

АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

НОЕВ ВИТАЛИЙ ВИТАЛЬЕВИЧ

*магистрант, Саратовский социально-экономический институт (филиал)
ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»,
г. Саратов, Россия*

Email: aina2306@mail.ru

АННОТАЦИЯ

В статье исследуются комплексный подход к организации отбора персонала, представлен методический инструментарий отбора персонала.

Ключевые слова: отбор персонала, подход, организация, управление персоналом.

INTEGRATED APPROACH TO THE SELECTION OF STAFF

VITALY NOEV

undergraduate, Saratov Social and Economic Institute (branch) Russian Economic University named Plekhanov Georgy, Saratov, Russia

Email: aina2306@mail.ru

ABSTRACT

The article investigates the integrated approach to the selection of personnel, the methodical toolkit staff selection.

Keywords: personnel selection, approach, organization, personnel management.

Отбор работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, требует комплексного подхода. Комплексный подход к отбору персонала состоит, по меньшей мере, из пяти основных задач:

- узнать о том, что представляет из себя должность, которая должна быть заполнена;

- определить личностные и деловые качества, необходимые для эффективного выполнения данной работы;

- найти возможные источники и методы привлечения подходящих кандидатов;

- определить, какие методы позволят лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности;

- обеспечить введение нового работника в должность и в организацию.

Анализ работы является центральным пунктом планируемого комплексного подхода. Анализ работы позволяет получить: должностные инструкции; определение требований к должности.

Должностные инструкции определяют основное содержание работы, которая должна выполняться работником, занимающим данную должностную позицию: что собой представляет данная работа, какие виды деятельности и обязанности она включает в себя, ответственность и полномочия, ее место в формальной структуре организации.

Подробность и детальность должностных инструкций могут различаться в разных организациях.

Существует два основных способа описания должностных инструкций. Они могут быть выполнены:

- традиционным путем, через описание обязанностей, решаемых задач и выполняемых видов деятельности;

- в понятиях результата (такие должностные инструкции помогают работникам ощутить свою значимость, дают им понять, почему

они должны делать именно эту работу, почему их работа является важной для организации).

Требования к должности в дополнение к описанию работы указывают на то, какими качествами должен обладать человек, чтобы успешно выполнять эту работу: опыт, технические знания и навыки, физические характеристики, состояние здоровья и внешность, мотивация, интеллектуальные способности, формальные характеристики, личные и деловые качества, и другие специальные требования, такие как, например, возможность переезда в другой город или частые командировки.

Следует отметить, что критериев отбора не должно быть слишком много, иначе он окажется затруднительным. Основными считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности. Однако набор критериев отбора зависят от содержательности вакансии, так, к примеру, отбор кандидата на вакантную должность руководителя или специалиста управления осуществляется на основе оценки его деловых качеств.

При этом используются специальные методики, учитывающие систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств (табл. 1).

Примерная система деловых и личностных характеристик кандидата
на вакантную должность

Группа качеств	Критерии (характеристики)
Общественно-гражданская зрелость	Способность подчинять личные интересы общественным, умение прислушиваться к критике, активное участие в общественной деятельности, высокий уровень политической грамотности
Отношение к труду	Ответственность, внимательность к окружающим, дисциплинированность, эстетичность
Уровень знаний и опыт работы	Квалификация, знания в области управления, знания передовых методов управления, стаж работы
Организаторские способности	Организованность, умение руководить совещания, самооценка своих возможностей
Умение работать с людьми	умение работать с подчиненными, умение работать с руководителями разных уровней, умение создавать сплоченность в коллективе (командообразование)
Умение работать с документами и информацией	Умение кратко и ясно формулировать цели, умение составлять документацию (приказы, распоряжения), умение четко формулировать поручения
Умение своевременно принимать и реализовывать решения	Обеспечение контроля за исполнением решений, умение разрешать конфликты, умение владеть собой, уверенность в себе
Способность увидеть и поддержать передовое	Умение видеть новое, новаторство, инициативность, решительность, рискованность (обоснованная)
Морально-этические черты характера	Честность, добросовестность, порядочность, выдержанность, вежливость, общительность, опрятность, обаятельность, скромность, простота

