

УДК 331.108.2 + 331.53

*О.О. Тюрнина, В.В. Оглезнева***СИСТЕМА НАЙМА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

Раскрывается определение и суть найма персонала, процесс поиска, отбора и приема на работу сотрудников. Проводится сравнительный анализ точек зрения разных авторов на процедуру найма персонала. Рассматривается зарубежный опыт разных стран в области формирования найма персонала с позиции исторического подхода. Обозначается, что делает процесс более эффективным, отмечается необходимость правильного выбора технологий и методов отбора, их адаптация. Основной акцент делается на процессе формирования процедуры найма, ее особенностях и целях. Определяется главная цель найма персонала – найти человека, который соответствует характеристикам и критериями к вакантной должности. Выделяется технология найма персонала, которая состоит из совокупности многократно воспроизводимых и взаимосвязанных процедур, в результате выполнения которых гарантированно получение заранее запрограммированного результата. Подчеркивается необходимость правильной организации процедуры найма персонала, целью которой является снижение текучести кадров на предприятии, экономии времени на поиск, отбор и найм кандидатов, а также экономия денежных средств организации. Проводится анализ статистических данных конкретной организации до и после внедрения новой процедуры найма персонала. Делаются обоснованные выводы о необходимости разработки грамотной процедуры найма персонала для успешного развития предприятия.

Ключевые слова: персонал предприятия, кадровая служба, поиск персонала, процедура поиска персонала, найм персонала, отбор персонала, текучесть кадров.

DOI: 10.35634/2412-9593-2021-31-6-1017-1023

Деятельность руководителей и кадровых служб любой компании или предприятия неизбежно связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование всех видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от них в конечном счете зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность; отбору кадров на предприятии уделяется особое внимание.

Персонал – это мотор любой организации. Но до сих пор руководство чаще всего сосредотачивает свое внимание на вопросах организации производства и финансирования, создания системы материально-технического снабжения, маркетинга, логистики и сбыта товаров и услуг, при этом аспектам кадрового обеспечения, то есть людям, сотрудникам организации внимания уделялось гораздо меньше.

Просчеты в отборе кадров дорого обходятся организации. Ущерб предприятию в результате неверных решений, простоя, выпуска продукции ненадлежащего качества – это еще не весь перечень расходов, с которыми сталкивается предприятие, на котором неэффективно организована работы по отбору персонала.

Ключевой функцией кадровой службы предприятия традиционно является поиск и отбор персонала. При этом эффективность отбора персонала требует участия в данном процессе руководителей подразделений, в которых будут работать эти новые сотрудники. Поэтому современные руководители обязаны уметь применять технологии поиска и отбора персонала, владеть методиками оценки эффективности данного процесса. Качество трудовых ресурсов предприятия сегодня во многом определяется грамотностью организации работы по отбору персонала. В настоящее время теории и практики солидарны в том, что ценность «человеческих ресурсов» является ключевым фактором развития бизнеса. Поэтому теоретические положения создания системы найма персонала хотя и прошли долгий путь развития, но в настоящее время продолжают совершенствоваться.

Эволюцию этой системы найма персонала можно представить в виде трех этапов.

Первый этап – донаучный этап. Он начался 4–5 тысяч лет назад в период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке. Так, в Египте существовала школа чиновников (писцов). В нее попадали те, что соответствовали ряду требований: наличие высоких умственных способностей, гармоничное физическое развитие, высокий культурный уровень.

Второй этап – классический – это результат Промышленной революции XVIII–XIX вв., ускорившей становление капиталистических отношений в странах Западной Европы. Механизация труда вызвала острую потребность в формировании в организациях новых структурных единиц, которые бы

опосредовали отношения наемных работников и работодателей. В результате на рубеже XIX–XX вв. крупные бизнес-структуры сформировали в своем составе специальные кадровые службы.

