

Е. А. Родионова

Глава 3. ПСИХОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОДБОРА

Стратегическое планирование человеческих ресурсов — это процесс, в результате которого способные и мотивированные люди получают возможность выполнять миссию организации и осуществлять ее стратегию.

А. Темплер, Р. Каттанео. Модель эффективного управления

В рамках концепции психологического обеспечения профессиональной деятельности¹ существует область планирования человеческих ресурсов, основной частью которой являются кадровые функции, включающие в себя подбор сотрудников (привлечение соискателей) и отбор их (принятие решения о приеме соискателя на работу).

СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ

Анализируя цикл жизни персонала [Фитц-енц, 2009], мы выделяем 6 задач управления человеческим капиталом (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Цикл жизни персонала в организации

¹ Психологическое обеспечение профессиональной деятельности / Под ред. Г. С. Никифорова. СПб., 1991.

Эффективную деятельность организации предваряет планирование человеческих ресурсов, которое в сочетании с «приобретением» определяется в литературе как «подбор персонала». Однако однозначного определения понятия в литературе нет.

Анализ справочной литературы позволил выделить следующие определения *подбора персонала*:

1. Идентификация характеристик человека с требованиями организации, должности. При подборе подыскивается должность под возможности конкретного человека. Процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности.

В таком случае подбор — это работа со специалистом по поиску соответствующей должности в организации.

2. Установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности. Подбор персонала может осуществляться в виде набора, выдвижения или ротации.

3. Процесс, который начинается с анализа описания вакансии на ее адекватность сложившейся ситуации на кадровом рынке и в компании-работодателе. При необходимости описание вакансии корректируется. Далее начинается этап поиска кандидатов. Методы: поиск среди родственников и знакомых или по рекомендациям близких людей; привлечение сотрудников из других организаций, «переманивание» персонала; поиск через печатные средства массовой информации и Интернет; привлечение выпускников вузов или студентов старших курсов; обращение в рекрутинговые организации (кадровые или консалтинговые агентства).

В некоторых словарях мы находим следующее определение: подбор персонала — комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы подбора персонала, а также отбор кадров и прием на работу. Некоторые специалисты в области управления персоналом считают, что этот процесс заканчивается только с завершением этапа введения в должность. То есть процесс подбора персонала должен обеспечивать органичное вхождение новых сотрудников в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом. В таком случае для решения задачи подбора кадров требуется системный подход с использованием нескольких рациональных методик отбора и найма кадров.

Этот процесс состоит из следующих *этапов*:

1. Анализ потребности в персонале. Он включает общий анализ текущих и будущих требований и выявление проблем отбора и найма персонала, а также локальный анализ потребности в заполнении конкретной вакансии.

2. Определение требований к кандидатам с помощью должностной инструкции и личностной спецификации, а также определение сроков и условий найма.

3. Поиск и привлечение. Этот процесс включает в себя определение основных источников поступления кандидатов, анализ методов проведения рекламной кампании имеющихся в организации вакансий, решение об использовании услуг кадровых агентств, о привлечении молодых специалистов из профильных учебных заведений.

4. Оценка кандидатов. Для кандидатов проводится последовательно несколько этапов отбора, включая конкурс резюме, собеседования, тестирование, сбор и анализ рекомендаций.

5. Принятие решения. Формирование предложения кандидату. На этом этапе с кандидатом согласовывается и утверждается контракт, обсуждается характер и условия работы, дата выхода на работу.

В литературе, наряду с понятием «подбор персонала», встречаются понятия «наем кадров», «привлечение персонала», «набор персонала».

Наем кадров — комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также их отбор и прием на работу.

Набор персонала (recruiting) — процесс создания базы данных работников необходимой квалификации для удовлетворения потребностей организации в персонале.

Привлечение персонала — мероприятия по найму и приему персонала с целью перспективного удовлетворения потребностей организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Таким образом, терминологическое многообразие понятия «подбор персонала» дает нам понимание данного термина с двух точек зрения: организации и сотрудника. Если мы рассматриваем «подбор персонала» с точки зрения сотрудника, то говорим, прежде всего, о процессе профессионального определения, профессиональной ориентации не в целом, а относительно должности в организации. И здесь нет единого понимания сути понятия.

Профессиональная ориентация (от фр. *orientation* — установка) — комплекс психолого-педагогических и медицинских мероприятий, направленных на оптимизацию процесса трудоустройства в соответствии с желаниями, склонностями, сформировавшимися способностями и учетом потребности в специалистах народного хозяйства и общества в целом.

Профессиональная ориентация — это деятельность по введению новых работников в курс их задач на новом месте работы, ознакомление

их с руководителями и рабочими группами. Данный термин обычно используется при описании периода вхождения работника в должность.

Экономисты США еще в 1980-е годы отмечали, что, если при наборе не осуществлялись профориентация и профотбор, контингент работающих обновлялся в течение года на 50% в силу их психофизиологической непригодности и неудовлетворенности работой.

Профориентация и профотбор, на которые затрачивается приблизительно 1,5–2,0% стоимости обучения рабочих, позволяют наполовину уменьшить текучесть кадров по этим причинам [Батышев, 1979].

Следует отметить, что профориентационная работа со взрослым населением в России только начинает складываться в систему, так как ранее она развивалась под влиянием задач профессионального обучения и воспитания молодежи. В новых условиях требуется иной подход. Основные задачи профориентации — помочь каждому человеку найти в жизни свое место, отвечающее его психофизиологическим данным, способностям, призванию и в то же время потребностям общественного производства.

Принципиальные цели профессиональной ориентации в организации состоят в следующем:

1. Уменьшить стартовые издержки. Новый сотрудник еще не освоил должностные обязанности и общий порядок работы организации. Это значит, что до тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, он требует дополнительных затрат. Эффективная профессиональная ориентация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику быстрее достигнуть общих стандартов исполнения работы.

2. Снизить испытываемые новым работником озабоченность и неопределенность. Озабоченность здесь означает боязнь провалов в работе. Это нормальный страх перед новым, неизвестным, перед способностью уверенно и качественно работать.

3. Сократить текучесть рабочей силы. Если работники ощущают себя неквалифицированными и ненужными, они могут отреагировать на это уходом с работы. Такая текучесть высока как раз в период ломок, изменений, поэтому эффективное профессиональное ориентирование призвано свести на нет эту дорогостоящую реакцию.

4. Сэкономить время руководителя и сотрудников по работе. Неправильно сориентированный работник все же должен выполнять свою работу, но требует при этом помощи. Обычно эту помощь оказывают сотрудники и непосредственные руководители, тратящие на это свое время. Хорошие программы по профессиональной ориентации помогают экономить время каждого из них.

5. Развивать позитивное отношение к работе, адекватность в ожиданиях и удовлетворенность работой. Новые работники должны с реализмом отнестись к изучению того, что от них ждет организация, а их собственные надежды не должны быть ни слишком большими, ни слишком маленькими. Профессиональная ориентация помогает работнику соотнести, согласовать цели предприятия и собственные ценности.

Во многих развитых странах прилагаются усилия для обеспечения более тесной связи целей и задач профориентации с потребностями производства. Все большее понимание и поддержку находит точка зрения, что эффективность производства и обеспечение занятости населения в значительной степени зависят от согласованности в работе служб профориентации, профподготовки и трудоустройства. Намечается тенденция рассмотрения профориентации как неотъемлемого элемента системы обеспечения эффективной занятости населения и всей работы с кадрами.

Профориентационная работа может быть ориентирована:

- на конкретную организацию;
- на трудовую деятельность;
- на рабочую специальность.

Здесь главными заинтересованными лицами выступают специальные учебные заведения и предприятия, то есть те организации, где осуществляется профессиональная подготовка.

Механизм профориентационной работы в организации основывается на разработанных профессиограммах, содержащих основные *требования к исполнителям*.

Эти требования представляют собой совокупность взаимосвязанных характеристик личностных свойств человека, которыми он должен обладать для успешного выполнения данной работы при длительном сохранении здоровья и работоспособности, а также моральном и материальном удовлетворении трудом.

5 основных групп требований к исполнителю:

- 1) общие — к возрасту, полу и пр. (определяются положениями КЗоТ);
- 2) образовательные — к общему и профессиональному образованию (определяются профессионально-квалификационными справочниками);
- 3) к состоянию здоровья (регламентируются приказом Минздрава);
- 4) к психофизиологическим качествам (разрабатываются на основе результатов профессиографических исследований трудовой деятельности человека и условий ее протекания);
- 5) к личностным психологическим качествам (см. п. 4).

Работа по рациональному подбору и расстановке кадров в организации на основе требований к исполнителю осуществляется отделом кадров (кабинетом профориентации и профподбора) при активном привлечении специалистов других служб.

Работа ведется по трем основным направлениям:

1. Профессиональная ориентация учащихся школ, профессионально-технических училищ, техникумов и вузов.
2. Профессиональный подбор поступающих на работу по направлениям отдела кадров и выдача рекомендаций по наиболее рациональному подбору профессии из числа профессий и специальностей, имеющих в данной организации.

3. Профессиональная адаптация работников, принятых в организацию, которая осуществляется в процессе производственного обучения, освоения профессии на рабочем месте и в течение первых трех лет работы.

В настоящее время перед психологами и профконсультантами стоит более сложная задача — определение профессиональной пригодности взрослого человека, адаптации его к новому виду деятельности с учетом личностных особенностей и возможности реального трудоустройства на основе знаний, динамики рынка труда. Основная задача психологов и профконсультантов продиктована необходимостью помочь безработному в короткие сроки «вписаться» в новый вид деятельности и не дать ему вновь оказаться без работы.

