

УДК 331.108

UDC 331.108

08.00.00 Экономические науки

Economics

**РОЛЬ СИСТЕМЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В
ФОРМИРОВАНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО
КАПИТАЛА СОВРЕМЕННОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ**

**RECRUITMENT AND SELECTION SYSTEM AS
AN INSTRUMENT OF HUMAN CAPITAL
VALUE FORMATION**

Саенко Ирина Ивановна
канд. экон. наук,
SPIN-код:9825-6568, Author ID: 724104
E-mail:saenkoirina@yandex.ru

Saenko Irina Ivanovna
Candidate of Economic Sciences
SPIN-code:9825-6568, Author ID: 724104
E-mail: saenkoirina@yandex.ru

Михеева Виолетта Александровна
Студентка экономического факультета
E-mail:Mikheeva_v.a@mail.ru
*ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграр-
ный университет имени И. Т. Трубилина», Красно-
дар, Россия*

Mikheeva Violetta Aleksandrovna
Student of the Economics department
E-mail:Mikheeva_v.a@mail.ru
*Federal State-funded Educational Institution of Higher
Professional Education Kuban State Agrarian
University named after I. T. Trubilin, Krasnodar,
Russia*

В статье анализируется роль, которую играет система отбора персонала в формировании человеческого капитала и его стоимости в рамках современной российской компании. Предлагается процедура оценки эффективности отбора персонала по стоимости человеческого капитала организации в динамике. Формулируются основные принципы грамотного отбора персонала в контексте теории управления человеческим капиталом организации. Действительно, в любой современной организации именно система отбора персонала позволяет обеспечить организацию персоналом требуемого качества в необходимом количестве. В дальнейшем компания обучает и развивает своих сотрудников, задействуя передовые методы и технологии, что обеспечивает рост стоимости человеческого капитала. Однако базу для формирования этой стоимости закладывает именно грамотный отбор кандидатов. В статье сравнивается динамика роста стоимости человеческого капитала организаций, в которых организована эффективная система отбора персонала и в которых система отбора персонала имеет низкую эффективность. При проведении анализа принимаются во внимание особенности российского рынка предложения труда

The article analyzes the role that the recruitment system plays in the formation of human capital and its value within the modern Russian company. The article provides the procedure to evaluate the recruitment efficiency according to the human capital value in dynamics. The main principles of efficient recruitment as an essential part of SHRM are also stated. It is actually the recruitment system that provides any organization with staff of a required quality and quantity. In prospect the recruited staff has to be developed and trained by the company to fulfill its needs in the best way that helps to raise the value of the organizational human capital. It is the efficient recruiting that lays the foundation for this value formation. The article compares the human capital value dynamics in companies with efficient and insufficient recruitment procedures. Essential aspects of Russian labor market are taken into account as well

Ключевые слова: ОТБОР ПЕРСОНАЛА,
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ, СТОИМОСТЬ
ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Keywords: RECRUITMENT, SELECTION, HUMAN
CAPITAL, HUMAN CAPITAL VALUE

Doi: 10.21515/1990-4665-127-021

Люди — как камни, и мы не должны ни в коем случае их обтесывать.
Наша организация — это строительный раствор, который стремится

связать камни, а не наоборот.

Кобьелл К. «Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен».

Исследование, которое проводится в рамках данной статьи, приобретает особую актуальность в период, кризисный для российских компаний и сопровождающийся макроэкономической рецессией (2013-2017 гг.). В период макроэкономической нестабильности компании вынуждены применять антикризисные меры, которые в том числе касаются управления персоналом. При этом особенно важно сохранить стоимость человеческого капитала компании на прежнем уровне, поскольку именно эта стоимость в конечном итоге определяет стоимость самой компании и ее конкурентную позицию.

В условиях кризиса, когда бюджеты на обучение и развитие урезаются, инвестиции в мотивацию персонала сокращаются, а рынок труда переполнен специалистами, находящимися в поиске работы, именно система отбора персонала становится основным инструментом формирования стоимости человеческого капитала. Однако организации необходимо превратить отбор персонала в действенный и эффективный инструмент, иначе он приведет к прямо противоположным результатам.

