

АКТУАЛЬНОСТЬ И МЕТОДЫ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА. ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Клеткина Н. В.

*Клеткина Наталия Викторовна / Kletkina Natalija Viktorovna – магистрант,
направление: управление человеческими ресурсами,
кафедра менеджмента,
Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
Московский финансово-промышленный университет «Синергия», г. Москва*

Аннотация: статья посвящена актуальности и роли отбора персонала в современных условиях рынка. Раскрыта сущность отбора персонала. Рассмотрены и перечислены традиционные и нетрадиционные методы отбора персонала. Показаны и исследованы современные методы отбора кандидатов в организациях. Показаны основные этапы процесса отбора кандидатов на должность в компаниях. В статье представлены наиболее актуальные на сегодняшний день проблемы, с которыми сталкиваются организации при отборе претендентов на вакансию, а также пути их решения.

Ключевые слова: отбор персонала; методы отбора; проблемы при отборе.

Актуальность данной темы заключается в том, что в современных условиях рынка качество отбора персонала стала важнейшим фактором в работе организации. Каждой организации необходимо выявлять самых лучших и подготовленных сотрудников из большого количества претендентов на вакансию, для того чтобы оставаться конкурентоспособной. Отбор среди всех кандидатов наиболее подходящего и нужного для конкретной работы, является основой успеха организации. С проблемой отбора персонала и его дальнейшего обучения сталкивается каждая организация, однако решают ее все организации по-разному. Отбор персонала - очень важный и ответственный момент в управлении кадрами, зависит от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации и мотивации. Ошибки при отборе персонала могут негативно отразиться на эффективности работы в организации.

Отбор – процесс исследования личности кандидата и принятия решения о соответствии его знаний, умений, навыков, профессионально важных качеств и здоровья конкретной деятельности.

Отбор персонала – ответственный период в деятельности по управлению персоналом. Это – процесс, с помощью которого предприятие или организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантное место, принимая во внимание текущие условия окружающей обстановки [2, с. 38].

Основной целью отбора является получение работников, наиболее подходящих под стандарты качества работы, выполняемой предприятием [2, с. 38].

В процессе отбора персонала необходимо проанализировать профессиональные и личностные возможности, как качественно кандидат будет выполнять работу, что может дать компании в будущем, подходит ли он именно на эту должность. Задача отбора выявить из числа претендентов на вакансию, наилучшего и профессионально-подготовленного кандидата. Для этого нужно определить наиболее эффективный набор методов и способов измерения его способностей к выполнению требований вакансии. Отбор персонала на сегодняшний день осуществляется с помощью многочисленных методов, которые делятся на две группы: традиционные и нетрадиционные.

Традиционные методы являются самыми распространенными и используются во многих компаниях. Каждая организация определяет для себя, какой из методов наиболее эффективный для достижения наилучшего результата по отбору персонала. Эти методы позволяют сэкономить затраты и время на отбор персонала, однако они не дают 100% гарантии правильного выбора. Традиционными методами отбора персонала являются:

1. Анализ резюме кандидатов. Сведения о профессиональном опыте кандидата в сжатой форме, которые он сам пожелает сообщить организации (пол, возраст, образование, предыдущий опыт работы, достижения). Может проходить в режиме онлайн, когда потенциальные кандидаты присылают свое резюме на почту организации.

2. Анкетирование. Метод используется для получения персональных данных (имя, фамилия, отчество, адрес, сведения об образовании, профессиональные навыки). Результаты помогут определить соответствие кандидата установленным требованиям к должности.

3. Телефонное интервью. Распространенный вид интервью, проводит его кадровый специалист после изучения резюме от кандидата. Можно уточнить и дополнить сведения, представленные в резюме, а также понять, готов ли он работать в вашей компании.

4. Психологическое тестирование. В этом методе составляются психологический портрет кандидата, оценивают его способности к профессиональному и должностному росту, умение выстраивать отношения в коллективе, специфику мотивации и индивидуальный стиль поведения.

5. Профессиональное тестирование. Основное испытание и решающий фактор при приеме на работу. Популярный и эффективный метод отбора персонала, который выявляет сведения о профессиональных способностях и уровень знаний, необходимый для конкретной работы.

6. Собеседование. Распространенный метод отбора персонала. За время разговора происходит предварительная оценка уровня образования претендента, получить информацию об его опыте, составить психологическую и эмоциональную картину, ознакомиться с личными качествами, стрессоустойчивости, ответственности и коммуникабельности, а также обмен информации о намерениях и условиях работы.

7. Групповое собеседование. Метод, в котором оцениваются сразу несколько кандидатов. Создается напряженная ситуация, за счет которой можно оценить, способен ли кандидат выдержать давление в стрессовой ситуации. Такое собеседование покажет профессиональные и личные качества кандидата, а также снизит вероятность того, что он не вольется в новый коллектив.