Опыт показывает, что смена профессиональной деятельности взрослого имеет ряд существенных отличий от первичного профессионального самоопределения молодого человека. Взрослый человек, обратившийся в службу занятости по вопросам профессиональной ориентации, уже обладает набором профессиональных знаний, навыков и умений из прошлого опыта.

Расширение и усложнение профориентационных связей привело к возникновению понятий «развитие карьеры», «образование и ориентация по вопросам карьеры». Образовательные занятия по вопросам карьеры проводятся в школе и отвечают общим интересам учащихся, а ориентация по вопросам карьеры включает мероприятия, направленные на удовлетворение их индивидуальных потребностей. Оба вида этой деятельности помогают учащимся реально оценить свои способности и соотнести их с имеющимися возможностями, готовят молодежь к переходу от школьной жизни к профподготовке, непрерывному образованию, выбору профессии и места работы, то есть к трудовой жизни. В то же время они не просто часть учебного курса, а его ядро, играющее координирующую роль

в учебном плане. В некоторых странах (Финляндия, Швеция, Япония) существуют подходы, близкие к пониманию профориентации как части более широкого процесса — развития карьеры.

В рамках концепции «Психологическое обеспечение профессиональной деятельности» [Психологическое обеспечение..., 1991] задачи профориентации не ограничиваются только выяснением профессиональных способностей человека и предоставлением ему необходимой информации о профессиях и консультационных услугах, а рассматриваются шире — в процессе развития личности, как средство, помогающее планировать свой трудовой путь и продвигаться по нему.

Если рассматривать профессиональный подбор с точки зрения организации, то это, прежде всего, «деятельность или практика, в процессе которой определяются характеристики кандидатов, отвечающих требованиям данной организации» [Boudreau, 1985]. Подбор разделяют на внутренний — так называемая «политика продвижения изнутри», преимущественно на высшие руководящие должности (Р. Дафт [2008]) — и внешний — привлечение новых кадров со стороны.

В зависимости от размера организации работодателем в процессе подбора принимаются следующие решения:

- сколько работников потребуется организации;
- где организация планирует искать требуемых работников;
- какие специальные знания, квалификация и опыт действительно необходимы;
- каким образом организация планирует распространять информацию о вакансиях;
- как планируется оценивать эффективность работы по подбору персонала.

Еще в середине прошлого века была сформулирована система классификации информации о кандидатах [Munro-Fraser, 1954]:

1. Воздействие на других — физические характеристики, внешность, речь и манеры.
2. Приобретенная квалификация — образование, профессиональная подготовка, опыт работы.
3. Врожденные способности — природная сообразительность и способность к обучению.
4. Мотивация — цели, которые ставит человек, последовательность, решительность и успешность в их достижении.
5. Адаптивность — эмоциональная устойчивость, способность противостоять стрессу, способность ладить с людьми.

Многие практики управления справедливо полагают, что при подборе персонала необходимо ответить на следующие основные вопросы:

1. Смогут ли кандидаты выполнять данную работу — компетентны ли?
2. Захотят ли они выполнять эту работу — достаточно ли они мотивированы?
3. Насколько кандидаты подойдут организации — смогут ли вписаться в организационную культуру?

Нередко последующие проблемы возникают именно потому, что работодатель уделит недостаточно внимания второму и третьему вопросам.

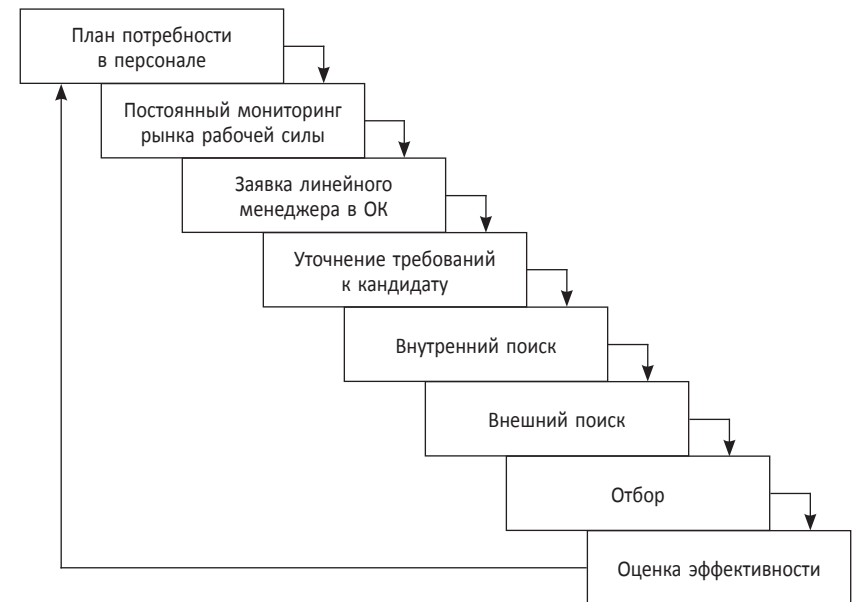


Рис. 3.2. Цикл подбора персонала в организацию

Итак, резюмируя вышесказанное, под подбором персонала понимается как помощь в профориентации сотруднику по подбору соответствующей должности, так и комплекс действий по заполнению вакантных должностей с целью привлечения к работе лучших квалифицированных специалистов.

ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОДБОРА

Управление людьми имеет практически такую же древнюю историю, как человечество, поскольку оно появилось одновременно с возникновением первых форм человеческих организаций — племен, общин, кланов. История подбора персонала неразрывно связана с управлением персоналом и началась много веков назад, когда возникли вопросы со сбором людей для проведения определенных работ. Решали эти проблемы по-разному: с помощью военных действий (пленные становились работниками поневоле — рабами), с развитием общества «военный» путь решения сменился более «цивилизованным»: работодатели стали стремиться привлекать специалистов с опытом и знаниями на добровольной основе. Весь период становления системы подбора кадров можно условно разделить на три основных этапа:

- 1) донаучный;
- 2) классический;
- 3) современный.

Донаучный этап начался еще 4–5 тысяч лет назад в период формирования рабовладельческих государств на Древнем Востоке (Шумер, Египет, Аркада).

Например, в Египте существовала школа чиновников, готовившая элитную касту государственных служащих. В эту школу был строжайший, целенаправленный отбор по многим критериям: умственные способности, физическое развитие, культурный уровень и многое другое. В Древнем Китае сформировалась очень сильная школа отбора. Конфуций и его преемники создали целую философию отбора чиновников и представителей знатных сословий. Основой отбора чиновника на службу являлась не принадлежность к богатому и знатному роду, а личные заслуги, качества ума и интеллект. Считается, что наивысшие достижения подбора приходятся на период расцвета Древней Греции. Требования к профессиональным качествам ужесточились, и усложнились условия профотбора. Встречаются сведения о высоком уровне профессионализма ремесленников, мореплавателей, воинов в Древней Греции. В донаучный период сформировались отдельные элементы, части этой системы, но более или менее законченную целостность она обрела позже.

Летописи свидетельствуют, что первая частная служба по трудоустройству появилась в Германии в XIV веке.

Практика «найма на службу за вознаграждение» получила повсеместное распространение, начиная с XVIII века. Возможно, именно этот период был началом *классического этапа*. Начало ему положила великая индустриальная революция XVIII–XIX веков, которая стимулировала развитие европейского капитализма. Замена малопродуктивного ручного труда механическим с помощью машин повлекла за собой изменения условий работы, общественных форм разделения труда и т. д. Новый тип руководителя, который уже не всегда являлся собственником, как это было в прошлом, стал посредником в новой фабричной системе. Со всеми этими изменениями увеличился разрыв между рабочими и собственниками, хозяевами. Возникла острая необходимость в отдельной структуре организации, которая могла бы стать связующим звеном между противоборствующими сторонами. И такие структуры (отделы, службы), призванные заниматься вопросами персонала, вскоре появились.

Точной даты возникновения первого департамента не зафиксировано, но в литературе встречаются упоминания, что к концу XIX — началу XX века крупные предприятия уже имели в своей структуре специальные кадровые службы. Первые администраторы по персоналу именовались «секретарями по благосостоянию». Их функция состояла в посредничестве между администрацией и рабочими; другими словами, они должны были говорить с рабочими на понятном для них языке, а затем давать рекомендации управляющим по поводу того, что нужно делать, чтобы добиться от рабочих наилучших результатов. Кадровая проблема в то время решалась переманиванием лучших работников с другого предприятия, денежными посулами и всевозможными привилегиями.

Повышение внимания к человеческому ресурсу привело к возникновению кадровой индустрии. В 1848 году в Америке, штат Массачусетс, открылась служба по персоналу, ставшая известной как «Биржа занятости». А во время Первой мировой войны частные агентства занятости подбирали на вакансии для военных заводов столь дефицитных тогда работников. Позже во времена Второй мировой войны частные кадровые агентства в США занимались подбором служащих на военные заводы.

Первыми, кто решил научно обосновать проблему отбора кадров, стали американский ученый Ф. Парсонс и немецкий психолог Г. Мюнстерберг. Но кардинальные изменения в системе отбора персонала стали возможны только к 20-м годам прошлого века. В эти годы широко распространяется учение Ф. Тейлора о научной организации труда. В сфере кадровой политики Ф. Тейлор особое внимание уделял созданию

специальной системы поиска и отбора персонала на основе научно установленных признаков, а также оценке деятельности руководителя соответственно занимаемой должности.