Современный этап развития системы найма персонала ознаменовался переносом опыта отбора персонала, накопленного промышленными предприятиями, во все сектора экономики, а также созданием в начале 1960-х гг. «теории качеств». Согласно данной концепции, руководитель предприятия должен обладать набором конкретных личностных качеств – выделяющих его как лидера, например, «энергичность», «воля», «решительность», «оперативность» и т. д.

Сегодня большинство современных и эффективных систем поиска и отбора персонала разрабатываются и используются кадровыми и рекрутинговыми агентствами и центрами, что характерно не только для России, но и для всего мира. Как правило, процедура найма состоит из: подбора, отбора и приема персонала. Проанализируем все три понятия путем сравнительного анализа мнений разных авторов.

Рассмотрим точки зрения разных авторов на понятие «подбор персонала». М.И. Бухалков определяет подбор персонала с точки зрения системы предусматриваемых организацией мер, которые направлены на привлечение персонала с наиболее подходящими профессиональными навыками и моральными качествами [2]. А.Я. Кибанов под подбором персонала понимает рациональное распределение трудовых ресурсов предприятия по подразделениям, рабочим местам, с одной стороны, а с другой стороны – по деловым качествам персонала, необходимым для выполнения работы [6]. А.Р. Алавердов утверждал, что подбор персонала прежде всего это процедура отбора наиболее подходящих кандидатур на свободные должности из уже имеющегося кадрового резерва [1].

Изучение выше приведенных точек зрения на подбор персонала позволило определить данное понятие как комплексный процесс, направленный на привлечение, изучение и оценку кандидатов на вакантную должность с целью отбора наиболее компетентных работников, соответствующих требованиям к конкретной работе.

Отбор персонала интерпретируется А.Я. Кибановым как процесс, определяющий эволюцию предприятия, направленный на оценку кандидатов на должность [6]. В.С. Половинко считал, что отбор персонала – это выделение из списка претендентов наиболее подходящих кандидатур [9]. А В.В. Травин делает акцент на том, что отбор персонала – это, прежде всего, изучение психологических и профессиональных качеств кандидата на вакантную должность для дальнейшей оценки его пригодности [10]. Таким образом, отбор персонала – это оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

Понятие прием персонала, как писал А.Я. Кибанов, является цепочкой мероприятий, предоставляющих кандидату, прошедшему все этапы найма персонала с успехом, статус работника предприятия [6]. В свою очередь, В.М. Малова говорила, что прием персонала – это последний этап в последовательности найма, направленный на закрытие вакантной должности компании [4].

Исходя из вышеприведенных определений, можно сделать вывод, что прием персонала – это совокупность последовательных действий, направленных на принятие в штат кандидата, успешно прошедшего все этапы отбора.

Следовательно, понятие «найм персонала», складывающееся из процедур подбора, отбора и приема персонала – это ряд последовательных действий, этапов, направленных на привлечение наиболее подходящих кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения цели предприятия.

Шанс принятия неверного решения, по оценке специалистов, уменьшается пропорционально величине кандидатов, владеющих «емкой» квалификацией. Высокие требования в свою очередь снижают число потенциальных претендентов и, следовательно, сокращают расходы организации на процедуру отбора. Нехватка работников требуемых профессий на рынке означает небольшое число претендентов на вакантные места и влечет заниженные требования к квалификации.

При поиске и отборе кадров важно придерживаться нескольких принципов, которые не только позволят выбрать лучших кандидатов на заполнение имеющихся вакансий, но и будут способствовать их более легкому вхождению в организацию и быстрому выходу на уровень рабочих показателей, отвечающих установленным требованиям.

В современной литературе предлагается огромное количество принципов, на базе которых целесообразно построение процесса найма персонала. Приведем некоторые из них:

1. Найм претендентов невозможен без учета требований к должности. Следовательно, возрастает значимость наличия у кандидата совокупности профессиональных знаний, умений и навыков, соответствия его определенным психологически требованиям, определения совокупности действий претендента при вхождении в коллектив, в котором ему предстоит работать.

