

УДК 658.3-05

Карабекова Т.В.

*Столичная финансово-гуманитарная академия (СФГА)
(г. Москва)*

ВЗГЛЯДЫ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ЗАРУБЕЖНЫХ УЧЕНЫХ НА РОЛЬ НАЙМА ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

T. Karabekova

*Capital Academy of Finance and Humanities
(Moscow)*

VIEWS OF RUSSIAN AND FOREIGN SCIENTISTS ON THE FUNCTION OF HIRING IN THE SYSTEM OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Аннотация. В современном мире, базирующемся на экономике знаний, человеческие ресурсы стали самым важным активом, которым располагают компании. Персонал стал играть самую значительную роль в формировании прибыльности компаний. Поэтому создание эффективной процедуры найма – задача первой необходимости для любой фирмы. В статье суммируются теоретические подходы к проблеме найма персонала, представлены не только традиционные взгляды на вопрос, но и некоторые современные теории, дан обзор проблемы найма персонала в современном бизнесе.

Ключевые слова: найм, персонал, кандидат, рекрутинг (рекрутмент), профориентация, интервьюирование, западная практика найма, восточная практика найма, российская практика найма.

Abstract. In modern world of knowledge economy human resources have become probably the most valuable asset that every company has. It is people, who play the most crucial part in the amount of money, which company gets as profit. Considering that fact, each firm should bear in mind, that designing effective hiring procedure is of high importance for all of them.

The article summarizes theoretical material on the problem of hiring; not only traditional views on the issue are briefly observed, but also some brand new schemes are presented; an overview of the problem of hiring in modern business world is given.

Key words: hiring process, personnel candidate, recruitment, professional orientation, interview, West practice of hiring, East practice of hiring, Russian practice of hiring.

Найм персонала в организации является одной из начальных ступеней в управлении персоналом. Но в то же время процедура подбора кадров – одна из ключевых функций управления человеческими ресурсами. Для организации в целом эта функция крайне важна, поскольку от того, насколько профессиональные, трудолюбивые и лояльные по отношению к компании кандидаты будут приняты на работу, зависит успешность организации, ее развитие, а также рост экономических показателей. Найм – это сложная процедура (процесс) привлечения персонала на вакантные должности, предполагающая поиск нужных кандидатов, определение их пригодности или непригодности через систему отбора, заключение контракта или принятие решения об отказе [4, 28].

Для эффективного управления наймом персонала необходимо понять место и роль этой функции во всей системе управления персоналом. Поскольку подбор является частью системы более высокого порядка, он не может быть рассмотрен отдельно, а только в совокупности с другими частями. Говоря об управлении персоналом, рассматриваются девять основных направлений:

кадровое планирование;
 поиск и отбор кадров;
 адаптация новых работников;
 анализ работ и нормирование труда;
 система стимулирования труда;
 обучение и развитие персонала;
 оценка работы персонала;
 внутриорганизационные назначения работников;
 формирование и поддержание организационной культуры.

То, как эти элементы взаимодействуют между собой и влияют друг на друга, представлено на рис. 1.

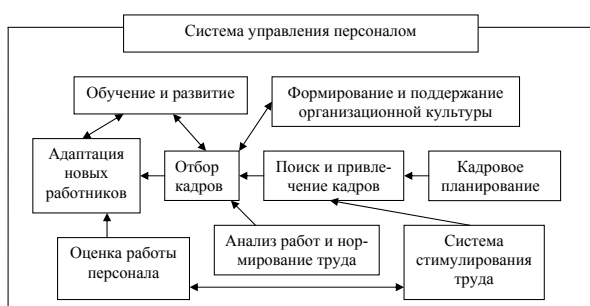


Рис.1 Взаимосвязь элементов в системе управления персоналом

Из схемы видно, что так или иначе, но все процессы управления персоналом связаны с наймом. Логическим продолжением кадрового планирования и привлечения кадров является отбор персонала. Если отбор будет проведен некорректно, принятый работник может не вписаться в новую среду, не пройти как социальную, так и профессиональную адаптацию и, следовательно, покинуть организацию. То же может произойти, если организационная культура и система ценностей, принятые в организации, окажутся чуждыми вновь принятому работнику.