Окончательно кадровая индустрия как отрасль сформировалась в США в 1950-е годы, а в Европе кадровые услуги выделились в отдельный вид предпринимательства в 1960-е годы. В середине XX века рынок кадровых услуг в той или иной степени уже присутствовал во всем мире. Этот период стал началом *современного этапа*. Переломным моментом в работе кадровых служб (перенос опыта отбора кадров из промышленности во все сферы экономики) считается создание в конце 1950-х годов «теории качеств». Представители этого направления шли по пути поиска необходимых для лидера личностных качеств, таких как «энергичность», «воля», «решительность», «оперативность» и т. д. В разных исследованиях фигурировало множество качеств, необходимых, с точки зрения исследователей, для успешного выполнения управленческих функций: умение предвидеть, быстрая реакция, выдержка, терпение, способность привлекать внимание, такт, энергия, ум и характер.

«Теория качеств» представляла собой первую попытку решения проблемы индивидуального различия людей в целях их отбора для управляющей работы. В литературе подчеркивается, что она носила утопический характер и не могла служить основой в процессе профессионального отбора управляющих. Несмотря на это, теория послужила отправным толчком для создания последующих, гораздо более эффективных систем поиска и отбора персонала, которые сегодня успешно используются в мировом бизнесе.

Вопросы подбора персонала в России также имеют древнюю историю: подбор на определенную работу крепостных, создание ремесленных мастерских и пр. Первым «рекрутером» России считают Петра I. В период масштабных административных и финансовых реформ в стране катастрофически не хватало грамотных, хорошо обученных специалистов, вследствие чего под руководством российского императора начался целенаправленный «импорт» таких специалистов из-за границы. Известно, что в разное время при Петре I одновременно служило от 300 до 1000 высококлассных инженеров, корабелов, финансистов.

В начале XX века И. И. Рихтер, Н. Мельников, В. А. Рождественский и др. занимались разработкой требований к различным профессиям и способов измерения требуемых характеристик. Считалось, что идея подбора работ более гуманна, чем идея отбора людей по принципу профпригодности. Большая часть промышленных предприятий начала

пользоваться методиками работы с персоналом, разработанными в недрах одной из 9 лабораторий ЦИТа¹.

В период Советской России вопросам подбора и планирования персонала уделялось значительное внимание. Заметное влияние на управленческую мысль того времени оказали работы по организации труда А. К. Гастева (1882–1941), в основе которых лежала идея упорядочения труда каждого члена коллектива — от руководителя до рядового исполнителя. А. К. Гастев выявил ряд функций, общих для любого работника: расчет, установка, обработка, контроль, учет и анализ. В процессе анализа литературы и исторических справок по 1930-м годам сложилось впечатление, что это период так называемого «затишья» в вопросах подбора кадров. Значимым для всех должностей, независимо от специализации, было жесткое подчинение дисциплине. Эта мысль отражается в работах П. М. Керженцева (1881–1940), который, рассматривая вопросы научной организации труда, сосредоточил свое внимание на управлении людьми, коллективом. Главной задачей научной организации труда он считал получение максимального эффекта при минимальных затратах человеческой энергии и материальных средств («принцип экономии»). В своих работах П. М. Керженцев рассматривал проблемы подбора и рационального использования работников (принцип соответствия — один из основополагающих принципов управления), дисциплины и ответственности, учета и контроля.

В послевоенный период вопросы подбора кадров рассматривались в системе управления производством и коллективами. Теория управления в СССР стала все шире применять математические методы. Работа академика Л. В. Канторовича «Математические методы организации и планирования производства», заложила основы линейного программирования; труд ленинградского экономиста В. В. Новожилова «Методы соизмерения народнохозяйственной эффективности плановых и проектных вариантов» стал органической частью теории оптимального планирования, в том числе человеческих ресурсов.

В Советской России в 1960-х годах начался новый виток развития систем отбора персонала. Этот процесс был связан с появлением и бурным ростом заводской (прикладной) социологии. Первоначально

¹ В конце 1920 года видный общественный деятель, ученый и поэт А. К. Гастев начал создавать Центральный институт труда (ЦИТ). Концепция ЦИТ охватывала сферы техники и технологии, биологии, психофизиологии, экономики, истории, педагогики. ЦИТ создал систему подготовки квалифицированных рабочих, получившую известность как «метод обучения ЦИТ». На своих учебных базах в 170 городах ЦИТ подготовил свыше полумиллиона рабочих остродефицитных профессий.

заводская социология получила статус в службах социального развития на крупных предприятиях, куда входили социологи, психологи и экономисты. Позже возникли отраслевые, региональные и городские службы (бюро, сектора, отделы и лаборатории).

Расцвет прикладной социологии и психологии труда приходится на 1970-е, начало 1980-х годов. К этому времени возникли самостоятельные школы и направления, в ряде отраслей (Минэлектропром, Минрадиопром, Минпромсвязи, Минсудпром) сложилась разветвленная система заводских служб персонала.

В литературе отмечается, что под подбором кадров в советское время понимались «организованные субъектом социалистического управления плановый набор, выдвижение, ротация, расстановка и уход хозяйственных кадров» [Бизюкова, 1984]. Активно разрабатывались принципы подбора кадров: принцип подбора по политическим и деловым качествам; принцип сочетания «старых» и «молодых», «своих» и «чужих» кадров; неременный принцип партийности и др. Основными особенностями деятельности по данному направлению работы с персоналом тогда являлись, во-первых, приоритет подбора кадров из числа «своих» работников, а во-вторых, пренебрежение психологическими методами при отборе и ограничение лишь формальными способами сбора данных о кандидате (анкеты, автобиографии, рекомендации). Кроме того, достаточно сложно было учитывать соответствие работника новому коллективу, организационной культуре предприятия: нельзя было официально отказать сотруднику в выдвижении на том основании, что он «не подходит» организации. Поэтому этот фактор старались «укрыть» соответствующими формальными правилами, доводами [Лившиц, Назаров, Суков, 1985].

В середине 1980-х годов наметилась тенденция к уменьшению жесткости иерархических структур. Переход страны к рыночным отношениям, к иным формам хозяйствования потребовал пересмотра теоретических основ науки и искусства управления, в том числе в вопросах подбора кадров.

К концу 1980-х годов, в связи с глобальным реформированием российского общества, заводские службы стали исчезать. Их функции в области подбора персонала перешли к новым отделам кадров и рекрутинговым агентствам.

В 1990-х годах на российском рынке появились иностранные компании, открывающие производство в России. Этот факт послужил началом переноса зарубежного опыта в области подбора персонала на российский рынок. Сегодня многие российские компании успешно используют

западные технологии в области управления человеческими ресурсами. Однако не все и не всегда учитывают, насколько важно адаптировать западные модели к условиям российской действительности

Считается, что в России первым кадровым агентством стал «Московский Кадровый Центр», созданный в 1989 году Валерием Поляковым. По информации справочника «Услуги по подбору персонала в России», в нашей стране к середине 1998 года имелось около 500 кадровых агентств. Объем их услуг в расчете на год составлял не менее 50 млн долл. США. Кризис 1998 года уменьшил этот объем в 2–3 раза. Но отрасль в целом оказалась вполне жизнеспособной. В России 20 сентября празднуется День рекрутера, который является национальным. Инициатива создания этого праздника принадлежит российским, украинским и белорусским объединениям профессиональных консультантов по подбору персонала.

В конце XX века многие международные рекрутинговые компании открыли свои представительства в России — *Manpower* (1994), *Ward Howel International* (1993), *Commonwealth Resources* (1995), *Morgan Hunt* (1995). Специфика российских предприятий затрудняла подбор персонала со стороны западных агентств, поэтому в конце XX века в России существовало лишь несколько небольших агентств по подбору персонала. За минувшие десятилетия кадровая индустрия значительно выросла и окрепла. По данным HR-портала, в начале XXI века на российском рынке кадровых услуг находилось более 1000 рекрутинговых компаний, некоторые из них достигли высокого профессионального уровня, и вышли на мировой рынок. Осенью 1995 года на собрании руководителей ряда ведущих московских агентств была выдвинута идея создания профессиональной организации рекрутеров, и в 1996 году агентства России объединились в Ассоциацию консультантов по подбору персонала (АКПП). Миссией этой общественной организации стало «содействие формированию цивилизованного рынка кадровых услуг». Сегодня АКПП — самое крупное и авторитетное профессиональное объединение рекрутеров в России, СНГ и Восточной Европе. Ее деятельность направлена на содействие эффективной занятости населения в условиях рыночной экономики. Разработанному ассоциацией профессионально-этическому кодексу следуют несколько сотен кадровых агентств. Среди них и те агентства, которые не являются членами АКПП.

В мае 1996 года с открытием службы *Human Resources On-Line* (www.hro.ru) — первого *web*-сервера, реализовавшего технологии электронного рекрутинга, в России появился так называемый электронный рекрутинг. Осенью того же года была запущена российская система электронного рекрутинга, ныне известная как *PointJob* (www.pointjob.ru). Самые популярные и активные на сегодня интернет-ресурсы, размещающие как вакансии, так

и резюме соискателей и тесно сотрудничающие с кадровыми агентствами: www.job.ru, www.rabota.ru, www.1job.ru, www.jobs.ru, www.jobsme.ru, www.km.ru, www.newjob.ru, www.cv.ru, www.rjb.ru, www.job-today.ru

В начале XXI века агентства разделились по специфике подбора, по перечню оказываемых услуг, по специализации. Появились агентства, которые работают, например, исключительно с компаниями нефтегазового сектора или IT-технологий, только в автомобильном бизнесе или телекоммуникационном, в фармацевтической или банковской сфере. Есть даже театральное агентство и агентство по трудоустройству высококвалифицированного морского персонала. Все больше осваивается рынок трудоустройства за границей, наши специалисты предлагают работу в США, Голландии, Англии, Канаде, странах ближнего зарубежья. Также существуют агентства, специализирующиеся на конкретных позициях: поиск исключительно финансистов, специалистов по рекламе и маркетингу или информационным технологиям. При этом, по оценкам ведущих специалистов рекрутских агентств, в России профессиональный подбор персонала находится пока на начальной стадии.

НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

Подбор персонала — ответственный этап в управлении персоналом, так как ошибка обходится слишком дорого. Хорошие люди, преданные фирме, и работают хорошо. Строгие требования к подбору кадров позволяют не только отобрать лучших специалистов, но и напомнить тем, кто уже работает, какие высокие требования предъявляются к персоналу. Подбор наилучших кадров — сложный и многоэтапный процесс, включающий научно обоснованные принципы и методы работы, и должен производиться на научной основе.

Среди основных принципов подбора персонала можно выделить:

Принцип плановости. Мероприятия, направленные на совершенствование кадрового состава, проводятся планомерно, исходя из плановой потребности в работниках и с учетом перспектив развития персонала и организации в целом.

Принцип альтернативности. Реализуется через привлечение в организацию как можно большего числа соискателей. Во многих странах реализацию целого ряда процедур подбора персонала и предварительный анализ кандидатов на вакантные места осуществляют кадровые службы. Поэтому проведение в жизнь принципа альтернативности находится в сфере ответственности кадрового менеджмента. Так, во многих

фирмах США одним из показателей оценки работы менеджеров кадровых служб является *selection ratio* (коэффициент отбора), рассчитываемый как отношение числа поданных заявлений к числу вакансий.

Принцип активного подбора. Заключается в постоянной работе с потенциальными кандидатами на вакантные места в организации, применении активных методов поиска и вербовки персонала. Это касается как квалифицированных сотрудников других фирм, так и молодых специалистов. Работодатели устанавливают тесные, долговременные связи с учебными заведениями, включая личные контакты вербовщиков со студентами. Например, компания *Hewlett Packard* имеет регулярные контакты более чем со 100 колледжами и университетами. Представителей фирмы интересуют не только показатели академической успеваемости, но и круг интересов, целевые установки студентов.

Комплектность. Это всестороннее исследование и оценка личности кандидата (изучение биографических данных, профессиональной карьеры, уровня профессиональных знаний и умений, деловых и личных качеств, состояния здоровья, мнение коллег о нем).

Объективность. Повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, а также сведение к минимуму влияние субъективного мнения консультанта, принимающего окончательное решение.

Научность. Использование в процессе подготовки и проведения подбора последних научных достижений и новейших технологий.

Анализ литературы позволил выделить три подхода в подборе персонала в организациях:

1. Учет конкретных особенностей предприятия и его подразделений: подбираются работники, которые могут решать имеющиеся задачи.

2. Подбор персонала осуществляется, исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника. Функциональные обязанности и трудоемкость работы определяются для конкретного работника на основе организационных документов или опыта руководителя. Недостатком этого способа является возможность занятия вакантных рабочих мест менее способными рабочими и служащими из-за того, что они поступили на работу раньше. Когда появляется высококвалифицированный работник, вакантное место может быть уже занято другим человеком, имеющим более низкую квалификацию.

3. Совмещение первого и второго способов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с перераспределением существующих функций, а на остальные должности подбор кадров ведется, исходя из нормативных требований

рабочих мест. Этот способ является более гибким, так как позволяет учесть конкретные особенности работы предприятия, квалификацию персонала и создать условия для всестороннего развития людей.

Во всех перечисленных случаях основой правильного подбора является объективная информация о работнике и рабочем месте, позволяющая обоснованно произвести анализ их соответствия. Всесторонняя комплексная оценка персонала может быть произведена на основе исследования различных аспектов личности, объективных кадровых данных, деловых и нравственных качеств, жизненного опыта, профессиональных знаний и умений, здоровья и работоспособности, служебной карьеры и других аспектов.

Подбор кадров представляет собой единый комплекс 5 форм его обеспечения:

- 1) научно-методической;
- 2) организационной;
- 3) кадровой;
- 4) материально-технической;
- 5) программной.

Научно-методическое обеспечение определяет общую методологию отбора, научные принципы, методы, критерии и применяемый математический аппарат. Большое значение имеют оценка и проверка эффективности подбора, анализ и обобщение данных, разработка рекомендаций по совершенствованию работы кадровых служб. Организационное обеспечение подбора кадров — это комплекс научно обоснованных мероприятий, проводимых одновременно или последовательно на разных этапах работы с целью сокращения сроков и повышения качества отбора. Кадровое обеспечение подбора — это привлечение на разных этапах работы всех необходимых специалистов: руководителей высшего звена, руководителей соответствующих подразделений, специалистов-мастеров, психологов, юристов, экономистов, внешних экспертов. А также материально-техническое обеспечение отбора, необходимое финансирование проводимых мероприятий и оснащенность их требуемой организационной техникой. Программное обеспечение предусматривает автоматизацию отдельных этапов подбора кадров с использованием соответствующих компьютерных программ.

Таким образом, подбор кадров — это сложный и многоэтапный процесс, включающий научно обоснованные принципы и методы работы, без которых невозможно подобрать наилучшие кадры. Только системный, научно-методически разработанный подход, позволяет быстро и качественно решать проблему подбора персонала.

СТРУКТУРА И МЕТОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПОДБОРА В ОРГАНИЗАЦИИ

Первый шаг в привлечении рабочей силы — планирование человеческих ресурсов, когда руководители компании и специалисты по УЧР, исходя из имеющихся вакансий, рассчитывают потребность в новых работниках.

Второй шаг заключается в использовании процедур подбора персонала и коммуникации с потенциальными кандидатами.

Третий шаг состоит в отборе из претендентов на вакантную должность тех индивидов, которые способны принести организации наибольшую пользу. И наконец, новый сотрудник принимается на работу.

В основе усилий организации по привлечению сотрудников лежит модель совпадения, в соответствии с которой компания и индивид стремятся согласовать свои требования, интересы, ценности (рис. 3.3).

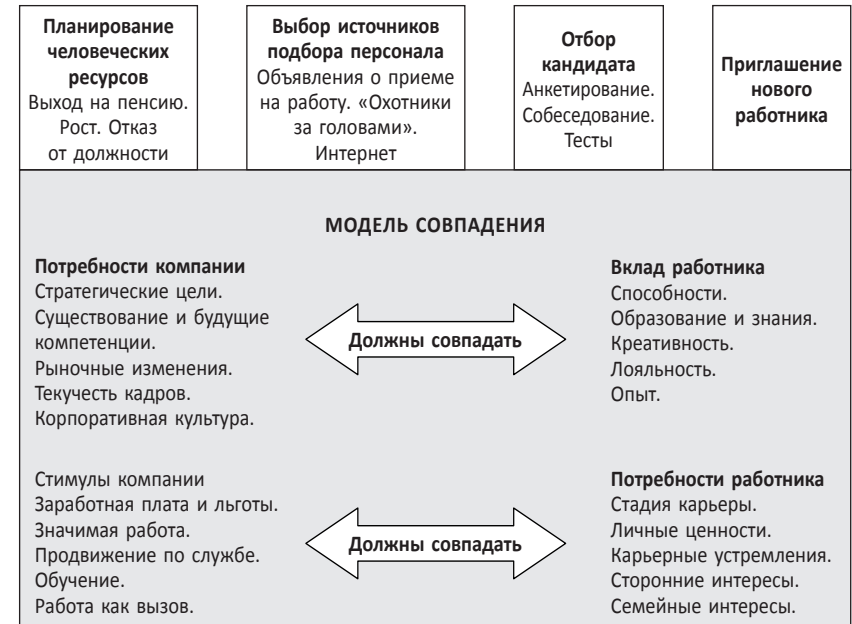


Рис. 3.3. Привлечение рабочей силы [Дафт, 2008]

В литературе выделяются блоки подбора персонала, включающие в себя этапы, представленные на рис. 3.2.

- Блок планирования человеческих ресурсов и оценки организационных потребностей.
- Блок анализа содержания работы и описание должности.
- Блок поиска новых сотрудников.

Рассмотрим каждый блок подбора персонала подробнее.

Планирование человеческих ресурсов

Планирование рабочей силы и преемственности широко применялось до середины 1980-х годов. Затем, с наступлением эпохи корпоративных сокращений, компании стремились избавляться от людей, человеческий ресурс был малозначим («за воротами масса народа»). В начале XXI века планирование рабочей силы вновь стало актуальной задачей. Подбор кадров начинается с планирования кадров и составления профессиограммы перечня требований, предъявляемых к человеку данной профессией, специальностью и должностью. Другими словами, прежде чем подбирать людей, необходимо детально и точно представить себе, какими они должны быть. Перечень требуемых характеристик составляется по результатам специального научного исследования — профессиографии.

Профессиография — это технология изучения требований профессии к личностным качествам, психофизиологическим характеристикам, социально-психологическим показателям, природным задаткам и способностям, деловым качествам, профессиональным знаниям и умениям, состоянию здоровья человека. Профессиография используется в целях разработки информационных, диагностических, коррекционных и формирующих практических рекомендаций для повышения эффективности профессионального труда. Профессиография охватывает разные стороны конкретной профессиональной деятельности: социальные, социально-экономические, исторические, технические, технологические, правовые, гигиенические, психологические, психофизиологические, социально-психологические. Объем, глубина и детальность их изучения зависят от заказа руководства фирмы. Впервые упоминание о профессиограммах встречается в литературе исторического характера в пору, когда германское правительство повсеместно привлекало психологов к подбору в армию и на предприятия. В начале 1920-х годов в Германии был проведен глобальный опрос руководителей фирм с целью

выявления критериев детального описания конкретных профессий. Для систематизации получаемых от руководителей фирм и рабочих ответов Институтом прикладной психологии в Берлине была разработана анкета, содержащая 151 вопрос. На основании ответов на вопросы анкеты со стороны представителей различных профессий удалось создать ряд «профессиональных психограмм» (например, машиниста, наборщика, вагоновожатого, конторщика, телефонистки) в виде собрания карточек (картотеки) в алфавитном порядке со списками профессионально важных психологических качеств работника, влияющих на его эффективность в процессе достижения профессионально значимого результата (например, особенности познавательных процессов, мотивационной сферы, черт характера и темперамента). Психограммы являлись составной частью профессиограмм, которые, помимо этого, включали в себя полное описание профессии, ее общественного значения, а также детальное описание рабочего места, условий труда и задач работника. Сегодня с использованием профессиограмм разрабатываются должностные инструкции, которые помогают при составлении списка требований, предъявляемых к кандидату в процессе подбора и отбора персонала. Профессиографические исследования проводят специалисты по заказу руководителей кадровых служб. Управляющий персоналом получает готовый результат в виде профессиограммы.