8. Проверка рекомендаций и послужного списка. При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора кандидата организации просят представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Также может быть телефонный звонок предыдущему начальнику, чтобы обменяться мнениями и задать интересующие вопросы [1, с. 329].

В последнее время организации стараются применить новые нетрадиционные методы отбора персонала, которые предполагают значительную гибкость процедур, что снижает вероятность предварительной подготовки кандидата. С их помощью можно оценить реальный уровень владения управленческими навыками, усвоения информации, тип мышления. Нетрадиционными методами отбора персонала являются:

1. Отбор по компетенциям. Метод, который используется для определения уровня соответствия персонала по ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей перспективы его развития, во время отбора и оценке опираются только на реальный опыт персонала.

2. Стрессовое интервью. Популярный нетрадиционный метод отбора персонала, в котором определяется стрессоустойчивость кандидата посредством создания для него стрессовых условий и оценки его реакции [4, с. 108]. Во время этого метода проверяется умение вести себя в провокационных и стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения.

3. Brainteaser-интервью (головоломка). Метод отбора персонала, цель которого состоит в проверке аналитического мышления и творческих способностей будущих сотрудников. Кандидат должен ответить на замысловатый вопрос или решить логическую задачу [4, с. 108].

4. Бизнес-кейсы. Метод, в котором смоделирована ситуация, требующая анализа и предложения по решению проблемы. С помощью этого метода можно оценить знания предметной области, аналитические способности, умение выходить из трудных ситуаций, а также умение решать профессиональные задачи в определенной ситуации и информационных ограничений.

5. Прохождение полиграфа. Дорогостоящий метод отбора персонала, который не может позволить себе каждая организация. Проверка кандидатов на детекторе лжи.

В современных условиях рынка при отборе персонала совмещают традиционные методы, проверенные временем, и нетрадиционные, показывающие истинные качества и навыки кандидата. Это способствует повышению эффективности организации, поддержанию и увеличению конкурентоспособности.

Функция отбора персонала не просто стала занимать лидирующее положение в системе управления персоналом, процесс стал более сложным и ответственным, а результат более значимым. Задача отбора выявить из всего числа кандидатов именно «своих», спрогнозировав долгосрочные продуктивные отношения во благо самого кандидата и организации.

Компания «Рекадро» в 2013 году провела исследование, для того чтобы выявить какие современные системы в оценке персонала наиболее часто применяются для оценки персонала на предприятиях (табл. 1) [6]. В качестве респондентов были выбраны представители HR-служб международных компаний. Всего было опрошено 116 специалистов различных сфер деятельности.

Таблица 1. Методы оценки, применяемые компаниями при отборе персонала

Методы оценки	Компаний (%)
Рассмотрение резюме/анкетирование/биографический анализ	100
Интервью по компетенциям	85
Неструктурированное интервью	72
Структурированное интервью	46
Кейсы, оценка ситуации, симуляция рабочего процесса	90
Проективные вопросы	52
Тесты способностей	34

Тестирование навыков/знаний по профессии	83
Психологические тесты	52
Тесты на соответствие корпоративной культуре	34
Проверка рекомендаций	72
Сбор информации из социальных сетей	60

По данным исследования организации «Рекадро», многие организации не используют формализованные и комплексные методы оценки кандидатов на должность, исходя из объективных показателей. Часто они решают вопрос по ситуации, опираясь на профессиональный опыт HR-менеджеров.

Наиболее популярными методами оценки персонала в организациях являются: рассмотрение резюме, анкетирование, кейсы, оценка компетенций, тестирование знаний по профессии для выявления лидерского потенциала, а также сбор информации из социальных сетей кандидатов.

Применение различных методик и знаний при отборе кандидатов на должность, свидетельствует о квалифицированном подходе HR-отдела и способствует повышению эффективности организации.

Проблемы и пути их решения при отборе персонала

Отбор персонала один из важных частей системы управления персоналом любой организации, для привлечения квалифицированных специалистов и для успешного поддержания конкурентоспособности. В прошлом преимуществом организаций были новейшие технологии, оборудование, качество сервиса. Сейчас преимуществом организации стал персонал, с высоким уровнем знаний, аналитическим мышлением, достаточным уровнем компетентности, а также профессиональными и личностными возможностями. Дальнейшее развитие деятельности организации во многом зависит от качественного отбора персонала.

Сложность проблем отбора персонала заключается в том, что в настоящее время существует значительное количество методов выявления претендентов, из которых могут вырасти профессионалы бизнеса, но какой из данных методов является наиболее эффективным трудно определить. Это зависит от множества объективных и субъективных факторов [3, с. 9].

