

УДК 331.108.2

Подшивалова Е. А., Кузнецова М. Е.
Podshivalova E. A., Kuznetsova M. E.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА

IMPROVEMENT PROCEDURE OF STAFF SELECTION

В настоящее время поиск и отбор кадров, их качество и эффективность играют значительную роль в экономическом развитии организации. В статье представлен анализ деятельности предприятия, в результате которого определена эффективность стратегии отбора персонала. Выявлены достоинства и недостатки системы отбора персонала в организации и предложены пути усовершенствования данной стратегии.

Nowadays, the search and selection of staff, their quality and performance play a significant role in a stable functioning of an organization economic development. The article presents the analysis of a company, where the author determined the efficiency of the staff selection strategy. The strengths and weaknesses of the selection system in an organization are identified and ways of the procedure improvement are proposed.

Ключевые слова: стратегия, отбор персонала, человеческие ресурсы, оценка эффективности, анализ стратегии.

Keywords: procedure, staff selection, human resources, performance evaluation, strategy analysis.

Отбор персонала является одной из важнейших кадровых технологий. На протяжении многих лет формируются определенные требования к работникам, в особенности к тем, кто так или иначе причастен к управлению.

В процессе отбора претендентов на должность происходит идентификация черт нанимающегося с требованиями, выдвигаемыми как организацией в целом, так и самой должностью, ее предметной областью. На этом шаге отбора приоритетное значение имеют социальные свойства человека и формальные аспекты отбора.

Рассмотрим само понятие «отбор персонала». Существует несколько интерпретаций данного определения. В работах Ф. Аналоуи отбор персонала – это исторически обусловленная технология поиска качеств граждан, наиболее соответствующих требованиям вида деятельности или социального института [1].

Такие авторы, как В. А. Дятлов, В. В. Травин, В. Р. Веснин, понимают под термином «отбор персонала» процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого [3, 8].

По мнению Н. М. Паньковой, отбор персонала – это важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва [6].

В целом данные подходы имеют единый фундамент, подразумевающий под отбором персонала процесс поиска наиболее подходящих на вакантное место кандидатов с учетом требуемой квалификации для выполнения должностных обязанностей на определенном рабочем месте.

Главным преимуществом отбора персонала является объективное исследование индивидуальных особенностей потенциального кандидата, а также прогнозирование эффективности его работы.

Для разработки *стратегии привлечения* персонала можно выделить, опираясь на работы А. Н. Люкшинова, несколько основных направлений:

1. Определение потребности в персонале (какие специалисты нам нужны?).
2. Определение метода отбора (какими способами мы будем производить поиск кандидатов?).
3. Налаживание контакта с кандидатами.
4. Проведение специалистом отдела кадров собеседования или интервью с кандидатами, отвечающих запросам организации.
5. Организация встречи кандидата с руководителем [5, с. 125].

Для эффективности работы компании разрабатывают *стратегию отбора* персонала, целью которой является [2]:

- отсеив несоответствующих должности кандидатов;
- выбор наиболее подходящих кандидатов на должность.

Задачи стратегии отбора персонала:

- оптимизировать финансовые затраты на рекламу вакансий в средствах массовой информации и агентствах;
 - сократить время простоя незакрытых вакансий;
 - иметь инструментарий для качественного отбора кандидатов на вакантные должности.
- Эффективность стратегии отбора персонала можно определить, используя ряд количественных показателей, характеризующих деятельность вновь принятых работников [1, 4, 7]:
- работники, не прошедшие испытательный срок;
 - результативность вновь принятых работников;
 - текучесть персонала среди вновь принятых работников;
 - стоимость отбора персонала.

Рассмотрим на примере ООО «СК-Моторс» в г. Сургуте эффективность стратегии отбора персонала. ООО «СК-Моторс» – дилерский центр, который осуществляет продажу автомобилей, запасных частей и аксессуаров, производит гарантийное и техническое обслуживание автомобилей марки Nissan, работают по автокредитованию и страхованию.

Первый показатель эффективности стратегии отбора кадров – численность работников, не прошедших испытательный срок (табл. 1).

Таблица 1

Работники, не прошедшие испытательный срок

Год/%	Кол-во принятых работников	Испытательный срок (месяцев)						Работники, прошедшие испытательный срок
		1	2	3	4	5	6	
2014	44	10	6	3	7	3	0	15
%	100	22,7	13,6	6,8	15,9	6,8	–	34,1
2015	25	9	7	6	3	0	0	10
%	100	36	28	24	12	–	–	40
2016	12	5	5	2	0	0	0	4
%	100	41,7	41,7	16,7	–	–	–	33,3

Из данных, приведенных в таблице, можно сделать вывод, что большинство работников отсеиваются после 1-го месяца работы. В конечном итоге на предприятии остается меньше половины вновь принятых работников, что свидетельствует о неэффективности избранной стратегии отбора персонала. Исследуя данный показатель, рассмотрим каким образом специалист отдела кадров организует поиск и отбор кандидатов. Набор персонала проходит по формальным признакам: соответствие представленных резюме должностным инструкциям, на основании чего кандидата приглашают на работу.

Следующий показатель эффективности стратегии – выручка от реализации продукции (услуг) обеспеченная вновь принятыми работниками (табл. 2).

