профессор кафедры государственного и
муниципального управления
SPIN-код: 5696-3487

Zielinskaya Maria Vladimirovna
Dr.Sci.Econ., professor of the Department of state
and municipal management

SPIN code: 5696-3487

Пронин Евгений Сергеевич
студент
*Кубанский государственный аграрный
университет, Краснодар, Россия*

Pronin Eugene Sergeevich
student
*Kuban State Agrarian University, Krasnodar ,
Russia*

Отбор компетентного персонала в компанию – сложная задача для любого работодателя. Для ее выполнения сотрудники кадровой службы применяют специальные алгоритмы и приемы. Решение указанной задачи требует системного подхода. Функции кадровой службы организации по мере развития экономики России трансформируются. Процесс управления персоналом в организации включает такие элементы, как подбор потенциальных кандидатур, их оценка, отбор подходящих сотрудников, прием персонала на работу, мониторинг его развития, организация обучения, переподготовки и повышения квалификации кадров. Прежде всего, принимается решение о выборе между использованием внутренних и внешних источников найма. Далее – определяются с возможным алгоритмом выбора. В статье проводится анализ последовательных шагов, которые организует кадровая служба фирмы для реализации алгоритма отбора соответствующего профессиональным характеристикам персонала на вакантные места: оформление анкетных данных; анализ рекомендаций и послужного списка соискателя; организация и проведение собеседования; диагностика профессиональной пригодности, включая деловые и личностные качества; медицинский контроль; анализ результатов испытаний и вынесение заключения о профессиональной пригодности кандидата; принятие решения о найме на работу. Обзор наиболее распространенных методов проверки знаний и личных качеств кандидата, который проведен в статье, представляет интерес и для работодателя и для соискателя, претендующего на должность

Selection of competent personnel in a company is a difficult task for any employer. To do so, personnel of staffing services use special algorithms and techniques. This task requires a systematic approach. Functions of HR organizations with the development of the Russian economy are transformed. The process of human resource management in an organization includes some elements such as the selection of potential candidates, evaluation, selection of suitable employees, employment of staff, monitoring its development, organization of training, retraining and skills development. First of all, the decision about the choice between using internal and external sources of employment. Next they have to determine a possible selection algorithm. The article analyzes the sequence of steps that organizes the personnel office of the company to implement the algorithm of selecting the appropriate professional characteristics of staff for vacancies: registration of personal data; analysis of recommendations and track record of the applicant; organization and conducting interviews; diagnosis suitability, including business and personal qualities; medical monitoring; analysis of test results and make conclusions about the suitability of the candidate; decision on recruitment. Our overview of the most common methods of testing knowledge and personal qualities of the candidate, which is held in this article is of interest to both the employer and the applicant applying for a job

Ключевые слова: ПОДБОР ПЕРСОНАЛА, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА, ИСТОЧНИКИ НАЙМА,

Keywords: RECRUITMENT, PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM, EFFICIENT USE OF PERSONNEL, RECRUITMENT SOURCES, CRITERIA FOR SELECTION OF PERSONNEL,

КРИТЕРИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА, МЕТОДЫ
ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ, ЭТАПЫ ОТБОРА
ПЕРСОНАЛА

TESTING METHODS, SELECTION STAGE
STAFF

Зачастую в наше время работодатели испытывают значительные трудности при подборе и отборе персонала на вакантные места. Проблема отбора персонала относится к числу актуальных, она требует системного подхода для своего разрешения. Ведь персонал – очень сложный объект управления, который может критически оценивать предъявляемые к себе требования и самостоятельно принимать решения. Современные экономические условия деятельности российских организаций обуславливают необходимость создания такой системы управления персоналом, которая удовлетворит потребности фирмы в кадрах, наладит их эффективное использование, обеспечит их профессиональное и социальное развитие. Решением обозначенной проблемы может стать создание и активное функционирование служб управления персоналом, отвечающих требованиям современного менеджмента.