Непосредственно сам процесс планирования кадров включает в себя три взаимосвязанные ключевые задачи:

- 1) оценка наличных ресурсов;
- 2) оценка будущих потребностей;
- 3) разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

Для реализации первой задачи рекомендуется с помощью руководителей определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели. Прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей, позволяет определить будущие потребности организации в персонале и реализуется в программе стратегического обеспечения кадров. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

В практике используются три модели планирования персонала:

- 1) краткосрочная (оперативная, тактическая);
- 2) среднесрочная (управленческая);
- 3) долгосрочная (стратегическая).

Тактическое планирование предполагает анализ и удовлетворение конкретных потребностей организации на планируемый период (квартал, полугодие). Оно основывается на производственном плане развития организации в этот период, на прогнозировании карьерного роста, достижения сотрудниками пенсионного возраста, на показателях текучести кадров.

Среднесрочное планирование включает в себя модели резервного планирования.

По существу, стратегическое планирование потребности в персонале состоит в составлении потенциала специалистов, необходимых для реализации, стратегии развития и фактического состояния человеческих ресурсов организации, а также в определении потребности в этих ресурсах в будущем. При этом взаимосвязь с общей стратегией развития организации обязательна.

При планировании человеческих ресурсов обычно учитываются следующие внутренние и внешние факторы:

- состояние экономики и данной отрасли в рассматриваемый период;
- государственная политика (законодательство, налоговый режим, социальное страхование и т. п.);
- конкуренция с другими компаниями, рыночная динамика;
- стратегические задачи и бизнес-планы компании;
- финансовое состояние организации, уровень оплаты труда;
- корпоративная культура, лояльность сотрудников;
- движение персонала (увольнение, декретные отпуска, выходы на пенсию, сокращения и т. п.).

В организационной психологии выделяют комплексную модель планирования персонала (рис. 3.4).

Таким образом, процесс планирования человеческих ресурсов подчинен реализации предприятием общей стратегии. Соответственно, отправной точкой планирования потребностей в человеческих ресурсах является план развития организации на предстоящий период.

Можно выделить следующие основные этапы планирования:

1. Анализ внешней среды с точки зрения тенденций изменений ситуации на местном рынке рабочей силы (например, на основе анализа кадровых изданий).

2. Анализ внутренних ресурсов организации с точки зрения удовлетворения будущих потребностей (для достижения планируемых организацией целей) на основе внутренней статистики человеческих ресурсов: структуры и динамики рабочей силы по различным категориям

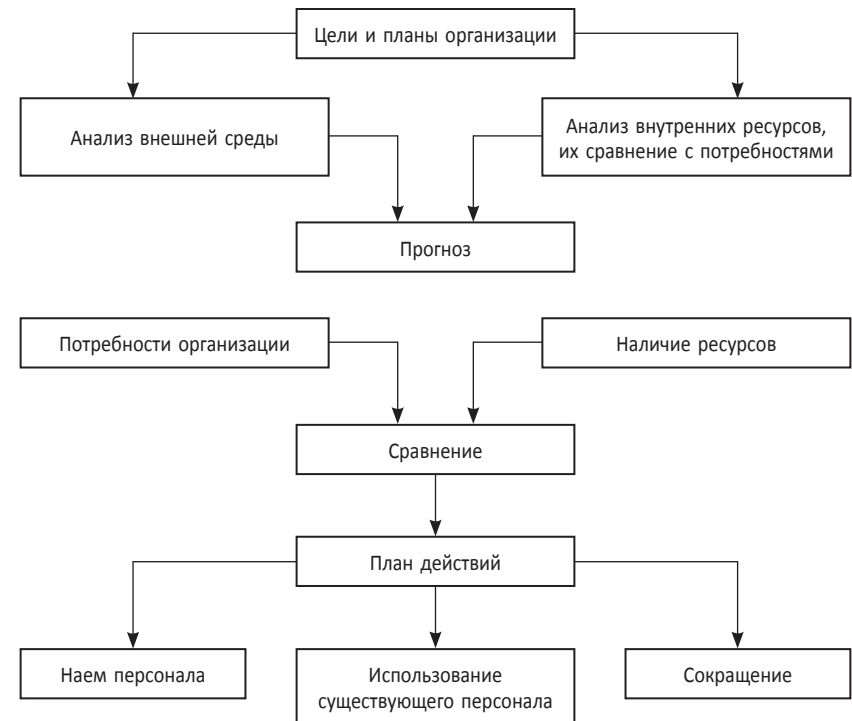


Рис. 3.4. Комплексная модель планирования персонала

персонала, возрастной и образовательной структуры, текучести, издержек, профессионального обучения и т. д.

3. Определение на основе проведенного анализа прогноза на планируемый период.

4. Анализ конкретных потребностей организации (сколько работников какой квалификации потребуется на планируемый период) на основе детального перспективного плана развития организации.

5. Анализ возможностей удовлетворения конкретных потребностей организации за счет существующих человеческих ресурсов на основе принятой в организации политики УЧР.

6. Принятие решения о необходимости привлечения дополнительных ресурсов, удовлетворения будущих потребностей организации за счет существующего персонала или о частичном сокращении персонала.

В соответствии с результатами планирования организация постоянно занимается подбором персонала.

При планировании персонала применяются следующие методы: экстраполяция, экспертная оценка, компьютерные модели, балансовый, нормативный и математико-статистический методы.

Экстраполяция — это перенос существующей в организации ситуации на будущий (планируемый) период с учетом некоторых коэффициентов. Данный метод больше подходит для стабильных организаций на достаточно короткий период. В российских нестабильных условиях чаще применяют метод скорректированной экстраполяции. Он учитывает изменения в соотношении многих факторов, например изменения на рынке труда, изменения цен и т. д.

Метод экспертных оценок основан на мнении экспертов — руководителей подразделений или предприятий. Именно опытом и интуицией экспертов компенсируется недостаток достоверной информации.

На основании информации, предоставляемой линейными менеджерами, специалисты службы персонала строят компьютерный прогноз потребности в персонале. Существует, например, приложение *Hyperion Workforce Planning*, предназначенное для поддержки процесса эффективного планирования расходов на персонал, штатного состава, оклада и заработной платы на предприятии.

Балансовые методы основываются на взаимной увязке в рамках планового периода ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них. Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит. Необходимые ресурсы можно привлекать со стороны, а можно находить в собственном «хозяйстве» путем его рационализации. При планировании персонала в основном применяются трудовые балансы, отражающие движение рабочей силы и использование календарного фонда времени.

Нормативный метод состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период (а соответственно, и в основу балансов) кладутся нормы затрат различных ресурсов (в нашем случае — трудовых) на единицу продукции (в данном случае — рабочего времени, расхода фонда заработной платы и проч.). В этом случае выделяют следующие показатели: норма численности работников (число соответствующего профессионально-квалификационного состава, необходимое для выполнения определенных производственных и управленческих функций или объемов работ. С помощью таких норм определяется число

работников, требующихся для обслуживания оборудования, рабочих мест, затраты труда по профессиям, специальностям, группам работ) и норма управляемости (сколько работников может быть в подчинении у одного руководителя).

Математико-статистический метод сводится к оптимизационным расчетам на основе различного рода моделей: статистические модели (корреляционная модель, отражающая взаимосвязь двух переменных величин), модели линейного программирования, позволяющие путем решения системы уравнений и неравенства определять оптимальные величины переменных.

Планирование персонала позволяет определить:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где будет необходимо;
- какие требования предъявляются к тем или иным категориям работников (профессионально-квалификационные модели должностей);
- каким образом привлечь нужный персонал и сократить ненужный;
- как использовать персонал в соответствии с его потенциалом;
- как обеспечить развитие этого потенциала, повысить квалификацию людей;
- как обеспечить справедливую оплату труда, мотивацию персонала и решить его социальные проблемы;
- каких затрат потребуют проводимые мероприятия.

Таким образом, в рамках кадрового планирования, являющегося элементом общей системы планирования организации, решаются задачи обеспечения ее рабочей силой необходимой численности и качества, эффективного использования последней, совершенствования социальных отношений. Планирование персонала является в большинстве случаев вторичным, производным по отношению к общей системе внутрифирменного планирования, а планы по персоналу дополняют и конкретизируют иные виды планов и программ.

Анализ содержания работы и описание должности

Анализ содержания работы — это систематический процесс сбора и интерпретации информации об основных служебных обязанностях, задачах и ответственности, а также о среде, в которой эта работа выполняется.

Для проведения анализа менеджеры или специалисты выясняют особенности деятельности и характер рабочего потока, степень контроля

над данной должностью и над подчиненными ей должностями, требуемые знания и навыки, норму производительности и условия труда.

Важным технологическим этапом подбора является этап анализа должности и разработки модели и паспорта рабочего места. Данный этап начинается с детального определения того, кто нужен организации. Традиционно в основе этого процесса лежит подготовка должностной инструкции, то есть документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. Как правило, должностная инструкция подготавливается отделом человеческих ресурсов совместно с руководителем подразделения, где имеется вакантная должность: специалисты по человеческим ресурсам привносят свое знание процесса создания должностной инструкции, руководитель — требования к конкретному рабочему месту.