Работа с персоналом преследует экономические цели, такие, как максимизация производительности труда, минимизация затрат на персонал, оптимальное замещение сотрудников, высокая креативность работников, оптимальное обеспечение персоналом. С другой стороны, компания преследует социальные цели, к которым относятся удовлетворенность работника, идентификация

его целей с целями организации, оптимальное сочетание рабочего и свободного времени, поощрения, карьерные перспективы, условия труда, достойный уровень пенсии. Чтобы успешно достичь всех поставленных целей, организации необходимо осуществлять управление наймом – нацеливание процесса подбора на позитивные изменения в конкурентной деятельности предприятия при разумном соблюдении экономических, социальных и личных интересов его участников.

Мировой экономический кризис сильно ударил по подбору персонала. Согласно исследованиям компании Headhunter [5], 75% респондентов на вопрос об изменениях в организациях в период кризиса ответили, что стали получать слишком много «плохих» откликов, в то время как у 12% организаций вообще иссяк бюджет на подбор (если брать региональные показатели, то эта величина достигла 22%). Больше всего от кризиса по параметру непрофессиональных кандидатов пострадали сфера услуг для бизнеса и FMCG (Fast moving consumer good – товары повседневного спроса), с показателями 88% и 83%, соответственно. Менее всего тенденция затронула сферу услуг для населения (44%). Что касается отсутствия бюджета на подбор, «лидерами» по этому показателю стали производство (20%) и опять же FMCG (17%). Согласно опросу, 64% работодателей увольняли сотрудников в связи с финансовым кризисом; 39% компаний отказались от услуг кадровых агентств.

Но кризисные явления регулярно случались в хозяйственной жизни, и уже сейчас стоит задуматься о том, как изменится система найма через 5-10 лет [1]. Ожидается, что должностные функции специалиста по найму очень сильно расширятся и будут включать в себя бренд-менеджмент, экаунт-менеджмент, информационные технологии, консультирование по рекрутингу, планирование, маркетинг. Рекрутер будет отвечать не только непосредственно за найм, но и за привлекательность компании для кандидатов, эффективность персонал-технологий,

прогнозирование потребностей в найме, консультирование менеджеров по вопросам подбора, использование информационных технологий в процессе найма, прогнозирование и планирование потребностей в персонале, исследование рынка трудовых ресурсов. Из специалиста по подбору он превратится в специалиста по нахождению талантов.

Если говорить об опыте найма персонала в различных частях света, обычно выделяют три направления: американский (западный) вариант, японский (восточный) и российский. Для американской процедуры найма характерно сотрудничество с кадровыми агентствами, крайне скрупулезное изучение жизни претендента (вплоть до запрашивания характеристик из средней школы), серьезные испытания при приеме на работу, испытательный срок до шести месяцев, при том, что кандидата постоянно передвигают с места на место, за ним постоянно закреплен куратор, который выставляет ему оценки за проделанную работу. Только те кандидаты, которые получили положительные оценки по окончании испытаний, попадают в резерв на выдвижение.

В японской практике подбор заключается в том, что кадровые службы определяют подходящих на должности студентов, когда те еще учатся на 2-3 курсах. С такими студентами начинают работу, в процессе которой начитываются лекции о компании. Главной целью этого мероприятия является привитие патриотизма по отношению к компании, которая хочет их нанять, как известно, пожизненно. Когда молодые специалисты попадают в компанию, за ними также закрепляется наставник, но не с целью оценки, а чтобы помочь влиться в новую среду [7, 48].

