

## **ПОСК И ОТБОР КАДРОВ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Кухар А.**

**научный руководитель: канд. экон. наук Разнова Н.В.  
«Институт управления бизнес-процессами и экономики»  
Сибирский федеральный университет**

Важнейшим условием ускорения социально-экономического развития экономики России является рациональное формирование и эффективное использование кадрового потенциала предприятия, что позволит обеспечить его кадрами, способными решать поставленные производственные и организационные задачи, а также принимать верные решения в крайне сложных, нестабильных и быстро меняющихся экономических ситуациях.

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. Отбор новых работников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха. От того, насколько эффективно поставлена работа по отбору персонала, в значительной степени зависит качество человеческих ресурсов, их вклад в достижение целей организации и качество производимой продукции или предоставляемых услуг.

От качества отобранных кадров зависит не только эффективность работы организации, но и использование всех ее остальных ресурсов. Поэтому ошибки в подборе кадров дорого обходятся организации. Важно отметить, что если подбор хороших кадров является удачным вложением финансовых средств, то отбор и обучение работников, не подходящих для выполнения порученной им работы, следует рассматривать как неэффективное вложение средств на этапе подбора нужных сотрудников. В условиях быстро меняющейся и нестабильной внешней среды, качественный подбор и отбор кадров особенно значим для мелких и средних организаций, такая ситуация особенно nepoзвoлитeльнa. Важнейшей предпосылкой, определяющей эффективность работы по поиску и отбору кадров, является тесная связь данного направления деятельности с действующей в организации системой управления, а действующий в организации механизм кадрового планирования, выступает фундаментом политики в отношении персонала, обеспечивающий грамотный систематизированный подход к их поиску и отбору кадров[3].

В практике современных компаний для оценки эффективности процесса поиска и отбора новых работников используется ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала, приступившего к работе в организации, при этом, высокая эффективность и технологичность работы по поиску и отбору новых работников обеспечивается:

- правильно выбранными критериями и методами работы кадровой службы предприятия;
- хорошо отработанными процедурами и четкими положениями и инструкциями, регламентирующими работу в этой области.

На наш взгляд, достичь этого можно лишь тогда, когда результаты этой деятельности не только востребованы, но и когда данная работа встречает полное понимание и поддержку со стороны высшего руководства организации. Высокие результаты при построении системы поиска и отбора персонала возможны лишь в том случае, если этим занимаются люди, обладающие необходимым опытом и знаниями.

При поиске и отборе кадров важно придерживаться 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 числе которых:

- поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы;
- поиск и отбор должны быть увязаны с общим контекстом программ, реализуемых в сфере управления персоналом, призванных обеспечить достижение целей предприятия и успех в реализации стратегии, разработанной руководством;
- используя технологии поиска и отбора необходимых сотрудников, следует принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и, что не менее важно, то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками или подрывающего установленные нормы и порядки.
- необходимость учета всех требований трудового законодательства и обеспечение справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность[1].

Отбор - это многоактная деятельность, в которой человек участвует на протяжении практически всего периода своей активной профессиональной жизни, поэтому на наш взгляд, процедура отбора кадров среди базовых кадровых технологий является наиболее значимой. При этом следует отметить, что человечество на протяжении столетий формировало определенные требования к работникам и, особенно к тем, кто причастен к управлению. В связи, с чем к настоящему времени в отечественной и зарубежной практике накоплено достаточно способов, обеспечивающих качество отбора персонала. Отбор персонала как комплексная кадровая технология, обеспечивает соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации.

Следует различать отбор при поступлении, найме на работу в организацию и отбор, многократно проводимый в период нахождения в организации (пролонгированный отбор). При найме человека на работу в процессе отбора претендентов, например, на должность происходит идентификация характеристик нанимающегося с требованиями, выдвигаемыми как организацией в целом, так и самой должностью, ее предметной областью. На этом этапе отбора приоритетное значение имеют социальные характеристики человека и формальные критерии отбора, например, в процессе отбора персонала на государственную службу. Пролонгированный отбор, имеет место и в процессе профессионального развития и изменения должностного статуса государственного служащего. Он осуществляется при внутриорганизационном должностном перемещении человека, формировании резерва и реализации многих других кадровых технологий. Пролонгированный отбор существует и при распределении профессиональных задач, которые выполняются сотрудниками по поручению руководителя в повседневной деятельности организации[2].