Должностная инструкция включает в себя описание основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность. Поэтому при использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной должности специалист может определить, насколько конкретный кандидат способен выполнять эти функции. Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности, — квалификационные карты и карты компетенции (портреты, или профили, идеальных сотрудников). Квалификационная карта, подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами по управлению человеческими ресурсами на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки, знание иностранного языка, владение компьютером и т. д.), которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, занимающий эту должность. Поскольку в ходе отбора значительно легче определить наличие квалификационных характеристик, чем способность выполнять определенные функции, квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Ее использование дает также возможность структурирования оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения их между собой. Вместе с тем этот метод сосредотачивается на технических, в большой мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

В практике используют Карту компетенции (портрет идеального сотрудника). Компетенции представляют собой личностные характеристики

человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Важнейшим дополнением карты является описание компетенций, то есть детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника. Подготовка карты компетенций требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника отдела человеческих ресурсов. При оценке кандидата карта компетенции используется так же, как квалификационная карта компетенции кандидата: сравнивается с компетенциями идеального сотрудника.

А. П. Егоршиным разработана модель анализа должности, которая включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места.

1. Кадровые данные (возраст, пол, семейное положение, социальное положение, внешность). Источники: листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании, фотография, собеседование.

2. Опыт работника: жизненный, производственный, государственный, общественный. Определяется путем интервью и анкетирования.

3. Профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам. Выявляются путем программированного контроля знаний и в результате деловых игр.

4. Профессиональные умения: совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программируемого контроля, собеседования и в процессе деловых игр и практических занятий.

5. Личностные качества: совокупность деловых качеств и недостатков работника. Определяются путем психологического тестирования и социологического опроса.

6. Психология личности: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация — определяются путем психологического тестирования работника, наблюдения.

7. Здоровье и работоспособность с медицинской диагностикой состояния: здоров, практически здоров, болен.

8. Уровень квалификации: определяется приобретенной специальностью, образованием и повышением квалификации.

9. Служебная карьера формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте.

10. Хобби (увлечения): выявляются методом интервью, наблюдений и анкетирования.

11. Вредные привычки и недостатки: пристрастие к алкоголю и курению и пр. Выявляются путем анкетирования, наблюдений и социологического опроса.

12. Организация труда: помещения, технические средства, транспорт. Устанавливаются по нормативам организации рабочего места и путем опроса сотрудника.

13. Оплата труда: зарплата, премии, вознаграждения. Определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.

14. Социальные блага: путевки, фирменная одежда, питание и др. Выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.

15. Социальные гарантии: пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения. Определяются на основе государственных стандартов.

В. П. Чемяков [2007] соотносит требования должности с компенсируемыми факторами и предлагает модель соотношения требований должности, профиля компетенций и компенсируемых факторов¹. Последние являются, как правило, объектом оценки должности и направлены на получение данных о «весе» должности, связанном с определением размера оплаты труда (тарифа).

Компенсируемые факторы связаны с требованиями должности и направлены на привлечение эффективных работников и их стимулирование. При описании и оценке должности руководитель получает информацию, которую можно использовать для формирования образа идеального сотрудника, составления программы обучения, формирования резерва и планирования карьерного роста сотрудника.

Чемяков В. П. предлагает схему соотношения компенсируемых факторов, задач и функций подразделения и конкретного работника и стратегий, ценностей, целей предприятия (рис. 3.5).

В. П. Чемяков предлагает при составлении профиля компетенций учитывать требования должности и компенсируемые факторы (рис. 3.6).

Итак, профиль компетенций должен соответствовать требованиям должности. Если он не полон или избыточен по отношению к требованиям, то какие-то положения сформулированы некорректно. Работа требует от человека только тех качеств, которые нужны.

¹ *Компенсируемые факторы* — наиболее широкие характеристики труда, в той или иной степени присутствующие в каждой профессии.

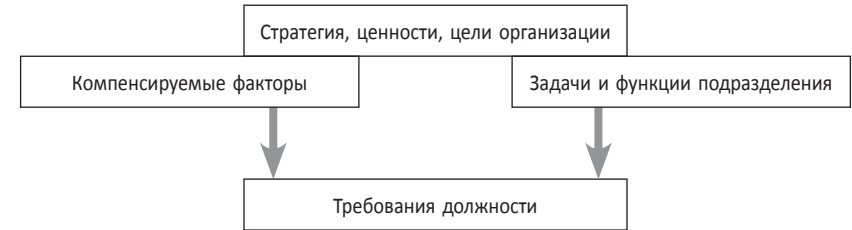


Рис. 3.5. Источники требования должности [Чемяков, 2007]



Рис. 3.6. Соотношение компенсируемых факторов, требований должности и профиля компетенций

Интересной для анализа должности является «модель пригодности» (соотношения «уровня способностей» и мотивации сотрудника) (рис. 3.7).

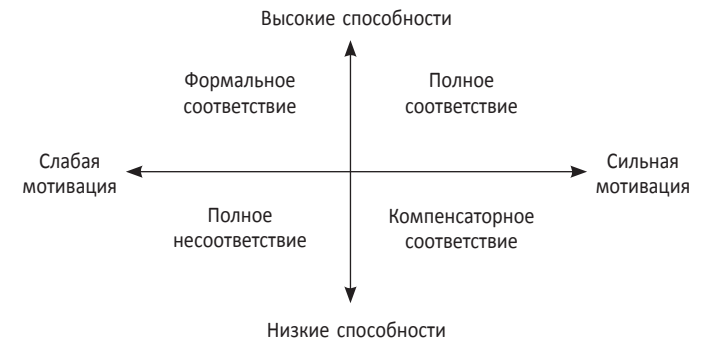


Рис. 3.7. Соотношение силы мотивации и уровня способностей

Данная модель рекомендует руководителю на этапе планирования и анализа конкретной должности ориентироваться на профиль мотивации и мотивационную активность, а значит, продумывать варианты стимулирования сотрудника.

Идеальный случай — когда кандидат обладает нужными способностями и мотивацией. Однако если мы возьмем квалифицированного работника с сильной мотивацией, мы должны продумать систему стимулирования, в том числе систему обучения.

Уровень мотивации, как правило, не отражается в требованиях должности и заявке на подбор. Нередко вопросы мотивации считают решенными при предложении определенного уровня оплаты, бонусов и соцпакета. Мотивация не считается компетенцией, когда она проявляется в процессе ассессмента. Но если для должности трудно найти человека с нужным набором навыков, то на передний план выходит именно мотивация, которая может стать единственной компетенцией. И это имеет смысл отражать в требованиях к должности и заявках на подбор. Однако, кроме силы мотивации, следует учитывать и ее содержание.

Итогом данного этапа является формулировка квалификационных требований — четкое и лаконичное перечисление конкретных задач, обязанностей и ответственности. Также формулируются квалификационные требования, то есть знания, навыки, уровень образования, физические способности и прочие характеристики потенциального исполнителя работы.

Исходя из имеющихся моделей рабочих мест, решение проблемы подбора персонала включает следующие задачи:

- разработку концепции модели рабочего места сотрудника, ее элементов, характеристик и весовых коэффициентов;
- разработку типовых моделей рабочих мест по должностям персонала;
- методику комплексной оценки персонала на основе модели рабочего места в оценочных центрах с привлечением специалистов;
- технологию работы с неработающим или высвобождаемым персоналом в центрах занятости населения на основе результатов комплексной оценки кадров на вакантные должности;
- технологию работы с персоналом на предприятиях и в организациях (аттестация кадров, планирование карьеры, повышение квалификации и переподготовка кадров).

Поиск новых сотрудников

Объем работ на этом этапе определяется разницей между имеющимися кадрами и настоящей или будущей потребностью в них. При этом необходимо учитывать такие факторы, как выход на пенсию, текучесть кадров, увольнение в связи с истечением срока трудового соглашения о найме, расширение сферы деятельности организации. В отечественной и зарубежной практике набор обычно ведется из внешних и внутренних источников рабочей силы. На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, отдел человеческих ресурсов определяет вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить.

В отечественной практике используются следующие *методы поиска нового сотрудника*:

1. *Поиск внутри организации.* Прежде чем выйти на рынок труда, большинство организаций пробуют искать кандидатов в «собственном доме». Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации (газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках); обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов; анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками. Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников. В то же время внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их «для себя». Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

2. *Подбор с помощью сотрудников.* Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки связаны с «неформальностью» — рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной

информацией о рабочем месте, вознаграждении и т. д., часто не активны в отношении потенциала близких им людей.

3. *Самопроявившиеся кандидаты.* Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поисками работы. Не имея потребности в них в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений, необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержка таких баз данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов.

4. *Объявления в средствах массовой информации* — на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кадров — широкий охват населения при относительно низких издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ — объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещаются в специальной литературе (финансовые или бухгалтерские издания). Такая сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

5. *Выезд в институты и другие учебные заведения.* Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения молодых специалистов. Выезжая в учебные заведения, организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководства, демонстрацию продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа молодых специалистов. В то же время область его применения ограничена, так как вряд ли кто-либо отправится искать генерального директора в институт.

6. *Государственные агентства занятости.* Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. В Российской Федерации такие учреждения, называемые Федеральными бюро по трудоустройству, существуют в каждом административном округе. Каждое

бюро имеет базу данных. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к ней. Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов.

7. *Частные агентства по подбору персонала.* Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики. Во многих странах, в том числе и у нас, сегодня существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и тем самым значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов, оказывающих значительное влияние на функционирование организации.