Компания «М.Видео» занимается продажей электроники и бытовой техники. При отборе персонала сталкивается со следующими проблемами:

Проблема 1. Недостаточные опыт, знания, компетентность и уровень квалификации работников организации, занимающихся отбором.

Решение: Необходимо проанализировать работу работников организации, занимающихся отбором персонала. При отборе использовать только профессиональных менеджеров, имеющих опыт работы. Такой менеджер должен уметь выяснять характеристику персонала основываясь на его опыте с прошлых мест работы. Также менеджера по персоналу можно отправить на обучение, для того чтобы повысить знания и навыки в области отбора персонала.

Проблема 2. Отсутствие этапа тестирования при отборе персонала.

Решение: Необходимо разработать три типа тестов: на профессиональные знания и навыки, на уровень развития интеллекта и других способностей, на наличие и степень проявления определенных личностных качеств. Тестирование дает возможность оценить состояние кандидата на данный момент с учетом особенностей организации и будущей должности.

Проблема 3. При отборе персонала у компании М.Видео нет четко разработанных критериев, связанных с требованиями должности. Специалист по персоналу ориентируется на свое представление о будущем работнике из-за того, что организация не имеет разработанного портрета идеального работника.

Решение: Необходимо разработать карту компетенций для каждой должности. Карта предполагает наличие у персонала тех качеств, знаний, умений, которые необходимы для эффективной деятельности организации. При разработке карты компетенций все необходимые требования к персоналу на необходимую должность можно объединить в три группы: профессионализм (образование, опыт работы, профессиональные навыки), межличностные навыки (работа в команде, построение взаимоотношений с людьми, убедительные коммуникации), рабочие процессы (саморазвитие, нацеленность на результат, ориентация на качество).

Проблема 4. В компании М.Видео отсутствует четко сформированная система проведения собеседования.

Решение: При отборе на должность, чаще всего работает только менеджер по персоналу. Вопросы менеджера имеют стандартную схему (опыт работы, образование, личные качества). Необходимо, чтобы на собеседовании участвовал менеджер по персоналу и руководитель отдела. В этом случае кроме вопросов может быть предложено стрессовое интервью, которое выявит стрессоустойчивость, а также умение вести себя в разных ситуациях.

Проблема 5. У компании М.Видео не хватает финансовых ресурсов для усовершенствования методов отбора персонала, из-за высокой текучести кадров происходит постоянный поиск новых сотрудников.

Решение: Для того чтобы компания могла развиваться и развивать свои методы отбора персонала, необходимо мотивировать имеющихся сотрудников, такими способами как: психологическая поддержка, предоставление талонов на питание, обучение и аттестация персонала за счет компании, наставничество, своевременная выплата заработной платы. Отбор кадров - его качество, эффективность и обоснованность, ключевой элемент кадровой политики, залог стабильной жизнедеятельности, экономического развития организации, показатель стабильности, один из ключей формирующих имидж компании. [5, с. 23].

Не смотря на наличие ряда проблем, данные мероприятия по их решению являются реализуемыми с точки зрения затрат. Правильно отобранный персонал позволит компании успешно реализовывать поставленные цели и задачи, оставаться эффективным и конкурентоспособным в глазах конкурентов, работников и клиентов.

Заключение

Рассмотрев и изучив основные методы оценки кандидатов, используемые при подборе персонала в организацию, можно сделать вывод, что нет плохих и хороших методов отбора персонала - есть подходящие и не подходящие конкретной компании, должности и ситуации. Поэтому для формирования наиболее качественной и гибкой системы кадрового состава каждая HR-служба может выбрать средства и методы, которые отвечают целям и интересам компании. Процесс отбора персонала включает в себя комплекс методов, зависящих от должности в компании и ситуации на рынке труда. Поэтому основная задача специалиста по подбору персонала - использовать те методы отбора, которые будут необходимы в свое время и в определенной ситуации.

Литература

1. *Кибанов А. Я* Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. М.: Инфра-М, 2010. 695 с.
2. *Ступина М. В.* Основы управления персоналом: учебное пособие. Вологда: ВоГУ, 2014. 111 с.
3. *Хайруллина Н. Г.* Правовые основы управления персоналом: учебное пособие. Тюмень: ТюмГНГУ, 2014. 248 с.
4. *Авруцкая С. Г., Воробьева Т. Ю.* Современные методы отбора персонала в России / Успехи в химии и химической технологии, 2014. Том 28. № 4. С. 107-109.
5. *Барнякова А. В.* Роль отбора персонала в управлении персоналом организации / Science Time, 2014. № 4. С. 20-23.
6. *Максимова Е.* Оценить по достоинству, или Какие методы оценки персонала используют работодатели // Работа с персоналом. [Электронный ресурс]. 19.12.13. Режим доступа: http://www.hr-journal.ru/articles/oap/oap_1320.html/ (дата обращения: 21.12.2016).