Не обходится без отбора и практика организации учебы персонала. Наконец, отбор существует и при решении задач сокращения персонала в организации, переводе сотрудника из одного структурного подразделения в другое и увольнении. В ходе этого этапа отбора приоритет имеют профессиональные характеристики человека, поскольку социальные характеристики, как правило, адекватны общим требованиям, предъявляемым организацией к человеку.

Отметим, что *отбор персонала* необходимо отличать от *подбора персонала*. В процессе *отбора* происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. *При подборе* - осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности. Вместе с тем как процедура подбора, так и, соответственно, отбора кадров должны быть эффективны, что требует оценки их эффективности. Для

оценки эффективности процедур отбора кадров на практике, рассчитывается показатель, носящий название коэффициент отбора, который определяется следующим образом:

$$\text{Коэффициент отбора} = \frac{\text{количество отобранных желающих}}{\text{количество желающих, из которых осуществляется отбор}} \quad (1)$$

Для разных профессий величина коэффициента отбора разная: менеджеры - около  $1/4$ , профессионально-технические работники -  $1/1$ , клерки - около  $1/4$ , квалифицированные рабочие - около  $1/1$ , чернорабочие - почти  $1/2$ . Если коэффициент отбора близок к  $1/1$ , то процесс отбора короток и прост. При его величине  $1/2$  отбор становится трудным, но, с другой стороны, чем он ниже, тем разборчивее может вести себя организация. Меньший коэффициент означает, что организация наймет на работу соответствующих ее критериям работников. При этом в зависимости от должностей сотрудников организации рекомендуемая величина коэффициента отбора различна. Если коэффициент отбора близок к  $1:1$ , процесс отбора короток и прост. При коэффициенте отбора  $1:2$  организация может быть более требовательна при отборе. При данном коэффициенте вероятность того, что организация примет на работу соответствующих ее критериям работников, выше, чем когда коэффициент равен  $1:1$ . Также в процессе оценки эффективности методики отбора персонала, используется и следующий качественный показатель, определяемый по следующей формуле [4]:

$$Кн = (Рк + Пр + Ор) : Ч, \quad (2)$$

где Кн - качество набранных сотрудников (%); Рк - усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками (%); Пр - процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года; Ор - процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года; Ч - общее число показателей учтенных при расчете.

Знание сотрудниками кадровых служб, а также руководителями подразделений, в которые отбираются новые работники основных принципов, методов и процедур, используемых при отборе кандидатов, необходимо для эффективного процесса отбора кадров. Кроме того, чтобы процесс отбора был действенен, следует ясно сформулировать качества работника (критерии), необходимые для соответствующего вида деятельности, а также использовать целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов. Принимая решение о проведении отбора персонала, важно корректно производить выбор методов и инструментов, повышающих уровень прогностичности данного процесса. В целях повышения эффективности процедур поиска и отбора кадров, важно и использование службами управления персоналом современных информационных технологий, ориентированных на регистрацию и оценку претендентов, формирование структурированных баз данных по кандидатам, претендующим на вакантные должности, с учетом требуемых компетенций и качеств.

Отбор кадров, не являясь изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; должен быть взаимоувязан со всеми другими функциями системы управления персоналом организации, чтобы не превратиться в самоцель, которая осуществляется в ущерб другим формам работы с персоналом. Можно утверждать, что именно отбор кандидатов на вакантные должности занимает на сегодня в механизме управления персоналом особое место поскольку, весь коллектив предприятия является результатом отбора, а принятие решений именно по этому вопросу обеспечивает приток на предприятие наилучших кадров, для формирования мобильного кадрового потенциала в организации.

## Литература

1. Валиуллина Н.Р. Библиотека: найм персонала: научно-практическое пособие. – М.: Либерей-Бибинформ, 2010. – 128 с.
2. Демина Н.В. Отбор персонала как технология кадрового менеджмента в современных организациях. [Электронная библиотека диссертаций], 2011 г // <http://www.dissercat.com>.
3. Магура М. И. «Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации» Журнал «правление персоналом» № 7, 2000.
4. Роль поиска и отбора кадров в общей системе работы с персоналом [Электронный ресурс журнала «Мир менеджмента»] // <http://www.makemanagement.ru>
5. Теоретические и организационные основы отбора персонала// <http://isfic.info/gossab/civserv>