Таблица 2

Выручка от реализации продукции (услуг)

Год/%	Вновь принятые работники	Объем выручки (млн руб.)			
		1–3	3–8	8–12	12–18
2014	15	0	3	8	4
%	100	–	20	53,3	26,7
2015	10	0	1	5	4
%	100	–	10	50	40
2016	4	0	1	1	2
%	100	–	25	25	50

Анализ показывает, что большинство вновь принятых работников в среднем продают автомобили в год на сумму от 8 до 12 млн руб., что является неплохим результатом (табл. 3). Средние продажи опытного работника и вновь принятого представлены в табл. 3 в сравнении средних продаж за месяц и за полгода.

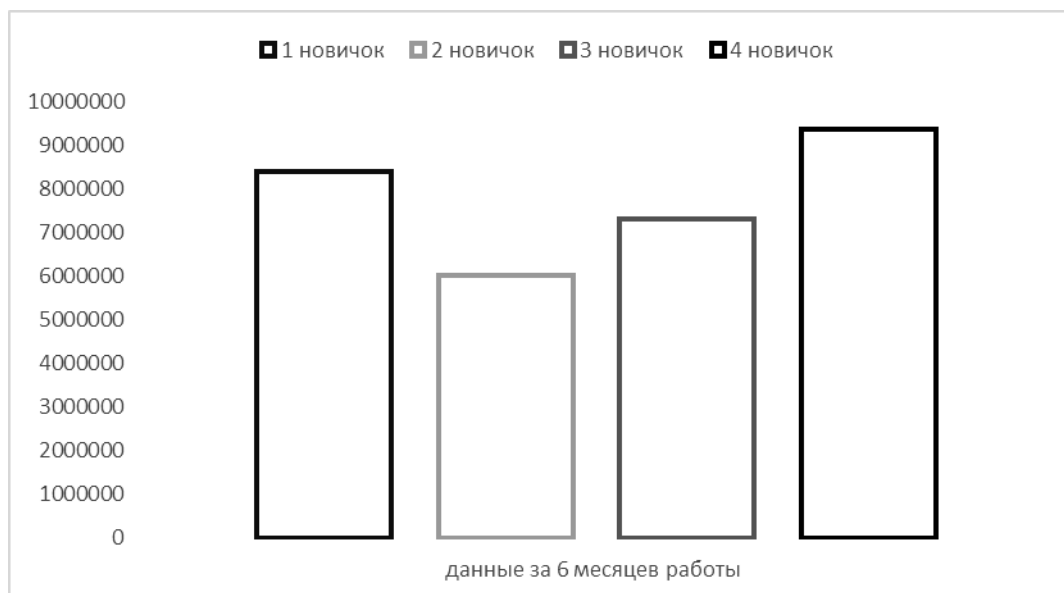
Таблица 3

Средний объем продаж опытного работника и вновь принятого

Категории работников	Кол-во автомобилей	Месяц (руб.)	Полугодие (руб.)
Опытный работник	6	4 800 000	28 800 000
Вновь принятый работник	3	1 800 000	10 800 000

Высокая результативность опытного работника обусловлена его адаптацией к условиям труда в организации.

Далее рассмотрим объем выручки вновь принятыми работниками от реализации продукции (услуг) в 2016 г. (рис. 1).

**Рис. 1. Результаты работы вновь принятых сотрудников за 6 месяцев 2016 г.**

Полученные данные свидетельствуют, что практически все работники достигают показателя средних продаж. Показателем оценки эффективности стратегии отбора являются затраты на поиск и наем персонала, составляющие в среднем на прием одного работника 41 362,50 руб.

Анализ показателей эффективности стратегии отбора персонала в ООО «СК-Моторс» выявил следующие недостатки:

1. Специалист по отбору персонала проводит конкурс резюме на их соответствие должностным инструкциям.
2. Специалист по отбору персонала не учитывает специфику работы, поскольку руководитель отдела, где есть вакансии, не принимает участия в отборе кандидата.
3. Предприятие не использует все возможности поиска персонала, а ограничивается в основном возможностями своего предприятия.

Выявленные недостатки позволяют сделать вывод о несовершенной стратегии отбора в данной организации, и чтобы сделать ее более эффективной, предложим несколько рекомендаций:

1. Обращаться в рекрутинговые агентства для поиска топ-позиций и использовать технологии для поиска: Executive search, Management selection, Headhunting, Sourcing,
2. Необходимо составить карту компетенций для каждой вакантной должности, т. е. портрет «идеального работника». Это в значительной степени облегчит работу специалисту, который занимается поиском и отбором персонала. При составлении карты компетенций следует объединить требования к кандидатам в 2 группы: профессиональные компетенции и социально-личностные качества.

Данные рекомендации могут в значительной степени сократить время на процесс поиска отбора персонала, в результате нововведений организация получит заинтересованных специалистов, способных за короткий период добиваться необходимой эффективности труда.

Литература

1. Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 400 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами ; пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2002. 328 с.
3. Веснин В. Р. Стратегическое управление : учеб. М., 2015. 328 с.
4. Кузнецова М. Е. Методика анализа кадровых рисков при найме персонала. Проблемы экономики, организации и управления в России и мире : материалы VIII междунар. науч.-практич. конф. Прага, 2015. С. 108–114.
5. Люшкинов А. Н. Стратегический менеджмент. М., 2000. 375 с. ULR: [http:// robotlibrary.com/book/](http://robotlibrary.com/book/) (дата обращения 10.09.2017).
6. Панькова Н. М. Управление персоналом организации : учеб. пособие. Томск : Изд-во Томск. политех. ун-та, 2013. 155 с.
7. Разинькова О. П. Управление персоналом предприятия в условиях нестабильного производства : моногр. Тверь : ТГТУ, 2006. 144 с.
8. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия : учеб.-практ. пособие. М. : Дело, 2003. 272 с.