

## **Ключевая составляющая системы управления персоналом**

О.А. Побегайлов, А.А. Воронин

Жизнедеятельность любой организации, безусловно, связана с потребностью в комплектовании штата сотрудников.

Подбор кадров – одна из ключевых составляющих системы управления персоналом.

Егоршин А.П. в своей работе «Управление персоналом» делает вывод: «Подбор персонала представляет собой процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии» [1, с. 49].

Подбор персонала, кроме того что обеспечивает режим нормального функционирования организации, непосредственно связан с будущими успехами или неудачами компании в целом.

Сплоченный, работоспособный и «эффективный» персонал – основной критерий долгосрочного успеха. В наше время человеческий капитал – это важнейший стратегический ресурс любой организации, высокоэффективное направление вкладывания инвестиций [2].

С умом подобрать штат сотрудников – одна из важнейших задач, стоящих перед руководством любой компании. Для достижения наивысших результатов и процветания организации трудовой коллектив должен представлять собой команду единомышленников, партнеров и профессионалов, способных осознавать, принимать и реализовывать общие замыслы.

Сейчас даже по тому, во что и сколько вкладывается средств в области работы с персоналом, можно оценивать настоящее компании и предсказывать возможное развитие событий в будущем [3].

Сотрудники организации – это конкурентное богатство, капитал предприятия, главный ресурс компании, от качества и эффективности использования которого в большей степени зависят экономические результаты ее деятельности. Поэтому разработка четкого плана действий, политика предприятия по подбору персонала является первостепенной для любой компании, т. к. играет

немаловажную роль для достижения целей и задач организации [4].

Для любой должности существует определенный перечень требований и необходимых знаний и навыков. Только эффективное использование налаженной системы методов проверки этих знаний и навыков у соискателя на должность – верный путь к подбору продуктивного сотрудника.

Сейчас каждый опытный руководитель понимает, что сотрудник – первоочередной фактор производства, а это значит, что грамотные действия по подбору персонала не менее важны, чем, например, снижение издержек. Доходы компании, в первую очередь, приносят продуктивные, высокопрофессиональные кадры. К человеку стоит подходить не только с точки зрения средства для функционирования организации.

Для успешного функционирования и развития компании необходимо непрерывно обучать, оценивать и заниматься своевременным поощрением персонала. Главной задачей при формировании штата является подбор сотрудников согласно производственной необходимости не только в количественном, но и в качественном отношении. Весь процесс подбора персонала занимает немало времени, достаточно трудоемок и является дорогостоящим. В него включен процесс анализа потребности в кадрах, затем определение источников поступления кандидата и выбор методик отбора. Для сокращения расходов, компания должна как можно продуктивнее организовать процесс подбора кадров. Для этого, несомненно, необходимо содействие других структурных подразделений организации. Формирование штата – это задача, требующая предельного внимания всех участников этого процесса.

Для привлечения на работу кандидатов обладающих нужными нам качествами производят ряд действий и называемых наймом.

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

При найме персонала необходимо иметь в виду что:

- формирование штата не должно рассматриваться как просто подбор

подходящего человека для выполнения определенного вида деятельности; оно должно быть связано с существующей системой управления кадрами;

- не только профессионализм кандидатов, но и его личные качества и способность без лишних сложностей влиться в коллектив являются приоритетными для приема на работу. Компания может понести больше потерь, чем приобрести в случае, когда примет в коллектив профессионала, не способного устанавливать здоровые взаимоотношения с коллегами, или что ещё хуже, с клиентами или поставщиками;

- немаловажно и отношение ко всем соискателям – непредвзятое с учетом всех требований трудового законодательства, обеспечивающее хорошую репутацию компании в целом.

В книге «Управление персоналом» Карякин А.М. делает вывод: «Чтобы найти подходящего человека для определенной работы, необходимо получить точное представление о характере самой работы, квалификации и качествах претендента, которые требуются для ее выполнения» [5, с. 6].

Отсюда следует, что для того чтобы действия по формированию штата были результативны – работники подходили всем предъявляемым требованиям, необходим систематичный подход. Нет одного идеального метода на все случаи жизни. Необходимо владеть всем многообразием методов по подбору персонала и применять их в зависимости от поставленной задачи.

Общепринято считать, что методы подбора персонала делятся на активные и пассивные, а источники привлечения кадров – внешние и внутренние.