Анализ методов подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительно важный вывод: не существует одного оптимального метода, поэтому отдел человеческих ресурсов должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи. Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основными правилами:

- всегда проводить поиск кандидатов внутри организации;
- использовать по меньшей мере два метода привлечения кандидатов со стороны.

Таким образом, для выстраивания технологии подбора необходимо понимание и учет влияния факторов *внешней среды* (особенности кадрового рынка, особенности подготовки специалистов в регионе, трудовое законодательство, характеристики предприятия) и *внутренней среды* (кадровая политика, образ и место организации на кадровом рынке).

В современной практике подбор персонала стал одной из технологий управления персоналом организации. Для построения системы подбора выделяются значимые факторы и описываются условия, в которых подбор действительно сможет стать технологией¹. Разработка

¹ *Технология* — это последовательность действий, приводящих к запланированному результату.

и использование технологии подбора персонала позволяет целенаправленно влиять на результат.

Один из факторов, определяющих построение системы и процедуры подбора, — особенности организации, ее базовые ценности, кадровая политика, реализуемая на предприятии. Актуальная ситуация подбора должна стать предсказуемой и управляемой. Для этого должны быть проанализированы, осознаны и описаны условия деятельности предприятия, так как именно они задают условия создания технологии. А подбор конкретного специалиста для организации специфичен вследствие контекста, в котором он реализуется.

Задачи и содержание подбора персонала тесно связаны с этапом развития организации. На разных этапах развития внешне схожие ситуации воспринимаются по-разному и вызывают разное отношение к проекту подбора. Однако на каждом этапе построения системы подбора персонала мы ставим вопрос о требованиях к специалисту, который будет подбираться под данную задачу организационного развития. Позднее, при проектировании требований к специалисту, этот вопрос будет учтен и при создании модели специалиста. За конкретной ситуацией подбора стоит задача развития организации, которая должна быть переформулирована менеджером на язык компетенций специалиста.

1. Подбор в результате появления новой вакансии внутри оргструктуры в связи с увеличением объемов работы, расширением бизнеса (характеристики роста бизнеса).

2. Подбор по причине изменения организационной структуры компании (характеристики развития бизнеса).

3. Подбор в результате увольнения специалиста, его перехода в другую компанию (сохранение стабильности бизнеса).

4. Подбор специалиста на место неэффективного работника (корректировка бизнеса).

Следовательно, на определенном этапе существования организации перед ней могут стоять следующие задачи: *развитие, рост, сохранение, корректировка*.

Подбор персонала, создаваемый как технология, занимает особое место в системе управления персоналом. Он связан с планированием персонала, его обучением, адаптацией, построением карьеры в рамках конкретного предприятия, аттестацией. Организационная культура как система ценностей и традиций является нормозадающей субстанцией, поддерживающей созданные технологии, понимаемые в организации как система правил и привычек.

Итак, благодаря системности персонал-технологий и их взаимосвязанности *задачи подбора* могут быть различными.

1. Подбор конкретного специалиста на вакантное место.

2. Анализ кадровой ситуации на рынке труда относительно специалистов данной профессии и уровня подготовленности.

3. Анализ рынка заработных плат.

4. Постановка образовательных задач в результате оценки подготовленности специалиста.

5. Планирование адаптации.

6. Предположение о возможности построения карьеры специалиста в компании.

Максимальное количество времени и ресурсов менеджеров по персоналу уделяется именно подбору, который часто становится основным содержанием их деятельности. С одной стороны, это типично для современных компаний и связано с особенностями современного рынка труда — недостатком специалистов и низкой подготовленностью рынка труда к динамичным изменениям. Такие условия стимулируют высокую оборачиваемость кадров на рынке и обеспечивают занятость менеджерам по персоналу. С другой стороны, данная ситуация ограничивает менеджеров по персоналу, демонстрирует их зависимость от руководства. Менеджеры нередко упрощенно понимают подбор, считая его рутинной работой, они занимаются, в сущности, организацией потока людей на появившуюся в компании вакансию. Такая ситуация делает работу менеджера по персоналу монотонной и однообразной.

Подбор как элемент системы управления персоналом выполняет дополнительные функции, не связанные с непосредственными задачами воспроизводства рабочей силы.

Через подбор проходят внешние и внутренние информационные потоки. Компания осуществляет внешний PR, предоставляя окружающему миру и кадровому рынку в частности свои корпоративные ценности. Она информирует кадровый рынок о своих приоритетах, ожиданиях, способах работы с персоналом. Привлекательность организации на кадровом рынке зависит от множества элементов отношения к персоналу в целом.

1. Концепции мотивации персонала (X и Y).

2. «Цвет» заработной платы.

3. Компенсации, социальный пакет.

4. Условия для профессионального и карьерного развития.

5. Стабильность бизнеса.

6. Конкурентоспособность продукта (товара или услуги и пр.).

Кадровый рынок перерабатывает эту информацию. На ее основании формируется достаточно устойчивое мнение о компании, ее перспективах, делается предположение о руководстве и способах управления.

Менеджер по персоналу, понимая эти механизмы, должен тонко управлять PR-процессами, транслируя во внешний мир реальную и выгодную информацию о компании. Специалист кадрового агентства всегда имеет возможность проанализировать особенности организации, используя доступные средства — тексты рекламных объявлений о вакансиях, иные способы самопрезентации компании, данные от бывших сотрудников, информацию от соискателей, находящихся в кадровой базе агентства.

Уникальность технологии подбора персонала в организации определяется разнообразием условий существования и деятельности предприятий. Встает вопрос о роли организационной культуры в построении технологии подбора.

Организационная культура включает в себя две основные составляющие (Э. Шейн):

- 1) иерархию ценностей, доминирующую среди сотрудников предприятия;
- 2) совокупность способов реализации этих ценностей, преобладающих в организации на определенном этапе ее развития.

Для изучения этого вопроса можно обратиться к анализу типа организационной культуры конкретного предприятия. Описание типологических особенностей организационной культуры позволяет детально изучить ценности и механизмы их внедрения в практику управления. Менеджер по персоналу, исследуя деятельность создателей бизнеса и его руководителей, особенности мотивирования работников, наблюдая традиции и нормы поведения сотрудников, делает вывод об организации, в которую он подбирает персонал.

Подбор персонала организации строится, исходя из особенностей ее культуры. Специалист, подбираемый на конкретную вакансию, должен или усилить организационную культуру, или скорректировать ее, исходя из задач развития бизнеса.

Итак, целью профессионального подбора является обеспечение организации таким персоналом, который по своим индивидуальным качествам может достигнуть высокой эффективности в определенном виде трудовой деятельности при условии получения удовлетворения от избранного ее вида.

При проведении профотбора необходимо учитывать пригодность к различным видам профессиональной деятельности, определяемую

уровнем общего образования, профессиональной подготовки, производственным опытом и отношением к профессии, а также степенью соответствия индивидуальных психофизиологических качеств данного работника определенному виду деятельности.

С профотбором тесно связана профессионализация (вхождение человека в профессию), которая направлена на решение проблем, связанных с формированием отношения к своей профессии, профессиональным совершенствованием, а также сменой вида труда.

Профпригодность к различным видам трудовой деятельности должна рассматриваться как основа профессионального мастерства с возможностью его формирования и развития в дальнейшем.

Профорентация позволяет выявить и развить интерес и способности человека к определенным профессиям или группам профессий, а также определить степень его пригодности к ним еще до этапа включения в общественное производство. Она помогает человеку сделать обоснованный выбор профессии, сократить сроки ее освоения, повысить производительность труда. Все более активное вовлечение различных групп трудящихся в процессы высвобождения и перераспределения рабочей силы увеличило их потребность в такой помощи. Во многих странах это привело к расширению сферы применения профорientации, которая начала охватывать не только учащуюся молодежь, но и другие группы населения. Расширение связей профорientационных служб с учебными заведениями, предприятиями, органами по труду и увеличение объема выполняемой работы способствовали как дифференциации этих служб и предоставляемых ими услуг, так и их интеграции с другими службами. Это объясняется не только повышением требований со стороны производства к уровню знаний, способностей, квалификации работников, то есть к их профессиональной пригодности, но и потребностью самих работников в освоении новых профессий (например, в связи с внедрением новой техники и технологии, по состоянию здоровья или с целью трудоустройства).

Экономическая эффективность профорientации и профотбора может быть оценена с помощью показателей сокращения текучести, роста производительности труда и уменьшения времени, необходимого для освоения профессии.

По расчетам, годовой экономический эффект от профорientации составляет в масштабах страны примерно 11,5 млрд руб., в том числе за счет сокращения текучести кадров — 2 млрд руб., за счет уменьшения затрат на подготовку кадров — 6 млрд руб., за счет ускорения роста

производительности труда — 3,5 млрд руб. При этом не учитывался эффект от улучшения качества продукции, снижения заболеваемости, усиления творческого характера труда и т. п.

Социологические обследования подтверждают экономические выводы: работники, выбравшие свою профессию сознательно, с учетом профессиональной ориентированности, трудятся на 20–40% производительнее, допускают почти вдвое меньше брака в работе, в среднем у них на год меньше срок достижения следующего разряда, в 2–3 раза реже они меняют профессию или место работы. Устранение возможных ошибок при выборе профессии экономит до 25% средств, затрачиваемых на обучение рабочих [Арещенко, 1982].

Программы ориентации нового сотрудника могут быть различными — от неформальных, предусматривающих в основном устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками. В формальных программах ориентации часто используют аппаратуру, слайды, фотографии и т. п.