Система оценки кандидата должна обладать следующими характеристиками: должна быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов; должна стимулировать тех, кто производит отбор, ориентируясь на согласованную систему критериев; должна помогать работникам организации легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать

принятию взвешенного обоснованного решения; должна быть продолжением сложившейся в организации политики в области управления персоналом. При оценке кандидатов следует использовать всю шкалу оценок. Специалисты, осуществляющие отбор, должны стараться избежать искушения выставлять всем кандидатам средние оценки. Нельзя также ставить оценки с плюсом или с минусом (3+ или 5-) (табл. 2).

Пример системы оценок кандидата в процессе отбора

Оценка кандидата	Описание
5 Отличный кандидат	Нет недостатков как в отношении профессиональных знаний и умений, так и в отношении личных качеств. Вне всяких сомнений, может быть принят на работу
4 Хороший кандидат (выше среднего уровня)	Имеет много сильных качеств и не имеет серьезных недостатков. Может быть принят на работу с высокой долей уверенности
3 Средний кандидат	Сильные стороны перевешивают имеющиеся у него недостатки. Может быть принят на работу на определенных условиях
2 Ниже среднего	Имеет ряд серьезных недостатков, ставящих под вопрос целесообразность его зачисления на работу. Обычно таким кандидатам отказывают в приеме на работу, но возможно и зачисление на работу при определенных обстоятельствах (например, отсутствие других претендентов)
1 Абсолютно неподходящий кандидат	Преобладают недостатки. Такому кандидату отказывают в приеме на работу даже в том случае, если он является единственным претендентом на вакантную должность

Всегда есть вероятность того, что ни один из кандидатов не удовлетворит требованиям данной вакансии. Однако, в ряде случаев давление тех или иных обстоятельств может спровоцировать неверное решение: прием на работу неподходящего кандидата или «лучшего из худших».

Спешка и стремление найти простое решение являются плохими советчиками. Несмотря на возможность дополнительных расходов, затраты времени и сил, следует продолжать процесс отбора до тех пор, пока не будет найден кандидат, действительно устраивающий организацию.

В зависимости от размеров организации, укомплектованности

отдела персонала квалифицированными специалистами и от специфики вакансии, организация процесса отбора и процедура принятия окончательного решения могут существенно различаться.

В каждом конкретном случае из представленного списка выбираются те позиции, которые важнее всего для конкретной должности и организации, и добавляются специфические качества. Конечно, вряд ли можно найти идеального или абсолютно подходящего кандидата. Поэтому требования к должности должны быть реалистичными и допускать определенную степень гибкости. Требования к должности могут служить основой для подготовки

плана интервью с кандидатом на вакантную должность. Каждый вопрос интервью при этом должен быть увязан с требованиями к должности и направлен на то, чтобы выяснить, обладает ли кандидат необходимыми для успешной работы качествами.

Таким образом, требования должности являются основой процесса поиска и отбора кадров. Они дают ориентиры для оценки кандидатов и для принятия решения о приеме на работу.

При приеме на работу новых работников знакомят с их должностными инструкциями. После ознакомления с должностными инструкциями, работник расписывается в специальном журнале, находящемся в кадровой службе, подтверждая этим, что он ознакомлен с содержанием своей работы и готов следовать предъявляемым требованиям. Процесс анализа работы - это не только необходимая предпосылка эффективного отбора кадров, он также является основой для принятия решений по большинству кадровых вопросов. Анализ работы является основой оценки исполнения, основой разрабатываемых в организации программ обучения, системы поощрений, развития и продвижения по службе, а также для разработки рабочих методов и процедур. Все значительные изменения в требованиях к должности могут быть использованы как основа для пересмотра ставок заработной платы, перспектив продвижения или потребностей в обучении. Согласовав эти изменения с

работником, их можно формализовать и включить в новый вариант требований к должности.