Обратимся к трактовке понятия «стоимость человеческого капитала», чтобы определить роль отбора персонала в его контексте.

В ситуации обостряющейся рыночной конкуренции, в которой оказываются практически все без исключения организации, человеческий капитал является наиболее современным и мощным инструментом в борьбе за конкурентные преимущества.

В рамках конкретной организации человеческие ресурсы характеризуются количественными и качественными показателями. Основным качественным показателем оценки человеческих ресурсов организации является стоимость человеческого капитала. Эту стоимость весьма сложно количественно оценить, поэтому в аналитических целях

исследователи рассматривают структуру человеческого капитала как совокупность отдельных компонентов.

Структура человеческого капитала включает следующие компоненты:

- знания;
- умения;
- навыки;
- способности;
- здоровье;
- творческий потенциал;
- характеристики семьи;
- психологические особенности;
- свободное время и прочее.

Человеческий капитал является качественной характеристикой человеческих ресурсов и может быть равен нулю при отсутствии у человеческих ресурсов необходимых для выполнения работ знаний, умений и навыков. Такая трактовка понятия прослеживается и в Экономическом словаре: «Человеческий капитал – это приведенная дисконтированная величина дополнительной производительности людей с опытом и квалификацией по сравнению с производительностью неквалифицированного труда» [1].

Выделяют два вида человеческого капитала: общий (профессиональный) и специфический. Под специфическим капиталом понимаются знания, умения и навыки работника, применимые только в рамках конкретной организации и не обеспечивающие прироста его заработной платы за ее пределами. Общий (профессиональный) человеческий капитал может быть использован другими работодателями, а поэтому увеличивает способность рабочих получать большую заработную плату в других фирмах.

В свете вышеуказанного, задачей системы отбора персонала является обеспечение организации сотрудниками с максимальной стартовой стоимостью общего человеческого капитала при действующем бюджетном ограничении. Чем больше стартовая стоимость сотрудника, на ту большую величину прирастает стоимость человеческого капитала организации в целом с приемом этого сотрудника на работу. Бюджетное ограничение в этом случае – это тот уровень заработной платы, который компания готова предложить сотруднику на этой должности. В условиях переполненного рынка труда [5] влияние бюджетного ограничения снижается, оно становится гибким, поскольку кандидаты готовы снизить уровень своих зарплатных ожиданий в условиях высокой конкуренции за рабочие места.

Традиционная схема оценки эффективности отбора сотрудников заключается в отслеживании трех групп параметров, представленных в таблице.

Таблица 1. Традиционные критерии оценки эффективности подбора персонала [Источник: составлено с применением материалов Хлыниной М.В. [8]]

Группа	Критерии
Критерии качества	коэффициент прохождения исп. срока
	укомплектованность штата
	уровень соответствия требованиям заявки/профиля
Критерии скорости	срок закрытия одной вакансии
	коэффициент закрываемости
Критерии стоимости	удельные затраты на подбор одного сотрудника
	общий бюджет на подбор персонала

К традиционному перечню критериев оценки качества отбора персонала, представленному в таблице, целесообразно добавить показатель «изменение стоимости человеческого капитала», который будет показывать, какой прирост стоимости капитала обеспечил найм каждого сотрудника на момент старта его карьеры в компании. Для этого

необходимо, чтобы в организации постоянно отслеживалась динамика стоимости человеческого капитала и была принята формула ее расчета.

Например, за основу может быть взята формула, предложенная Г.Н.Тугускиной, К.В.Устиновойили др. [6; 7]. В расчете должны принимать участие только те компоненты капитала, которые подлежат количественной и стоимостной оценке. В таком случае эффективность отбора персонала будет оцениваться количественно динамикой стоимости человеческого капитала.