Процесс управления персоналом в организации является целостной системой, в которой можно выделить такие элементы, как подбор потенциальных кандидатур, их оценка, отбор подходящих сотрудников, прием персонала на работу, мониторинг его развития, организация обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала. Указанные элементы должны использоваться системно, так как только в купе они могут решить многие проблемы и предотвратить возникновение сложностей в организации. Современная система управления персоналом рассчитана на воспитание и закрепление в фирме работников нового типа, способных создавать, анализировать и передавать новые знания, принимая на этой основе самостоятельные решения [5].

Основной задачей кадровой службы при подборе персонала является удовлетворение количественного и качественного компонента спроса на

трудовые ресурсы для данной организации. Наем персонала на работу — это система мероприятий по привлечению именно тех людей, которые соответствуют качественным характеристикам, обусловленным целевыми установками данного хозяйствующего субъекта. С привлечения в организацию потенциальных кандидатов начинается управление персоналом.

Когда фирма испытывает потребность в приеме новых работников, она задается вопросом, где лучше их искать. Современная теория менеджмента предлагает два различных источника найма: внутренний и внешний. Они различаются тем, что в первом случае выбор производят из собственных рядов, а во втором – привлекают людей извне. Оба указанных источника обладают специфическими преимуществами и недостатками (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Характеристика источников найма работников [6]

Источники	Достоинства источника	Недостатки источника
Внутренние	<ul style="list-style-type: none"> • возможность помочь служебному росту сотрудника своей фирмы; • увеличение привязанности работников к своей компании; • нет дополнительных затрат; • претендента в коллективе хорошо знают; • сотрудник владеет спецификой работы на данной фирме и в данном коллективе; • молодые сотрудники данной фирмы имеют возможность кадрового роста, и могут занять должность, которая освободилась; • нет необходимости в дополнительной или долговременной адаптации работника к фирме и коллективу; • кадровая политика руководства понятна сотрудникам фирмы; • кадровая ситуация на предприятии управляема, она способствует росту степени удовлетворенности трудом. 	<ul style="list-style-type: none"> • возможны отрицательные последствия соперничества среди своих же работников; • возможность появления панибратства; • работника можно выбрать только из ограниченного круга сотрудников фирмы; • не удовлетворяются количественные потребности в кадрах; • рядовые сотрудники, которым не занять освободившуюся должность, могут снизить активность труда; • для повышения квалификации и переподготовку сотрудников требуются затраты.
Внешние	<ul style="list-style-type: none"> • значительно расширяется круг выбора необходимого сотрудника; • новый сотрудник всегда несет новый импульс в функционирование фирмы; • незнакомому человеку проще добиться признания коллектива; • полностью удовлетворяется абсолютная потребности в трудовых ресурсах фирмы; • не будет ухудшения психологического климата в коллективе, сплетен и интриг. 	<ul style="list-style-type: none"> • требуются расходы на поиск и привлечение сотрудников; • текучесть кадров; • сотрудник будет проходить испытательный срок; • человеку нужен адаптационный период; • собственным сотрудникам фирмы не доступен творческий рост по служебной лестнице.

Возможности найма сотрудника на должность из собственных рядов зависят от проводимой кадровой политики администрации организации [3]. Разумное использование имеющегося человеческого капитала может позволить ей обойтись без нового найма. Однако без свежих взглядов работников извне не всегда возможно прогрессивное развитие фирмы.

Интересны результаты исследований российских и американских консалтинговых фирм по изучению основных источников найма персонала

в России и США. По данным российских исследований, в нашей стране преобладают внешние источники: объявления в газетах; приглашения на работу по радио и на телевидении; трудоустройство через службы занятости; поиск сотрудников среди выпускных курсов учебных заведений. В США основное движение кадров происходит через, рекомендации друзей и родственников, собственные корпоративные узлы работодателей, рекомендации консультативных фирм, которые занимаются поиском и продвижением персонала [4].

Наиболее часто применяемыми альтернативными найму новых работников вариантами действий выступают сверхурочная работа и временный наем персонала. Преимуществом сверхурочной работы является то, что при ее применении отпадает необходимость в дополнительных затратах. Такой вид труда позволяет уже имеющимся сотрудникам фирмы получить дополнительный заработок. Недостатком ее выступают возможные физиологические факторы, такие, как рост утомляемости и травматизма, а также в перспективе – падение производительности труда вследствие чрезмерной продолжительности рабочего времени.