Итак, следует отметить следующее, работа руководящего состава организации неразрывно связана с осуществлением поиска и отбора персонала. Эффективность работы организации и ее подразделений в значительной степени зависят от того, насколько качественно был осуществлен поиск и отбор работников. Процедуры поиска и отбора кадров должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления организации и ее кадровой политикой. Разработка программы по обеспечению организации новыми работниками должна учитывать цели организации, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы. Поиск и отбор работников требует комплексного подхода, учитывающего требования должности, потребности организации, выбор адекватных методов отбора и т.д.

Обычно при отборе кандидатов используют не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. Комплексная система методов отбора персонала может включать в себя следующие блоки:

Основные методы отбора персонала: предварительный отбор (анализ информации о кандидате, содержащейся в стандартной форме и результатов предварительного интервью); сбор информации о кандидате (от других людей); личностные опросники; тесты: интеллекта, специальных

способностей, интересов и др.; групповые методы отбора; решение проблем; собеседование/интервью.

Дополнительные методы отбора персонала: тестирование способностей (IQ, объем внимания и др.); психологическое тестирование; тестирование знаний и навыков, выполнение пробных заданий; Assessment Center; проверка на полиграфе (детекторе лжи); проверка через службу безопасности; проверка персональных рекомендаций; отбор через Интернет (кибер-агент по персоналу) или Интранет; отбор через корпоративный веб-сайт и домашнюю страницу.

Среди наиболее часто используемых методов исследования личности используются 16 - факторный личностный опросник Кеттелла, MMPI (Миннесотский многофакторный личностный опросник), личностный опросник Айзенка, методика Майерс-Бриггс. Различными зарубежными бизнес-тренерами, консультантами и исследователями в области отбора персонала разработаны методики, включающие опросники, тесты, модифицированные модели, которые внедряются на многих отечественных крупных предприятиях.

Итак, при отборе важно использовать систему методов, направленных на то, чтобы с максимальной степенью точности

определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям организации. Особое место среди методов отбора занимает интервью. Процедуры принятия окончательного решения о принятии кандидатов на работу могут различаться в зависимости от размеров организации, укомплектованности отдела персонала (отдела кадров) специалистами, от специфики вакансии и др. Окончательное решение о приеме на работу может принимать как руководитель подразделения или организации, так и специально созданная комиссия. Конкретный механизм процесса отбора персонала можно описательно представить на примере промышленного предприятия. Однако для конкретизации подходов к отбору персонала исследованного предприятия возникает необходимость в общем анализе специфики его функционирования. Отметим, что сотрудники кадровых служб организаций нуждаются в постоянном совершенствовании процедур и методов отбора на основе повышения его эффективности и надежности. Эффективный механизм отбора должен включать последовательное проведение проверки деловых и личных качеств кандидата, основанный на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева В.И. Инструкция по кадровому делопроизводству: прием на работу / В. И. Андреева. Справочник кадровика. – 2009. - №5. - С. 75-86.
2. Махметова А.Е. Методология персонал-маркетинга на промышленных предприятиях//Вестник Саратовского социально-экономического университета. Саратов. - 2009. № 3 (27). С. 111-115.
3. Киселева М.В., Махметова А.Е. Концептуальный подход к организации нормирования труда на предприятии //Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2013. № 4. С. 67-71.
4. Яхонтова Е.С. Эффективность управленческого лидерства. - М.: ТЕИС, 2009.

REFERENCES

1. Andreeva V.I. Instructions for HR outsourcing: recruitment / VI Andreev. Directory of the personnel. - 2009. - №5. - P. 75-86.
2. Mahmetova A.E. Methodology personnel marketing in industrial enterprises // Herald of Saratov Socio-Economic University. Saratov. - 2009. № 3 (27). P. 111-115.
3. Kiseleva M.V., Mahmetova A.E. The conceptual approach to the valuation of labor in the enterprise // Herald of Moscow State Regional University. Series: Economy. 2013. № 4. P. 67-71.
4. Yakhontova E.S. The effectiveness of managerial leadership. - M .: TEIS 2009.