В рамках исследования был проведен опрос, в котором приняли участие 30 компаний малого и среднего предпринимательства Краснодарского края. Общий совокупный штат опрошенных компаний составляет на момент исследования 1420 человек. Суммарное количество сотрудников, принятых опрашиваемыми компаниями в штат составило в 2016 г. 227 человек. Коэффициент текучести персонала колеблется в выборке от 4,2% до 23,5%. Цель опроса – выявление тех критериев, которые компании применяют для оценки эффективности отбора персонала. Результаты представлены на рисунке 1.

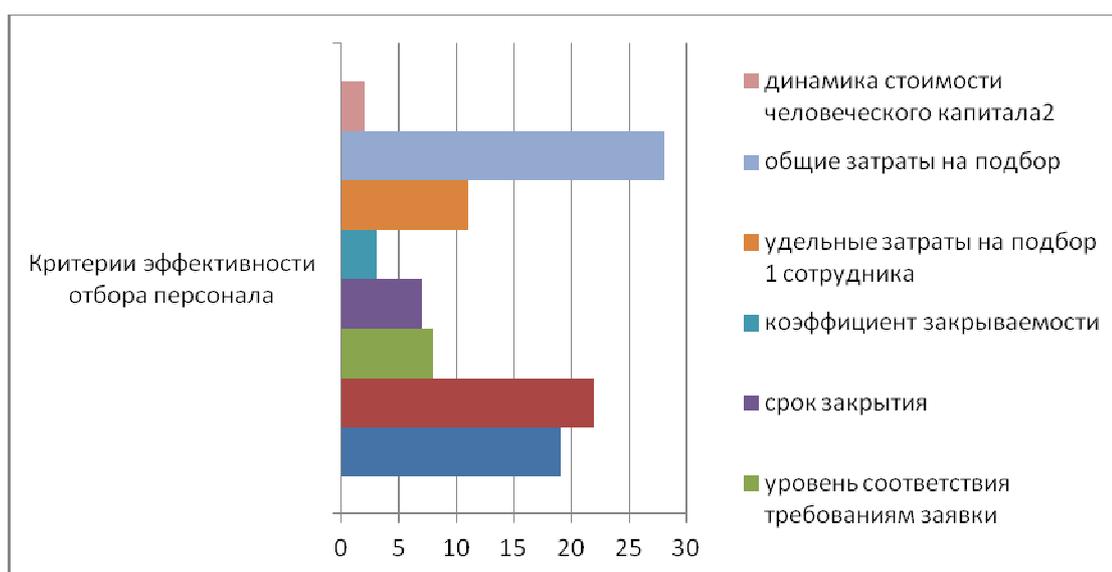


Рисунок 1. Распространенность применения критериев отбора персонала на практике

Наиболее часто оцениваются критерии качества отбора. 63% респондентов рассчитывают коэффициент прохождения испытательного срока, 73% анализируют укомплектованность штата, лишь треть компаний уделяют внимание регулярному отслеживанию соответствия кандидатов требованиям заявки. Критерии скорости используются реже – лишь 33% компаний применяют их регулярно. Стоимостную оценку системы отбора персонала компании, напротив, проводят регулярно. Однако здесь предпочтение отдается подсчету общих затрат на отбор персонала, только 37% компаний рассчитывают удельные затраты на отбор одного сотрудника. Динамику стоимости человеческого капитала в качестве критерия оценки системы отбора персонала применяют лишь 2 компании из 30 опрошенных (7% выборки).

Каким образом организовать отбор персонала, чтобы он был максимально эффективен, т.е. способствовал максимальному приросту стоимости человеческого капитала? Для этого важно определить структуру человеческого капитала, состав его компонентов. Каждый кандидат должен оцениваться с позиций стоимости его капитала как потенциального работника. Уровни развития компетенций (знания, умения, навыки) должны соответствовать требованиям заявки или превышать их. В таком случае принятие этого сотрудника на работу будет способствовать плановому приросту человеческого капитала. Если же на работу принимается сотрудник, компетенции которого превышают требования заявки, при сохранении бюджетного ограничения он будет способствовать сверхплановому приросту стоимости человеческого капитала. Аналогичным образом следует упорядочить требования к состоянию здоровья, ресурсам свободного времени и ценностям кандидатов. Для этого в структуру заявки на подбор необходимо включить требования к уровню указанных компонент, которые будут определяться особенностями должности. В частности, должности с ненормированным рабочим