Чтобы потребности фирмы во временных работниках были удовлетворены, в мировом сообществе используется практика создания специализирующихся на таком виде найма агентств. Деятельность последних дает нанимателю неоспоримое финансовое преимущество: фирма не должна тратить деньги на обучение таких сотрудников, не будет включать их в сетку премирования или выплачивать полагающиеся штатным сотрудникам компенсации, не должна обеспечивать их карьерный рост. Однако не всем работодателям такие сотрудники могут помочь. Временный работник никогда не знает особенностей организации, что снижает эффективность работы.

Ключевой функцией кадровой службы организации является подбор

потенциальных кандидатур и их оценка. Отметим, что существуют значительные различия между американским и японским подходами к оценке претендентов [1]. В США сначала определяются требования к должности, под которую и подбираются кандидаты, производится оценка их специальных знаний, навыков, опыта. В японском подходе внимание кадровых служб сосредоточивается на требованиях к кандидату на работу в фирме, должность заранее не определяется. Кадровая служба оценивает общее качество образования и личные особенности претендента.

Российская практика базируется в этом вопросе на американском опыте. Алгоритм работы кадровых служб в России следующий: определение требований к должности — оценка кандидатур — сравнение ее результатов с требованиями — кадровое решение.

Непосредственный руководитель будущего работника принимает участие в отборе на первой и последней стадии. Только в его непосредственной компетенции находятся вопросы формирования и регламентации квалификационных характеристик к должности подчиненного. Также только ему принадлежит окончательный выбор того или иного человека из предлагаемых кадровой службой.

Таким образом, перед тем, как нанять сотрудника, необходимо четко сформулировать, и закрепить в должностной инструкции его задачи, права, обязанности и способы взаимодействия с другими сотрудниками и подразделениями фирмы. Все это определяется в ходе анализа и описания работы, выполнение которой предусматривается на конкретном рабочем месте или должности.

Чтобы выбор был оптимальным нужно выработать качественные критерии отбора. То есть востребованные спецификой соответствующего вида деятельности работника качества человека, претендующего на эту должность, должны быть сформулированы как можно более четко и однозначно. К такого рода критериям может относиться базовое

образование, стаж работы, опыт, персональные характеристики и т.д. По каждому из установленных критериев необходимо знать «эталонный» уровень требований. Он, как правило, определяется эмпирическим путем с помощью оценки характеристик уже работающих на предприятии сотрудников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Из общего количества претендентов на должность необходимо выбрать подходящих сотрудников путем оценки их деловых и личностных качеств. В процессе выбора следует использовать разнообразную методологию и учитывать совокупность характеристик претендента (см. таблицу 2).

Таблица 2 – Характеристика методов проверки знаний и личных качеств кандидата [2] *

Оцениваемые качества претендента	Данные анкеты	Собеседование	Психологическое тестирование	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирование	Проверка отзывов
1.Общий уровень знаний, а также экономическая и правовая эрудиция	+	+			++	
2. Уровень развития профессиональных компетенций	+	+		+	++	+
3. Психологические особенности		++	++	+		+
4.Навыки общения с людьми		++	+	++		
5. Умение подать себя в выгодном свете		++		+		
6. Способность к пониманию и разрешению проблем		+	++	++		
7. Умение планировать профессиональную деятельность, распределять обязанности	+	+		++	+	+
8.Работоспособность	+	+		+		+
9.Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)		++				

** Условные обозначения:*

++ - наиболее эффективный метод;

+ - часто применяемый метод.

На практике используется следующая совокупность приемов проверки качественных характеристик кандидатов на должность:

1) анализ анкетных данных претендента. Содержание анкеты устанавливается кадровой службой самой фирмы исходя из требуемой для принятия решения информации о претенденте. В анкету включаются такие вопросы, как вид и уровень полученного человеком образования, наличие опыта работы (общего и по специальности), деловые характеристики и т.д. Но слепо доверять анкете нельзя, так как она очень субъективна. Работник старается в ней максимально приумножить свой потенциал.

2) собеседование или интервью с претендентом, в ходе которого можно оценить способность и желание человека работать на данной должности. При этом методе можно установить хороший контакт с человеком, за короткое время обсудить множество вопросов.