Активные методы подбора используют, в большинстве своем, когда на рынке труда спрос превышает предложение. Это так называемая вербовка персонала – установление контакта с теми сотрудниками, которые интересны компании. Например, ее производят напрямую в учебных заведениях, что дает возможность в результате получить молодого перспективного специалиста, которого можно в дальнейшем обучить «под себя» [6].

Сотрудников также привлекают через личные связи работников организации. К активным методам относятся участия в ярмарках вакансий. Формиро-

вание образа надежной привлекательной для соискателей компании тоже является важным в деле привлечения кадров. Активные методы привлечения персонала в большинстве случаев применяются к набору сотрудников массовых специальностей, среднего и низкого уровня квалификации.

Пассивными методами подбора пользуются, когда предложение на рынке труда превышает спрос. Самым распространенным из пассивных методов можно назвать размещение объявлений, в которых указывается наименование открытой вакансии, требования к соискателям на должность, условиях оплаты труда. В наше время огромное количество средств массовой информации, как печатных изданий, так и сайтов сети Интернет, дают возможность работодателю разместить свои объявления об существующих в организации открытых вакансиях на должность.

К внешним источникам привлечения кадров, применяемым активнее всего, причисляют: объявление на телевидении, в газетах, на радио, в сети Интернет; посещение работниками компании учебных заведений; обращение в центры занятости населения и агентства по подбору персонала.

Привлечение персонала с помощью вышеперечисленных источников действительно, но немало организаций отдадут предпочтение подбору кадров на открытие вакансии главным образом внутри своей компании. Повышение по должности своих сотрудников требует меньших затрат, а так же увеличивает их интерес, стремление выполнять обязанности с еще большим усердием, а так же улучшает социально-психологический климат в коллективе.

Но во что бы то ни стало отбирать необходимо сотрудника, обладающего наилучшим уровнем квалификации для выполнения установленного круга обязанностей, а не работника, время которого пришло для продвижения по карьерной лестнице. К данному вопросу необходимо подходить с высокой степенью объективности, принимая во внимание уровень образования, профессионализм, личных качествах и опыте кандидата [7].

Поиск такого работника производится также на основании его соответствия к уже сформированным в должностной инструкции требованиям.

В наше время есть немало организаций, которые пренебрегают важностью составления должностных инструкций, хотя они определяют основное содержание работы, выполняемой работником.

Магура М.И. в своей работе «Поиск и отбор персонала» освещает два основных способа описания должностных инструкций. Это традиционный – описание обязанностей, решаемых задач и выполняемых видов деятельности. И способ в понятиях результата. Такая должностная инструкция помогает работникам понять, почему их работа важна для компании [8].

По нашему мнению, выбор того или иного способа описания должностной инструкции зависит от того какому человеку она предназначена. Одним работникам достаточно лишь знать свои обязанности, а другим важно еще и понимать, какого результата от них ждут.

Плюсом поиска внутри компании является тот факт, что при заполнении вакансии на данную должность попадает человек, знакомый с порядками организации, с ее персоналом и темпом работы, что является залогом успешной работы. Работник легче адаптируется в новой должности.

Преимущество внутреннего набора – это повышение мотивации у сотрудников к более качественному выполнению обязанностей. Еще один плюс – сравнительная дешевизна по сравнению с внешним. Но все же, выбор ограничен лишь работниками данной компании, и возможно среди них и не найдется подходящий человек. Это главный недостаток такого набора.

Из вышесказанного следует, что вряд ли возможно однозначно вынести решение в пользу одного из источников найма. Компании стоит искать комбинированный способ использования как внешних, так и внутренних источников набора персонала.

Крупные компании и государственные корпорации часто используют многоэтапный процесс отбора [9].

Первый этап – предварительный отбор, анкетирование, тестирование, собеседование, проверка рекомендаций и т. д.

В этом случае, работодатель ориентирован на сильные стороны соискате-

ля, не на поиск идеального человека, а наиболее подходящего.

Итак, при подборе персонала необходимо учитывать: цели организации и практику управления персоналом; необходимость комплексного подхода; обеспеченность сотрудника, занимающегося наймом должностными инструкциями, положениями и т.п.; зависимость используемых методов от источников привлечения кадров и требований, предъявляемых к искомому работнику.

Решение о приеме на работу соискателя – кульминационный момент всего процесса подбора. Оно должно быть объективным. При принятии на работу важную роль играет собеседование, но и тестирование в качестве решающего метода отбора становится все более востребованным. Принять верное решение помогает отлаженная система найма персонала, помогающая избежать ошибки неправильного выбора, которая может дорого обойтись компании в целом [10].