Крупные компании, действующие на территории России, также стараются привлечь на работу старшекурсников, чтобы те в дальнейшем выбрали их организацию в качестве места для трудоустройства. Но, с другой стороны, в России еще не слишком развит институт наставничества. Многие компании пытаются его внедрять, однако на деле это редко выливается в реальную помощь. Что

касается испытаний, то на российских предприятиях они редко бывают столь структурированными и глубокими. Обычно кандидат проходит несколько собеседований, после чего зачисляется на испытательный срок, по результатам которого принимается решение о его зачислении на постоянной основе. Согласно статье 70 Трудового кодекса Российской Федерации, испытательный срок не может превышать трех месяцев, а для руководителей и главных бухгалтеров – шести месяцев [6, 61].

Разные методы отбора в кадровой практике имеют привязку к различным странам. Например, личное интервью с кандидатом относится к традиционному британскому методу, письменные экзаменационные тесты – к китайскому, анализ заявительных документов – к немецкому, а психологические тестирования, а также проверка кандидата в неформальной обстановке – к американскому методу [2, 33-34].

Начнем анализ опыта подбора в России и за рубежом с рассмотрения бесконтактных методов общения с претендентом. Практика показывает, что большинство западных компаний уделяет весомое значение анализу заявительных документов [3, 17]. Это помогает отсеять на первоначальном этапе кандидатов, не соответствующих требованиям. Если рассматривать российскую практику, то большинство крупных компаний на данный момент также относится к анализу заявительных документов, как к ним относятся на Западе. По-другому обстоит дело в мелком бизнесе. Когда у таких компаний появляется необходимость заполнить вакансии в кратчайшие сроки, они, как правило, не придают должного значения резюме и приглашают всех кандидатов, с которыми даже не всегда проводятся дальнейшие этапы отбора. Это приводит к тому, что в мелких организациях оказывается большое количество несостоятельных сотрудников, что в дальнейшем мешает им развиваться и расти.

Среди стандартного перечня заявительных документов стоит выделить медицинское заключение. На Западе этому документу

уделяют большое значение, поскольку он помогает определить физическую пригодность кандидата для работы на той или иной должности. Вне зависимости от должностных обязанностей кандидата могут попросить пройти общую диспансеризацию, чтобы знать, какие проблемы со здоровьем у него имеются. Отношение у нас к такому подходу неоднозначное. С одной стороны, если предположить, что компания настолько обеспокоена тем, что может нанести ущерб здоровью кандидата, поставив его на ту или иную должность (к примеру, предложив человеку с низким зрением работу за компьютером), то, безусловно, такой подход оправдан. Однако выявление отклонений по каким-то физическим параметрам может служить компании хорошим поводом для отклонения кандидата. С этой стороны, такая проверка необоснованна и, в какой-то степени, является вторжением в личную, неприкосновенную жизнь. На наш взгляд, специальные проверки на состояние здоровья должны проводиться только в действительно необходимых случаях, например, при отборе летчиков, машинистов и т. д., или же при работе с пищевыми продуктами. В России схемы медосмотров для работников носят именно такой характер.

Если говорить о контактных методах оценки, за рубежом широкое применение находят тесты различной направленности. Их используют для отбора и расстановки кандидатов, замещения кадров, планирования работы с ними, формирования рабочих мест, диагностирования здоровья и степени удовлетворенности работников организацией, развития персонала и организации, включения людей с ограниченными возможностями в трудовой процесс, консультирования сотрудников по профессиональным и личным вопросам. Что касается российского опыта, тестирования в отечественных организациях в большинстве своем применяются для диагностики уровня профессиональных знаний, реже – для определения профессиональной пригодности для той или иной должности. На наш взгляд, степень внедрения тестиро-

ваний в процесс отбора стоит определять в зависимости от отношения кандидатов к подобной процедуре. В России никто не станет возражать против прохождения тестов на профессиональные темы, потому что для кандидатов понятно и обоснованно, что если они не пройдут этот тест, следовательно, уровень их знаний не подходит для организации. С другой стороны, крайне негативно они воспримут отказ на основе абстрактного теста на профориентацию.