Ориентация вновь принятого сотрудника подразумевает оказание ему помощи в осознании важности исполняемой им работы, уяснении той части кадровой политики компании, которая касается его в силу занимаемой им должности, в доведении до его сведения той информации об истории и современном положении компании, которую руководство считает выгодным для себя ему сообщить. Конкретные правила техники безопасности, специфические требования по самозащите сообщаются в соответствии со служебной инструкцией. Специальные пособия для руководителей регламентируют, каким образом непосредственный руководитель должен приветствовать сотрудника, как должен ознакомить его с месторасположением раздевалок и душевых, кафетерия и комнаты отдыха; показать ему рабочее место, ознакомить с внутренним порядком, системой оплаты, ввести в работу группы; подробно проинструктировать в отношении правил техники безопасности и пр.

Таким образом, каждая организация привлекает необходимые для достижения ее целей человеческие ресурсы, то есть сотрудников. Способы и методы подбора сотрудников зависят от характера и условий деятельности организации, организационной культуры и др. Наиболее распространенным сегодня способом соединения сотрудника с организацией является наем, то есть заключение соглашения между организацией и индивидом, в соответствии с которым человек предоставляет организации свои физические и интеллектуальные способности

и профессиональные навыки на определенное время в обмен на материальное и моральное вознаграждение. Подбор кандидатов является основой для следующего этапа отбора будущих сотрудников.

Литература

1. *Альгин А. П.* Управление в ситуации риска: Учебное пособие. Тверь, 2000.
2. *Андреев С. В.* Поиск персонала. Оформление приема на работу. М.: Альфа-Пресс, 2004.
3. *Арещенко В. Д. И др.* Проблемы стабилизации трудовых коллективов. Минск: Наука и техника. 1982. С. 156–157.
4. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами: Учебник. 8-е изд. СПб.: Питер, 2005.
5. *Артамонова М. В., Колосова Р. П., Василюк Т. Н., Луданик М. В.* Экономика персонала: Учебник. М.: Инфра-М, 2009.
6. *Батышев С. Я.* Актуальные проблемы подготовки рабочих высокой квалификации. М.: Педагогика, 1979.
7. *Бизюкова И. В.* Кадры. Подбор и оценка. М.: Московский рабочий, 1984.
8. *Биллсбери Д.* Как подобрать и сохранить нужный персонал. М.: Баланс-Клуб, 2002.
9. *Большаков А. С.* Менеджмент: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2000.
10. *Вахтина Н., Долгова О.* Эффективность управления кадрами // МЭ и МО. 2004. № 6. С. 45–52.
11. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юрист, 2001.
12. *Воробьев Г. Г.* Человеческие ресурсы и современная служба персонала // Социс. 1996. № 11.
13. *Грачев М. В.* Суперкадры (Механизм управления персоналом в корпорации). М.: Дело, 1993.
14. *Дафт Р.* Менеджмент. СПб.: Питер, 2008.
15. *Десслер Г.* Управление персоналом / Пер. с англ. М.: Изд-во БИНОМ, 1997.
16. *Дуракова И. Б.* Управление персоналом. Отбор и найм: исследование зарубежного опыта. М.: Центр, 2005.
17. *Дятлов В. А., Травин В. В.* Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2000.

18. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. Изд. 2. Н. Новгород: НИМБ, 1999.
19. *Жув Д., Массони Д.* Подбор персонала. СПб.: Нева, 2004.
20. *Зайцев А. К., Егоршин А. П.* Организация труда персонала: Учебник. М.: Инфра-М, 2009.
21. *Иванова С.* Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. Изд. 2. М.: Эксмо, 2005. (Методики).
22. *Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993.
23. Кадровая служба рыночной экономики. Вып. 3: Работа с кадрами на предприятии (Документы и рекомендации). М., 1991.
24. *Карташов С. А., Одегов Ю. Г.* Рекрутинг: найм персонала. Изд. 2. М.: Экзамен, 2003.
25. *Кибанов А. Я.* Основы управления персоналом: Учебник. М.: Инфра-М, 2002.
26. *Кибанов А. Я., Дуракова И. Б.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для вузов. Изд. 2, перераб. и доп. М.: Экзамен, 2005.
27. *Кинан К.* Подбор персонала. М.: Эксмо, 2007.
28. Книга работника кадровой службы: Учебно-справочное пособие / Под общ. ред. С. В. Охотского, В. М. Анисимова. М.: Экономика, 2003.
29. *Коханов Е. Ф.* Отбор персонала и введение в должность. М., 1996.
30. *Кравченко К.* Кандидата помогут найти газеты, радио, Интернет // Капитал. 1999. 1–7 апр.
31. *Купер Д.* Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. М.: Вершина, 2005.
32. *Леевик Г. Е.* Загруженность персонала. М.: Гименей, 2009.
33. *Лившиц С. Б., Назаров Н. С., Суров В. Ф.* Кадровая служба. Л.: Лениздат, 1985.
34. *Лобанова Т. Н.* Построение модели ключевых компетенций // Справочник по управлению персоналом. 2002. № 11.
35. *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала. М., 1997.
36. *Маклаков А. Г.* Профессиональный психологический отбор персонала. СПб.: Питер, 2008.
37. *Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. М.; Новосибирск, 1998.
38. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под ред. З. П. Румянцева, Н. А. Соломатина. М., 1995.

39. *Мерсер Д.* ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. М.: Прогресс, 1991.
40. *Неларин К.* HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика. М.: Баланс Бизнес Букс, 2005.
41. *Одегов Ю. Г., Журавлев П. В.* Управление персоналом: Учебник для вузов. М.: Статфининформ, 1997.
42. Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Сост. сб. Н. А. Литвинцева. М., 1997.
43. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности / Под ред. Г. С. Никифорова. СПб., 1991.
44. *Пугачев В. П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. М.: Аспект Пресс, 2000.
45. *Пызин В. А.* Профессиональный выбор и отбор персонала. М., 1996.
46. *Роджерс Ф. Дж.* ИБМ. Взгляд изнутри: Человек—фирма—маркетинг. М., 1990.
47. *Савельева Т. О.* Управление персоналом в современных организациях // Экономист. 2004. № 9.
48. *Самыгин С. И., Столяренко Л. Д.* Менеджмент персонала. Ростов-на-Дону: Феникс, 2002.
49. Система управления персоналом на предприятиях. М.: Всероссийский центр производительности, 1993.
50. *Спенсер Л., Спенсер С.* Компетенции на работе. М.: ГИППО, 2005.
51. *Толочек В. А.* Современная психология труда. СПб.: Питер, 2006.
52. *Травин В. В., Дятлов В. А.* Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 1995.
53. *Травин В. В., Дятлов В. А.* Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2005.
54. *Уидет С., Холлифорд С.* Руководство по компетенциям. М.: ГИППО, 2003.
55. *Ульрих Д.* Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. М.: Вильямс, 2006.
56. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М., 1997.
57. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: Инфра-М., 1997.
58. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1998.

59. Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления. М.: VSP, 2003.
60. Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал. Измерение экономической ценности персонала. М.: Вершина, 2009.
61. Хоук К., Фут М. Введение в HR-менеджмент. М.: Дело и сервис, 2005.
62. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия. М.: РАУ, 1993.
63. Цветаев В. Кадровый менеджмент: Учебник. М.: ТК Велби, 2005.
64. Цыганов А. М. Сокращение издержек на персонал. М.: ЭКСМО, 2010.
65. Чемяков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. М.; СПб.: Вершина, 2007.
66. Шейнов В. П. Как управлять другими? Как управлять собой? (Искусство менеджера). Изд. 4, доп. СПб.: Специальная литература, 2003.
67. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1996.
68. Шекшня С. Планирование персонала и прием на работу. М., 1997.
69. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. Изд. 8. СПб.: Питер, 2004.
70. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. М., 1999.
71. Щекин Г. В. Кадровые службы за рубежом // ЭКО. 1990. № 2.
72. Щекин Г. Профессия — менеджер по кадрам // Кадры, персонал. М., 1993.
73. Boudreau, J. W., Rynes, S. L. 1985 Role of recruitment in staffing utility analysis // Journal of Applied Psychology. 1985. N 70. P. 354–366.
74. Munro Fraser A Handbook of Employment Interviewing., London: Macdonal & Evans, 1954.

Е. А. Родионова

Глава 4. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОТБОР ПЕРСОНАЛА

ОТБОР ПЕРСОНАЛА: ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ЭТАПЫ

Анализируя понятия «подбор персонала» и «отбор персонала», в литературе можно встретить мнение, что подбор и отбор — это синонимичные понятия (авторы в работах используют как термин «отбор», так и «подбор», зачастую в одном предложении встречаются оба термина). Однако анализ зарубежной и отечественной литературы позволил развести эти два понятия.

Отбор персонала (personnel selection) — серия шагов, начиная от предварительного просмотра соискателей и заканчивая приемом на работу (Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р).

Отбор кадров в кадровой работе — часть процесса подбора персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, на нее претендующих.

Н. И. Майзель, В. Д. Небылицын, Б. М. Теплов в статье «Психологические вопросы отбора» указывали, что под последним понимается процесс практического выделения из данного контингента тех индивидов, которые способны в равных условиях обеспечить наибольшую эффективность выполнения конкретного круга задач. В свою очередь, термин «эффективность» ими трактуется как общая продуктивность или результативность деятельности в единицах объема произведенной работы, времени, затраченного на ее выполнение, и допущенных при этом ошибок.

В процессе отбора работодатели оценивают характеристики кандидатов, чтобы определить «степень соответствия» должностных требований и сильных сторон кандидатов.

Все авторы, занимающиеся проблемами профессионального отбора, сходятся в том, что его критерии, безусловно, основываются на ожидаемой производительности профессионала и эффективности выполнения им своей профессиональной деятельности.

Родионова Е.А. Психология профессионального подбора // Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: теория и практика / Под ред. проф. Г.С. Никифорова. – СПб.: Речь, 2010. - С. 116-156.