2. Найм претендентов не всегда должен проходить относительно жестких требований, которые выставляет вакантная должность. Из этого следует, что на практике наиболее пригодный кандидат – это не всегда абсолютная копия сформированного предприятием его желаемого портрета, поэтому отбор необходимо проводить с позиций лишь относительного сходства характеристик. Многие должности описываются «усредненными требованиями» и поэтому предполагают «только в среднем способных сотрудников».

3. Необходимость избегать сознательных и несознательных субъективных влияний при найме претендентов, например, протекции или предубеждений. Несознательные предубеждения по отношению к кандидату чаще всего являются следствием так называемых «перенесенных заблуждений» оценщика. К ним относятся: «эффект раздутой двери», который основывается на том, что оценщик склонен к переоценке ярко выраженных особенностей нанимаемого; «эхо прошедшего», возникающее вследствие того, что оценщик проецирует определенные позитивные или негативные воспоминания о знакомом человеке (схожие фамилия или имя, выговор и др.) на нанимаемого, и в соответствии с ними выносит ему оценку; образование типичных ошибочных мнений и толкований, согласно которым единичные физиогномические особенности (например, высокий или низкий лоб) расцениваются как гарантированные признаки определенных способностей или свойств характера.

Любой из этих видов заблуждений может привести к авансированной симпатии или антипатии по отношению к претенденту и этим фальсифицировать объективный отбор кандидатов.

4. Необходимость принятия во внимание не только уровня профессиональной компетентности кандидатов, но и то, как они будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация потеряет больше, чем найдет, если наймет на работу квалифицированного кандидата, но не способного установить хорошие взаимоотношения с коллегами по работе, с клиентами и руководителями.

Следуя первому принципу, предприятие-работодатель руководствуется при отборе профилем требований к будущему работнику, который разрабатывается в службе управления персоналом. Такой профиль формируется благодаря следующим критериям отбора:

- 1) профессиональные критерии (образование, опыт, навыки);
- 2) физические критерии (физическая природа кандидата);
- 3) психологические критерии (способность концентрироваться, надежность, эмоциональность);
- 4) социальные критерии (межличностное поведение и социальное взаимодействие на работе и в семье).

Формируя профиль пригодности или «идеальный портрет» предполагаемого работника, критерии отбора дают «старт» началу селективного процесса. С течением времени они могут изменяться по одной или нескольким позициям, что отражается на дальнейшей селективной процедуре.

Рассмотрим основные этапы процедуры найма персонала.

Первый этап – планирование. В рамках годового плана развития организации и при формировании ее бюджета учитывается потребность в персонале. Следовательно, возникает необходимость документально оформить этапы удовлетворения данной потребности в форме плана найма. При этом целесообразно учесть открытие новых вакансий, учесть текучесть кадров и высвобождение персонала. В плане найма следует предусмотреть состав вакансий, методы поиска персонала, планируемый бюджет и затраты времени.

Второй этап – отбор кадров. На данном этапе осуществляется отбор наиболее подходящих кандидатов из общего списка найденных; первичное собеседование, включающее в себя: анкетирование, интервью, тестирование; оценку претендентов и проверку документации. После этапа отбора руководством компании должно быть принято решение о найме, которое приведет либо к отклонению кандидата, либо помещению его в кадровый резерв, либо принятию наиболее подходящего претендента.

Таким образом, учитывая все особенности процедуры найма персонала и соблюдая последовательность этапов, можно в короткие сроки собрать эффективную команду, которая будет удовлетворять всем требованиям компании и вести предприятие к поставленным целям.