3) тестирование знаний претендента. Этот метод используют для определения уровня интеллекта или свойств личности, профессиональных навыков, способности к обучению. Анализ результатов тестирования наиболее объективен. При прохождении тестирования все кандидаты находятся в равных условиях.

4) проверка информации о претенденте из внешних источников: на его предыдущем месте работы, в учебном заведении, у совместных знакомых и т.д.

Конечное решение о выборе кандидата формируется на протяжении нескольких этапов, которые следует пройти претендентам (см. рис. 1).

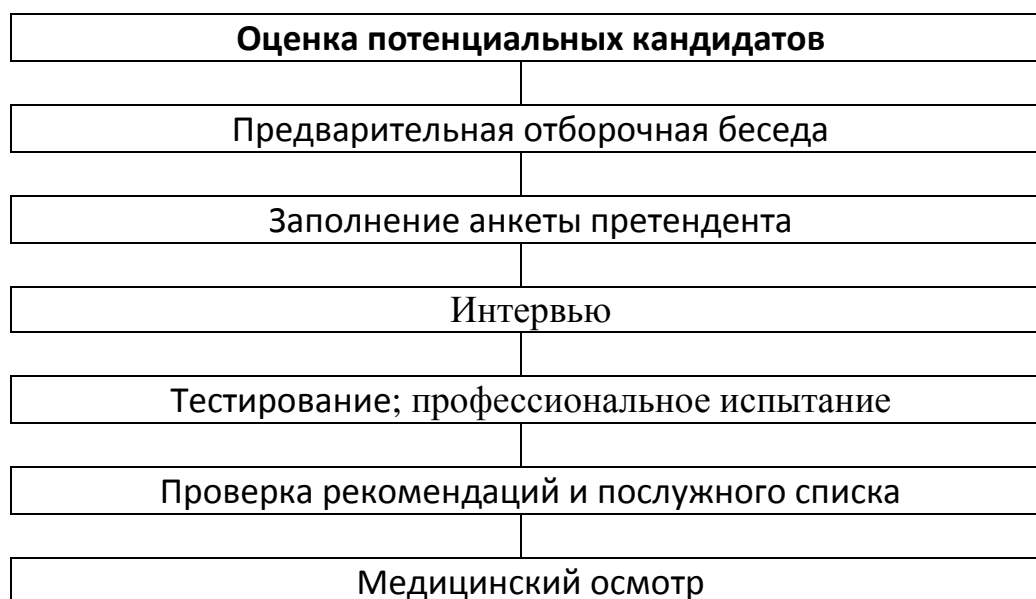


Рисунок 1 – Основные этапы процесса отбора на должность

Прежде всего, необходимо пройти предварительное собеседование с сотрудником кадровой службы или со своим будущим руководителем. На этом этапе происходит предварительная оценка уровня образования претендента и его личностных характеристик.

Во время такого собеседования стороны в форме вопросов и ответов обмениваются первичной общей информацией о намерениях и условиях работы. Отметим, что в случае возможного давления на претендента, повышения тона беседы, неуважительных реплик и т.п., опрашиваемый человек будет закомплексован, и не сможет показать свой потенциал. Поэтому сотрудник фирмы, проводящий предварительную отборочную беседу с претендентом, должен быть предельно корректен, доброжелателен, проявлять должную тщательность и пунктуальность в формулировке вопросов и интерпретации ответов, стараясь получить наиболее полную информацию о собеседнике.

Следующим обязательным этапом процесса отбора на должность является анкетирование. Количество вопросов в анкете зависит от ее целевой установки. Обычно их не много, но они помогают выявить профессиональные характеристики соискателя, его склад ума. Стилистика

постановки вопросов в анкете должна быть нейтральной, чтобы претендент имел широкий спектр выбора возможных ответов, среди которых возможен и отказ в ответе.

Обработка результатов анкетирования и интервью претендента помогут работодателю определить соответствие знаний соискателя установленным квалификационным требованиям, выяснить реальный уровень его практического опыта. Также этот этап процесса отбора на должность поможет установить круг лиц, к которым можно обратиться за рекомендациями и наведением справок о сотруднике.