графиком выдвигают больше требований к ресурсам рабочего времени кандидата, а рабочие места с повышенным уровнем стресса или вредности производства – к состоянию здоровья. Требования к ценностям сотрудника должны быть для всех должностей. Здесь уместна фраза И. Адизеса: «Проще нанять ЧЕЛОВЕКА и дать ему знания, чем нанять того, кто обладает знаниями, и сделать из него ЧЕЛОВЕКА» [1, С. 43]. Однако для некоторых должностей эта компонента оказывается более важной, например, для материально ответственных лиц и высших руководителей, для сотрудников отдела персонала и служб безопасности, для внутренних аудиторов и комплаенс-менеджеров. Таким образом, заявка на подбор должна выглядеть, как показано в таблице 2.

Таблица 2. Пример заявки на подбор

Должность, подразделение	
Число вакансий в работе	
Ответственный за закрытие вакансии	
Ответственный за адаптацию	
Срок закрытия	
Оценка стоимости человеческого капитала сотрудника	
1. Компетенции	Требуемый уровень компетенции 1 Требуемый уровень компетенции 2 Требуемый уровень компетенции N
Компетенция 1 Компетенция 2 Компетенция N	
2. Состояние здоровья	Требуемый уровень
3. Ценности	Требуемый уровень соответствия
Ценность 1	Требуемый уровень соответствия
Ценность 2	Требуемый уровень соответствия
Ценность N	Требуемый уровень соответствия
N. Прочие релевантные для компании и должности составляющие человеческого капитала	
Балльная оценка должности, баллов	
Стоимостная оценка должности, руб. (затраты на подбор специалиста и его заработная плата за 1 месяц)	
Цена 1 балла для должности, руб.	

Балльная оценка специалиста, которым закрыта вакансия, сопоставляется с балльной оценкой должности. Число баллов, полученных кандидатом в ходе процесса отбора, умножается на цену 1 балла по должности для расчета стоимостной оценки человеческого капитала кандидата.

Показатели качества отбора учитываются при определении степени соответствия кандидата должности. Особенное внимание уделяется подбору персонала, который способствует приросту стоимости человеческого капитала компании.

Показатели стоимости отбора оказываются включенными в цену 1 балла. Чем выше стоимость отбора, тем выше цена ошибки/несоответствия по кандидату.

Показатели скорости отбора учитываются при совокупной оценке динамики стоимости человеческого капитала за определенный период. Прирост стоимости человеческого капитала за счет системы отбора (чтобы исключить из рассмотрения воздействие обучения и развития) рассчитывается как сумма капиталов всех отобранных и вышедших на работу сотрудников в отчетном периоде за вычетом суммы капиталов всех выбывших сотрудников, находившихся на испытательном сроке.

Прирост может быть оценен как нормативный (плановый) или сверхнормативный (опережающий). Плановый прирост рассчитывается как сумма капиталов по всем заявкам, которые должны были быть закрыты в отчетном периоде. Динамика показателя может быть позитивной, стабильной или негативной.

Компания с эффективной системой отбора будет демонстрировать положительную динамику стоимости человеческого капитала за счет своевременного закрытия вакансий, конкурентоспособной стоимости отбора, высокого качества отбираемых кандидатов. При недостаточной эффективности отбора, напротив, компания не в состоянии своевременно

восполнять потери в человеческом капитале, либо восполняет их кандидатами более низкой ценности. Такой компании не добиться опережающего и даже планового прироста человеческого капитала в долгосрочной перспективе.

Таким образом, предложенный критерий – динамика стоимости человеческого капитала – может рассматриваться как универсальный критерий оценки системы отбора персонала, сочетающий разрозненные показатели скорости, качества и стоимости отбора.