Рассмотрим основные аспекты найма персонала на примере ООО «СтройЭлектро». ООО «СтройЭлектро» – компания, выполняющая широкий спектр электромонтажных работ, а также занимающаяся продажей электрооборудования. История ООО «СтройЭлектро» началась в 2016 г. 16 ноября компания традиционно отмечает дату первой продажи продукции, именно этот день принято считать днем рождения компании. Изначально основным направлением деятельности компании было производство электромонтажных работ. Но в течение короткого времени компания смогла настроить оптовые поставки электротехнической продукции, а также организовала сборку электрощитового оборудования. 2017 г. был во многом основополагающим для развития и роста ООО «СтройЭлектро». Она вышла на новый уровень развития и одним из лидирующих игроков электротехнического рынка Удмуртской Республики. Сегодня ООО «СтройЭлектро» по-прежнему занимает лидирующее место как в производстве электромонтажных работ, так и поставке электротехнического оборудования на территории Удмуртской Республики. Несмотря на успешную деятельность предприятия, четкая процедура найма персонала была разработана в ООО «СтройЭлектро» лишь в 2021 г. До этого момента в компании не было структурированного подхода к поиску, отбору и найму персонала, который мы рассматривали ранее.

Схема поиска нового персонала до введения новой процедуры найма приведена на рис. 1.

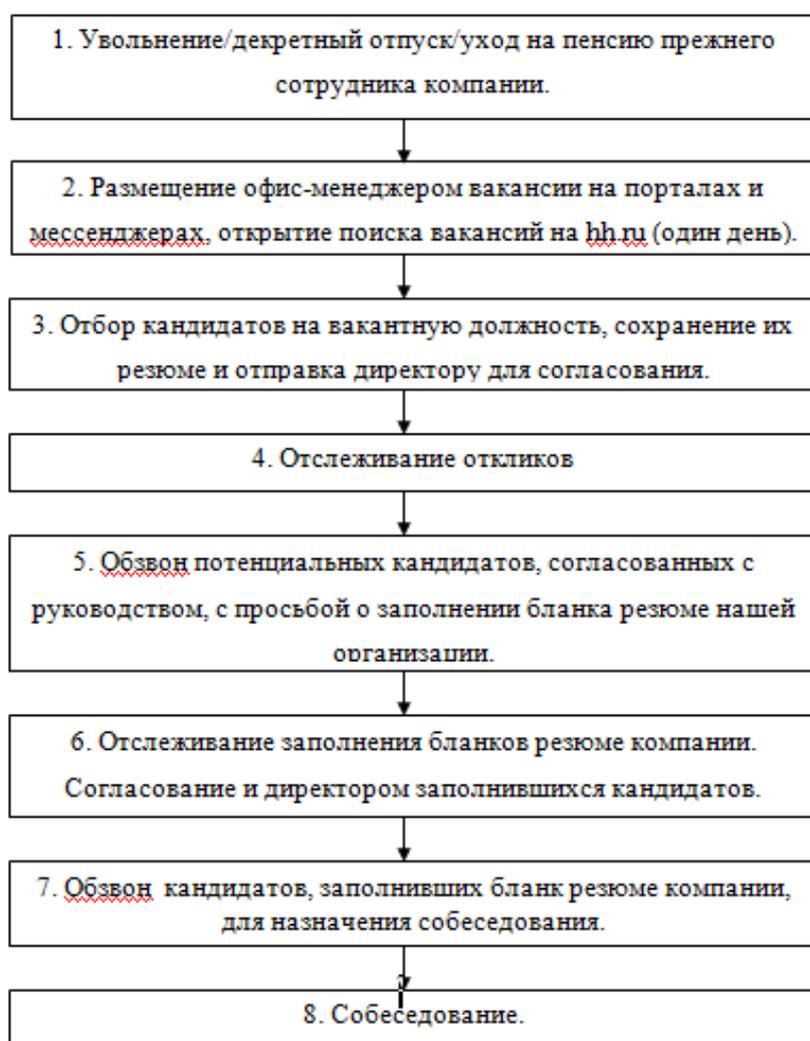


Рис. 1. Схема поиска нового персонала в ООО «СтройЭлектро»

На схеме видно, что процесс поиска нового персонала на предприятии первоначально представлял собой последовательность действий, которые часто повторялись и требовали затрат большого количества времени.

После внедрения новой процедуры найма персонала процессы подбора и отбора персонала значительно упростились и ускорились. Это видно на рис. 2.