Тестирование профессиональной компетентности претендента является ключевым испытанием на его профессиональную пригодность и наиболее решающим фактором для приема на работу сотрудника со стороны. Широкий и многообразный спектр возможных направлений такого тестирования, но в основе заданий стоит потребность определить характеристики претендента, которые необходимы ему для успешной работы на вакантной должности (см. таблицу 3).

Таблица 3 – Основные сферы тестирования работников

Наименование тестов	Категория тестируемых работников		
	Линейные руководители	Функциональные руководители	Специалисты
1. Знание специфики работы, профессиональная компетентность	+	+	+
2. Работоспособность и потенциал	+	+	+
3. Умение принимать управленческие решения и руководить коллективом	+	+	
4. Социальное поведение и коммуникабельность		+	+
5. Способность заработать авторитет	+	+	
6. Способность брать ответственность на себя	+		
7. Предпринимательская жилка	+		
8. Конфликтность характера	+	+	+

Тестирование проводится, как правило, для претендентов на

должности руководителей и специалистов. Тесты в основном представляют собой наборы заданий, предназначенные для измерения уровня знаний и способности применять профессиональные навыки претендентами.

Остановимся подробнее на основных критериях отбора претендентов работодателями (см. таблицу 4).

Таблица 4 - Критерии отбора претендентов

Показатель	Интерпретация критерия	Рекомендации работодателям
Образование	Работодатели хотят видеть сотрудников с соответствующим должности образованием, при этом чем выше уровень образования – тем предпочтительнее претендент.	Следует внимательно изучить сведения, зафиксированные в документе об образовании. Имеет значение его срок и форма, профиль подготовки, оценки во вкладыше и тема выпускной квалификационной работы.
Опыт	Работодатель оказывает предпочтение работнику, уже имеющему опыт по специальности.	То, что имеется запись в трудовой книжке, еще не свидетельствует о высоком опыте работы. Следует воспользоваться профессиональным тестированием претендента.
Физическое и эмоциональное состояние	Работодатель предпочтет здорового и физически и душевно сотрудника на работах, предполагающих соответствующие нагрузки или нормативные требования к профессии.	Если нет нормативных требований к физическому состоянию работника, их можно закрепить локальным нормативным актом исходя из средней оценки успешности работающих сотрудников.
Статус и возраст	Эти характеристики во многом субъективны и зависят от предпочтений конкретных работодателей	Критерии отбора работников, основанные на статусе или возрасте, должны быть тщательно взвешены в отношении успешных работников организации.

Образование является базовым критерием для выбора. Любая проверка документов претендента начинается с документа об образовании. Однако опытный работодатель должен внимательнейшим образом изучить профиль, продолжительность и тип полученного претендентом

образования по данным его документов, а потом протестировать последнего на профессиональную пригодность.

Вторым по популярности критерием отбора является опыт работы по специальности. Многие зачастую ассоциируют указанный в трудовой книжке стаж работы с желанием человека работать по данной специальности и качеством выполнения будущей работы. Однако на практике эти категории вообще могут быть не связаны между собой. Получить точный ответ, имеет претендент опыт или нет, можно только с помощью оценки результатов его профессионального тестирования.

Еще одним важным критерием выступает физическое и эмоциональное состояние соискателя. Особенно это важно на такой работе, где требуется специальная подготовка, параметры которой при необходимости можно легко протестировать.

Для многих работодателей важными критериями являются персональные характеристики кандидата: семейное положение, пол, возраст. Пол соискателя действительно важен тогда, когда работа имеет характерные особенности, с которыми проще справляться сотрудникам определенного пола. Не секрет, что работодатели предпочтут трудоустроить скорее молодого работника, чем человека предпенсионного возраста. Однако на руководящих должностях работодатели желают видеть более зрелых и опытных сотрудников.

В западной практике приема на работу обязательным этапом отбора кандидатов является анализ характеристик и отзывов с предыдущего места работы или учебы. Данная практика начинает внедряться и в нашей стране, правда, пока еще не в массовых масштабах. Кандидатов на должность просят представить характеристики. Поучительно, что если эти характеристики носят бланкетный характер и содержат скудную, не красочную информацию о соискателе, то они не могут быть полезны работодателю, который должен сделать выбор из нескольких претендентов.