Список источников:

1. Экономический словарь / под ред. Архипова А.. – М.: Оригинал-Макет, 2017. – 1672 с.
2. Адизес И. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные. – М.: Альпина, 2017. – 200 с.
3. Дикусарова М. Ю. Теоретико-методологические подходы к исследованию феномена кадровой политики // Проблемы современной экономики. Материалы III Международной научной конференции. — Владивосток: 2013. — С. 99–101.
4. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала, А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, И. А. Федорова. – М: Проспект, 2013
5. Рынок труда России, итоги 2016, прогноз 2017 [Электронный ресурс] URL: <https://nn.superjob.ru/research/articles/112068/rynok-truda-itogi-2016-prognozy-2017/> (дата посещения 14.02.2017)
6. Тугускина Г.Н. Тенденции развития человеческого капитала в современной России// Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 1/2014. – С. 119-126
7. Устинова К.А. Человеческий капитал в инновационной экономике [Текст]: монография / К.А. Устинова, Е.С. Губанова, Г.В. Леонидова. – Вологда: Институт социально-экономического развития территорий РАН, 2015. – 195 с.
8. Хлынина М.В. Подбор персонала: методы оценки эффективности [Электронный ресурс] URL: <http://www.pro-personal.ru/article/303357-podbor-personala-metody-otsenki-effektivnosti> (дата посещения 14.02.2017)
9. Матевосян М. Г. Система экономических интересов как отражение организации хозяйственных процессов. Предпринимательство,5/2014. – 53-60 с.

References:

1. Economic Dictionary, edited by Arhipov A. Moscow, Original-Maket, 2017. 1672 p.
2. Adizes I. Stili menedzhmenta. Jeffektivnye i nejeffektivnye.[Styles of management. Effective and ineffective ones]. Moscow,Al'pina, 2017. 200p.
3. Dikusarova M. Ju. Teoretiko-metodologicheskie podhody k issledovaniju fenomena kadrovoj politiki. [Theoretical and methodological approaches to the study of the phenomenon of human resources policy].Problemy sovremennoj jekonomiki. [Proc. 3d Int.

Scientific Conference. “The problems of the modern economy”], Vladivostok, 2013. pp. 99–101.

4. Kibanov A.Ja, Zaharov D. K., Fedorova I. A. . Ocenka i otbor personala pri najme i attestacii, vysvobozhdenie personala. [Evaluation and selection of personnel in the recruitment and certification, release of staff]. Moscow, Prospekt, 2013.

5. Rynok truda Rossii, itogi 2016, prognoz 2017 (The Russian labor market, the results of 2016, the forecast for 2017) Available at:<https://nn.superjob.ru/research/articles/112068/rynok-truda-itogi-2016-prognozy-2017> (accessed 14 February 2017).

6. Tuguskina G.N. Tendencii razvitija chelovecheskogo kapitala v sovremennoj. [Trends in the development of human capital in modern Russia]. Izvestija vysshih uchebnyh zavedenij. Povolzhskij region. Obshhestvennye nauki.[Proceedings of the higher educational institutions. Volga region. SocialSciences], 2014, no. 1. pp. 119-126.

7. Ustinova K.A., Gubanova E.S, Leonidova G.V.Chelovecheskij kapital v innovacionnoj jekonomike [Tekst]: monografija[Human capital in the innovation economy [Text]: monograph]. Vologda, Institut social'no-jekonomicheskogo razvitija territorij RAN, 2015. 195 p.

8. Hlynina M.V. Podbor personala: metody ocenki jeffektivnosti (Personnel: methods for evaluating the effectiveness) Available at:<http://www.pro-personal.ru/article/303357-podbor-personala-metody-otsenki-effektivnosti> (accessed 14 February 2017).

9. Matevosyan M.G. Sistema Jekonomicheskikh interesov kak otrazheniye organizatsii hozyaystvennyh protsessov. [System of economic interests as a reflection of the economic processes]. Predprinimatelstv.[Entrepreneurship], 5/2014.53-60 p.