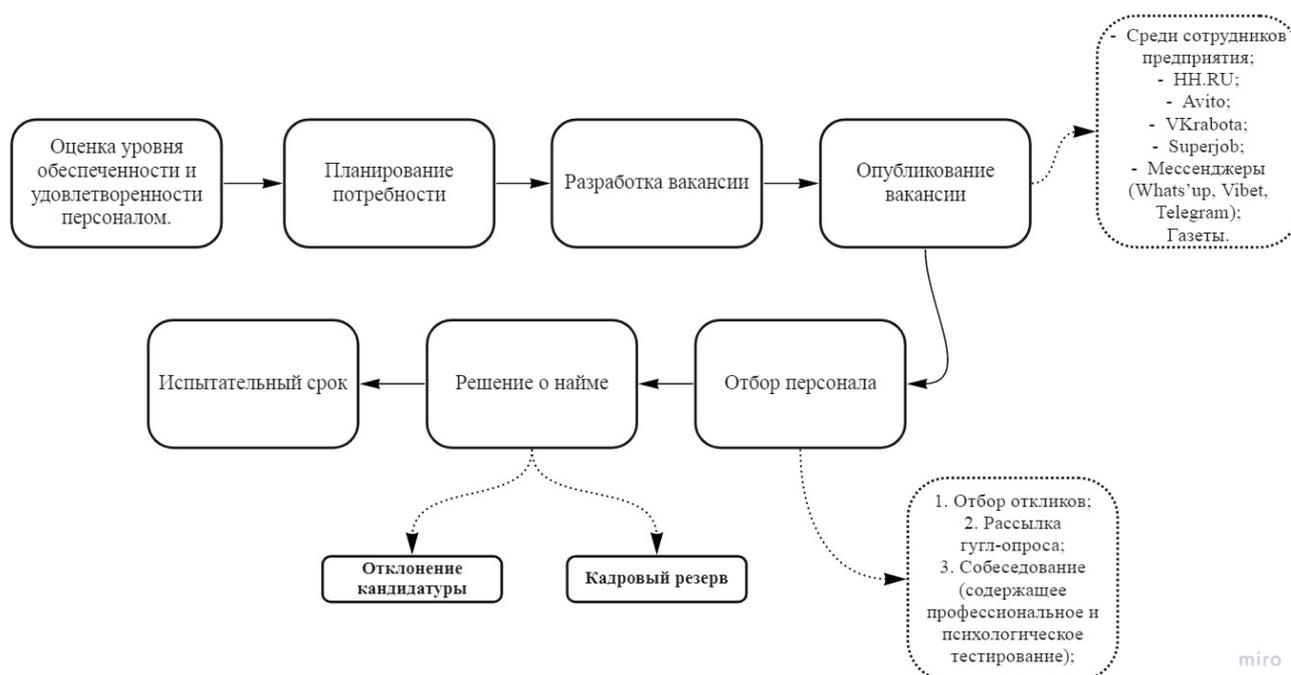


Рис. 2. Новая схема процедуры найма персонала ООО «СтройЭлектро»

Разработанная процедура найма персонала позволяет руководству предприятия экономить время, деньги и силы на поиск новых сотрудников. Ее внедрение в компании уже принесло свои плоды, но еще не в полной мере. Тем не менее уже сейчас можно провести сравнительный анализ статистических данных до и после внедрения новой процедуры найма. Сопоставим количественный и качественный состав персонала предприятия, а также текучесть кадров за 2020–2021 гг.

Таблица 1

Количественный состав персонала ООО «СтройЭлектро»

Показатель	2020 г.	2021 г.	Абс. изменение	Темп роста, %
Списочная численность сотрудников	25	27	2	108

Так, из таблицы видим, что численный состав компании увеличился на 2 чел., или на 8 %. Это обусловлено ростом компании, а также внедрением нового подхода к найму персонала.