Нами предлагается качественно новый подход к подбору кадров, поступающих на работу в престижные компании.

Современная фирма, собирающаяся уверенно завоевывать соответствующий рынок, в том числе строительный, должна ценить время своих сотрудников. А следовательно подбирать на работу необходимо таких специалистов, которые ценят свое время, время коллег и время предприятия в целом. Речь не о банальной борьбе с опозданиями и ранними уходами с работы. Мало толку с работника, просидевшего на рабочем месте «от звонка до звонка», но при этом добрую половину рабочего времени потратившего на «социальные сети» и «перекуры». Кроме того, для фирмы должно быть важно, как работник проводит свой досуг. Если даже на работе закрыт доступ в популярные социальные сети, но дома работник проводит «в них» по 1,5 и более часов и не выспавшийся приходит на работу, то такой работник опять-таки фирме не нужен.

Поэтому на стадии подбора кадров и далее, в процессе психологической работы с сотрудниками очень важно выявлять сериало- и интернет-зависимых людей, курильщиков и прочих, ведущих нездоровый образ жизни. Вместе с тем, необходимо поощрять занятия работников в фитнес-клубах, тренажерных залах и другие способы поддержания сотрудниками хорошего самочувствия.

В первую же очередь, на работу следует подбирать людей со стратегическим мышлением. Задача руководителя или штатного психолога здесь состоит не только в том, чтобы выявить задатки стратегического мышления в принципе. Стратегии бывают разными. Вряд ли очень ценен работник со стратегией «здесь и сейчас», заключающейся в составлении планов как дожить до конца недели, до зарплаты и т. п., по достижении чего можно расслабиться алкоголем и т. п. нездоровым образом.

Передовой компании необходимы специалисты, обладающие желанием и способностью стратегического планирования развития бизнеса и себя как личности. И не следует бояться того, что этот человек, получив опыт и связи в вашей фирме, покинет вас и откроет собственный бизнес. Пока он пришел к вам, и вместе с вами способен сотворить успех вашей компании (тем более что в строительстве открыть новый бизнес теперь не так-то просто).

Руководство компании должно заботиться о своих высококлассных специалистах и работниках, обладающих способностью таковыми стать. Духовная практика руководителя – создать коллектив, в котором было бы лучше, чем в других компаниях. Руководитель передовой компании должен сам обладать стратегическим мышлением и вести здоровый образ жизни, и подбирать таких же сотрудников.

#### Литература

1. *Егоришин А.П.* Управление персоналом. 4-е изд., испр. – Н. Новгород, 2003. – 720 с.
2. *Constantinides G.* Admissible uncertainty in the intertemporal asset pricing model // *Journal of Financial Economics*. –1980. – № 8(1), March. – P. 71-86.
3. *Костюченко В.В.* Проектирование комплектов машин при системной организации строительного производства [Электронный ресурс] // *Инженерный вестник Дона*, 2011. – № 4. – Режим доступа: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n4y2011/715> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.
4. *Джинчарадзе Г.Р.* Процедура оценки персонала в рамках системы управления человеческими ресурсами // Интернет-журнал «Науковедение»,

2013. – № 3. Режим доступа <http://naukovedenie.ru/PDF/24ergsu313.pdf>.

5. *Карякин А.М.* Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция. – Иваново: Иван. гос. энер. ун-т, 2005. – 304 с.

6. *Морозова О.А.* Методика повышения интеллектуального потенциала управленческого персонала строительной организации [Электронный ресурс] // Инженерный вестник Дона, 2011. – № 1. – Режим доступа: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n1y2011/342> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.

7. *Морозова О.А.* Методологические основы повышения качества и конкурентоспособности управленческих работников строительной организации [Электронный ресурс] // Инженерный вестник Дона, 2011. – № 4. – Режим доступа: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n4y2011/592> (доступ свободный) – Загл. с экрана. – Яз. рус.

8. *Магура М.И.* Поиск и отбор персонала. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 236 с.

9. *Дружинин Е.* Отбор персонала организации сквозь призму соционики // Управление персоналом. – 2003. – № 10. – С. 12-21.

10. *Merton R.* An intertemporal capital asset pricing model // *Econometrica*. – 1973. – № 41. September. – P.867-87.