Профессиональные испытания, а также такая их разновидность, как оценочные центры, признаются западными компаниями как одни из самых надежных методов отбора, однако используются далеко не всегда, поскольку возможность их применения ограничена профессиональными группами, да и к тому же это дорогостоящее мероприятие. В России по тем же причинам проведение профиспытаний и использование центров оценки практикуется крайне редко.

Едва ли найдется хотя бы один кандидат, как в России, так и за рубежом, который избежал бы процедуры интервьюирования. Можно предположить, что это основной момент процедуры приема на работу, характерный практически для всех стран. Цели компаний из различных государств при проведении интервью совпадают. Это получение личного впечатления, выявление личностных и профессиональных качеств и данных, выявление ложной информации со стороны кандидата, а также его ожиданий и целей, информирование кандидата о предприятии и рабочем месте, а также создание позитивного впечатления об организации.

Отдельно стоит сказать о следовании нормам законодательства в России и за рубежом. Западные страны отличаются скрупулезным отношением к законодательству и следованию ему, поскольку любая форма дискриминации или же противозаконное увольнение (например, беременной женщины), повлечет за собой судебное разбирательство. Компания может не принимать в расчет этичность данных мер, однако она всегда помнит, что подобные противозаконные действия ска-

жуются на ее репутации, что повлечет за собой экономические потери. Также стоит отметить роль профсоюзов во взаимодействии работников и работодателей. Профсоюзы широко распространены за рубежом и следят за законностью решений, принятых работодателями в отношении сотрудников.

К сожалению, в России пока что не так распространены подобные меры, и работодатели допускают противозаконные увольнения и немотивированные отказы в работе. Теоретически законодательство полностью находится на стороне работника, но практически никто из несправедливо уволенных не обращается в суд. К тому же простому человеку трудно выиграть дело против крупной организации с большими финансовыми возможностями. В отношении соблюдения трудового законодательства России необходимо выходить на мировой уровень, чтобы заработать себе положительную репутацию в мировом сообществе и мотивировать работников трудиться лучше на благо организаций.

Управление персоналом в целом и система найма персонала в частности играют ключевую роль во всем функционировании организации. Если подбор кадров осуществлен некорректно, это сказывается на производительности труда, уровне прибыли и размере убытков, конкурентоспособности компании. В связи с этим любой организации необходимо как можно более скрупулезно подойти к процедуре найма и, в особенности, к управлению им, чтобы нацелить систему подбора на повышение эффективности деятельности организации, сделать ее конкурентным преимуществом.

Мир не стоит на месте, и в свете прогнозируемых изменений роли специалистов по найму организациям уже сейчас стоит задуматься об эффективном управлении подбо-

ром, чтобы в дальнейшем он стал преимуществом компании, а не грузом, тянущим ее ко дну. В мировой практике существует множество различных подходов к найму. России имеет смысл перенять у Запада тщательность анализа заявительных документов, что поможет сразу отсеять неподходящих кандидатов и не тратить на них время и средства; четкое следование законодательству также сыграет положительную роль в имидже фирмы. Если компания хочет быть успешной, ей стоит относиться к найму персонала не как к устоявшейся раз и навсегда процедуре, но как к живому процессу, требующему постоянных изменений, улучшений и внедрений новшеств. Организации необходимо заниматься не просто подбором персонала, но управлением наймом, чтобы оставаться конкурентоспособной и максимизировать прибыль.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Беляев С. Как быстро летит время. Что ждет рекрутинг в будущем: новые функции, методы, технологии // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. 2009. № 11. С. 14-18.
2. Джонсон М. Битва за персонал / пер. с англ. М.: Питер, 2004. 304 с.
3. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. М.: Центр, 1998. 160 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Экзамен, 2007. 414 с.
5. Компания Headhunter. Как кризис повлиял на подбор персонала // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. 2009. № 11. С. 33-35.
6. Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Экзамен, 2008. 174 с.
7. Шамарин А.В., Морозов А.Н., Сухоруков Е.В. Совершенствование процедуры подбора персонала на предприятии // Управление персоналом. 2009. № 7. 209 с.