Таблица 2

Качественный состав персонала ООО «СтройЭлектро»

Образование	2020 г.		2021 г.		Абсолютное изменение, чел.	Темп роста, %
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %		
Основное общее образование	1	4,0	0	-	-1	–
Среднее (полное) общее образование	1	4,0	1	3,7	–	100,0
Среднее профессиональное образование	8	32,0	9	33,3	+1	112,5
Высшее образование – бакалавриат; специалитет	13	52,0	14	51,9	+1	107,7
Высшее образование – магистратура	2	8,0	2	7,4	–	100,0
Высшее образование – подготовка кадров высшей квалификации	0	-	1	3,7	+1	–
Списочная численность сотрудников	25	100,0	27	100,0	2	108,0

Как видно из табл. 2, за исследуемый период качественный состав компании улучшился. Такая статистика обусловлена введением дополнительного тестирования в процессе найма персонала, что позволяет увидеть способности и профессиональные качества кандидата на должность до того, как его примут в штат.

Текущность кадров в ООО «СтройЭлектро» за 2020–2021 гг. приведена на рис. 3.

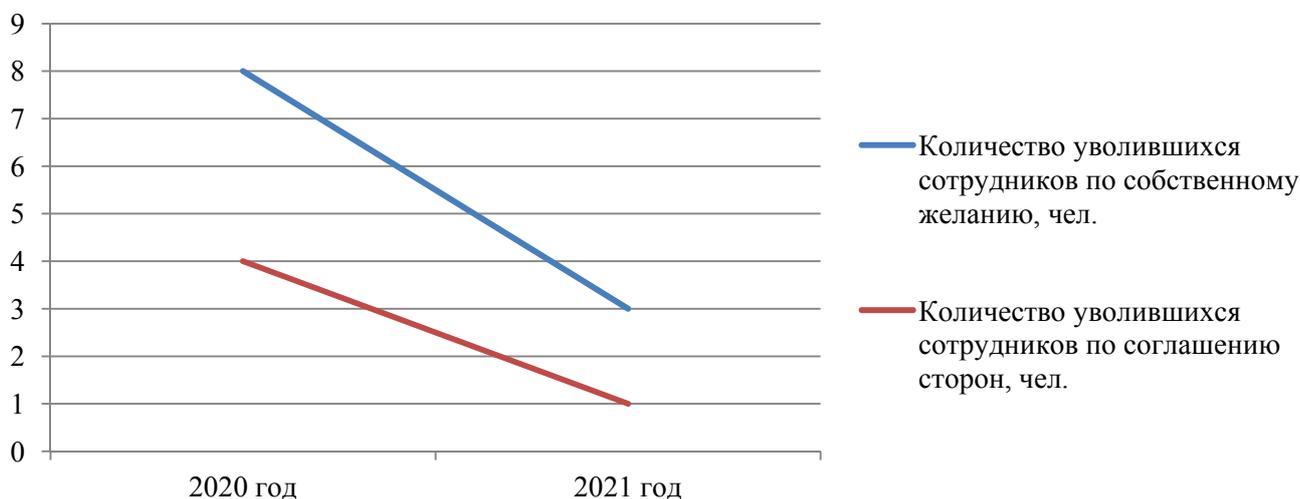


Рис. 3. Текущность персонала в ООО «СтройЭлектро»

Из рисунка следует, что текущность кадров в компании снизилась благодаря введению четкой процедуры найма персонала. Еще на этапе отбора руководство компании видит цели и возможности каждого из кандидатов, что позволяет сделать своевременный отсев.