Поэтому писать такие характеристики следует как можно более развернуто, приводя и описывая конкретные достижения и факты из профессиональной деятельности сотрудника. К тому же, если работодатель захочет более досконально изучить и проверить предыдущий опыт работы претендента, его образование, биографию и анкету, то всегда имеется возможность личной телефонной беседы с прежним работодателем, знакомыми и сослуживцами соискателя.

На ряде рабочих мест к сотрудникам предъявляются специальные требования к уровню здоровья и медицинским характеристикам. В России личные медицинские книжки выдаются работникам отдельных профессий, производств и организаций, деятельность которых связана с контактом с пищевыми продуктами и питьевой водой, воспитанием и обучением детей, коммунальным и бытовым обслуживанием населения. Также работодателю важно знание физического состояния заявителя в момент найма для рассмотрения вопросов в случае подачи работниками жалоб по поводу различных компенсации.

После прохождения всех описанных выше этапов процесса отбора на должность предстоит принять решение о приеме этого человека на работу или отказе ему в этом. Отметим, что если все предыдущие этапы проведены с должной тщательностью и объективностью, то окончательный выбор будет предоставлен линейному руководителю претендента. Последнему следует руководствоваться здравым смыслом и интересами обеспечения слаженной и эффективной работы своего подразделения.

Литература:

1. Бурда Г.П. Методы оптимальных решений и теория игр. Учебное пособие для вузов / Бурда Г. П., Бурда А. Г. Краснодар, – 2011.
2. Гладкий А.А. Кадровое делопроизводство и управление персоналом на компьютере. – М.: Библиотека ВВМ, 2012. [Электронный ресурс]. режим доступа http://www.velib.com/read_book/gladkijj_aleksejj.

3. Ермоленко А.А. О способе существования экономической системы современной России. // Научная мысль Кавказа. – 2008. – № 4 (56). – С. 5-11.
4. Зелинская М.В., Чернявская С.А. Ресурсы активизации развития региональной экономической системы. // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2012. – № 1. – С. 208-214.
5. Луценко Е.В., Ермоленко В.В., Ермоленко Д.В. Инновационные заделы интеллектуального обеспечения управленческих решений в корпорации на будущее. // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ) [Электронный ресурс]. 2012. – № 76. – С. 953-970. режим доступа <http://ej.kubagro.ru/2012/02/pdf/66.pdf>
6. Управление персоналом организации. Учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.

References:

1. Burda G.P. Metody optimal'nyh reshenij i teorija igr. Uchebnoe posobie dlja vuzov / Burda G. P., Burda A. G. Krasnodar, – 2011.
2. Gladkij A.A. Kadrovoe deloproizvodstvo i upravlenie personalom na komp'jutere. – М.: Библиотека VVM, 2012. [Jelektronnyj resurs].
rezhim dostupa http://www.velib.com/read_book/gladkij_aleksej
3. Ermolenko A.A. O sposobe sushhestvovaniya jekonomicheskoy sistemy sovremennoj Rossii. // Nauchnaja mysl' Kavkaza. – 2008. – № 4 (56). – S. 5-11.
4. Zelinskaja M.V., Chernjavsckaja S.A. Resursy aktivizacii razvitija regional'noj jekonomicheskoy sistemy. // Biznes v zakone. Jekonomiko-juridicheskij zhurnal. – 2012. – № 1. – S. 208-214.
5. Lucenko E.V., Ermolenko V.V., Ermolenko D.V. Innovacionnye zadely intellektual'nogo obespechenija upravlencheskih reshenij v korporacii na budushhee. // Politematicheskij setevoj jelektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta (Nauchnyj zhurnal KubGAU) [Jelektronnyj resurs]. 2012. – № 76. – S. 953-970. rezhim dostupa <http://ej.kubagro.ru/2012/02/pdf/66.pdf>
6. Upravlenie personalom organizacii. Uchebnik. / Pod red. A.Ja. Kibanova. — 3-e izd., dop. i prererab. — М.: INFRA-М, 2005. — 638 s.