Подводя итоги, можно сказать, что нами были рассмотрены лишь основные аспекты процедуры найма персонала на предприятиях. Тем не менее путь каждой организации от поиска до найма кандидата индивидуален и имеет свои особенности, зависящие от совокупности факторов, которые обязательно необходимо учитывать.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алавердов А.Р. Управление персоналом. М.: Маркет ДС, 2009. 304 с.
2. Бухалков М.И. Управление персоналом: учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по эконом. спец. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2012. 399 с.
3. Глухов В.В. Менеджмент: учебник для вузов. 3-е изд. СПб.: Питер, 2008. 608 с.
4. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2019. 506 с.
5. Мякушкин Д.Е. Отбор и подбор персонала: учеб. пособие. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. 31 с.
6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2005. 304 с.
7. Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г. Отбор и наем персонала. Технологии тестирования и оценки. М.: Вершина, 2005. 336 с.
8. Маклаков А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика. СПб.: Питер, 2008. 480 с.
9. Половинко В.С. Система управления персоналом организации: Теоретико-методологические подходы к развитию: дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05. М., 2002. 370 с.
10. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент: Модуль III: учеб.-практ. пособие / Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2016. 146 с.
11. Тюрнина О.О., Гарипова А.А. Особенности прогнозирования потребности в подготовке кадров // Труд в условиях глобализации: междунар. науч.-практ. конф. студентов и молодых ученых, 25-29 апр. 2011 г.: сб. материалов / Аппарат полномочного представителя Президента РФ в Приволжском федер. округе, Аппарат Президента и Правительства УР, Международная организация труда, М-во образования и науки РФ, Ижевский государственный технический университет; сост. М. Р. Галияхметова. Ижевск: [б. и.], 2011. С. 120-122.

12. Тюрнина О.О. Факторы формирования и развития региональных рынков труда // Проблемы социально-экономического развития регионов в условиях вступления России в ВТО: сб. материалов Всерос. заоч. науч. конф. (с междунар. участием), 29 нояб. 2013 г. / М-во образования и науки РФ, ФГБОУ ВПО «Удмуртский государственный университет», Проблемы социально-экономического развития регионов в условиях вступления России в ВТО, всероссийская заочная научная конференция; науч. ред. Н.Н. Олимских. Ижевск: Изд-во ИЭиУ УдГУ, 2013. С. 58-61.

Поступила в редакцию 20.10.2021

Тюрнина Ольга Олеговна, кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры государственной службы и управления персоналом
E-mail: too@inem.uni.udm.ru

Оглезнева Варвара Владимировна, студент магистратуры
E-mail: ogleznevava@yandex.ru

ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
426034, Россия, г. Ижевск, ул. Университетская, 1 (корп. 4)

O.O. Tyurnina, V.V. Oglezneva

THE COMPANY'S PERSONNEL RECRUITMENT SYSTEM: THEORY AND PRACTICE

DOI: 10.35634/2412-9593-2021-31-6-1017-1023

The definition and essence of hiring personnel, the process of searching, selecting and hiring employees are revealed. A comparative analysis of the points of view of different authors on the recruitment procedure is carried out. The historical foreign experience of different countries in the field of recruitment formation is considered. It is indicated what makes the process more efficient, the need for the correct choice of technologies and selection methods, their adaptation is noted. The main focus is on the process of forming the hiring procedure, its features and objectives. The main goal is considered – to find a person who meets the characteristics and criteria for the vacant position. The technology of hiring personnel of the enterprise is highlighted, which consists of a set of repeatedly reproducible and interrelated procedures, as a result of which a pre-programmed result is guaranteed to be obtained. The necessity of the correct organization of the recruitment procedure is emphasized, the purpose of which is to reduce the turnover of personnel at the enterprise, save time on the search, selection and hiring of candidates, as well as saving the organization's money. The analysis of statistical data of a specific organization is carried out before and after the introduction of the recruitment procedure. Reasonable conclusions are drawn about the need to develop a competent recruitment procedure for the successful development of the enterprise.

Keywords: enterprise personnel, personnel service, personnel search, personnel search procedure, personnel recruitment, personnel selection, staff turnover.

Received 20.10.2021

Tyurnina O.O., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Public Service and Personnel Management
E-mail: too@inem.uni.udm.ru

Oglezneva V.V., master degree student
E-mail: ogleznevava@yandex.ru

Udmurt State University
Universitetskaya st., 1/4, Izhevsk, Russia, 426034