© М.М. Латыпова, 2010

УДК 658.3

***М.М. Латыпова***

# *ПОИСК И ОТБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ*

*В современных условиях хозяйствования поиск и отбор персонала является продолжением кадровой политики и одним из ключевых элементов системы управления персоналом. Высокая эффективность и технология работы по поиску и отбору персонала на предприятие (в организацию) должны обеспечиваться как правильными выбранными критериями и методами, так и хорошо отработанными процедурами, четкими положениями и инструкциями, регламентирующими работу кадровой службы в этой области.*

*Ключевые слова*: *комплектование штата, основные принципы построения системы отбора кадров, комплексный подход к поиску и отбору персонала, источники привлечения персонала, методы отбора персонала.*

**Семинар № 7**

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в отечественной управленческой практике отсутствовало. Система управления каждого предприятия (организации) имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению персоналом выполняли линейные руководители подразделений и служб [1, 3].

Одной из отличительных особенностей современного производства выступает его сильная зависимость от качества рабочей силы, форм ее использования, степени вовлеченности в цели и задачи предприятия. Управление персоналом приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития.

На современном этапе новый подход к управлению предприятием должен быть основан на инновационном типе развития, для которого характерно постоянное обновление продукции, применяемых технологий, производственной структуры, что предоставляет производству лучшие возможности для адаптации к изменениям внешней среды. При разработке такой стратегии управления необходимо исходить из того, что главными факторами ее успеха является *кадровый состав и человеческий капитал предприятия*, их умение взаимодействовать между собой в процессе решения сложных производственных задач.

Следовательно, в современных условиях хозяйствования *важной задачей кадрового планирования любого предприятия (организации) является комплектование штата*. Отбор новых работников не только обеспечивает режим его нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха. Поэтому на сколько эффективно поставлена на предприятии работа по поиску и отбору персонала, в значительной степени зависит не только качество человеческих ресурсов, но и их вклад в достижение целей предприятия (организации), а также качество

производимой продукции или предоставляемых услуг.

*Поиск и отбор персонала является продолжением кадровой политики* и одним из ключевых элементов системы управления персоналом и должен быть тесно связан со всеми основными направлениями работы в этой сфере.

Высокая эффективность и технология работы по поиску и отбору персонала на предприятие (в организацию) должны обеспечиваться как правильными выбранными критериями и методами, так и хорошо отработанными процедурами, четкими положениями и инструкциями, регламентирующими работу кадровой службы в этой области.

Однако успешная работа кадровой службы при построении системы поиска и отбора персонала возможна, если этим занимаются профессиональные работники, обладающие необходимыми знаниями и практическим опытом.

При этом необходимо отметить, что в современных условиях *отмечается наличие тенденции к повышению роли аналитических функций кадровых служб*. Характерная черта в организации работы с персоналом – *стремление кадровых служб к интеграции всех аспектов работы с человеческими ресурсами*, всех стадий их жизненного цикла с момента отбора и найма до выплаты пенсионного вознаграждения. *Задачи современных кадровых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами* [2].

На современном этапе хозяйствования на предприятии *основные принципы построения системы отбора кадров* следующие:

поиск и отбор кадров должны быть увязаны с программами, реализуемыми в сфере управления персоналом, призванных обеспечить достижение поставленных целей предприятия и успех в реализации стратегии, разработанной руководством;

при поиске и отборе следует принимать во внимание как уровень профессиональной компетенции кандидатов, так и их возможность вписываться в культурную и социальную структуру предприятия;

работникам кадровой службы необходимо учитывать не только все требования трудового законодательства, но и обеспечить справедливый подход ко всем кандидатам и претендентам на вакантную должность.

Необходимо также отметить, что поиск персонала для замещения вакантных должностей может осуществляться как за счет внутренних ресурсов предприятия, так и внешних источников, соответственно, различаются методы, используемые при внутреннем и внешнем отборе.

*Внутренние источники привлечения персонала* позволяют лучше использовать уже имеющейся персонал в результате появления дополнительной работы, перераспределения заданий или перемещения, продвижения по службе работников и др. *Внешние источники привлечения персонала* – это наем новых работников.

Соотношение между широтой использования внутреннего и внешнего отбора персонала должны определяться той кадровой политикой, которая разработана на предприятии (в организации)

На современном этапе *комплексный подход к поиску и отбору персонала* предполагает решение следующих основных задач:

1. *Определение количественной и ка-*

*чественной потребности в персонале* с учетом целей и возможностей предприятия.

2. *Поиск возможных источников, выбор средств и методов*, используемых *для привлечения кандидатов на вакантные должности*.

3. *Разработка критериев для отбора кандидатов*, наиболее подходящих для занятия имеющихся вакансий на основе: установления квалификационных требований, определения личностных и деловых качеств, для эффективного выполнения данной работы и соответствия требованиям организации.

4. *Разработка или использование методов отбора кадров*, позволяющих оценить степень соответствия кандидатов выработанным критериям.

5. *Обеспечение оптимальных условий для адаптации новых кадров* для работы на предприятии.

Технология отбора для установления степени соответствия кандидатов предъявляемым требованиям может использовать целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов на вакантную должность.

При этом комплекс используемых методов отбора может включать в себя:

*предварительный отбор* (анализ информации о кандидате по резюме стандартной формы или по результатам предварительного интервью);

*сбор информации о кандидате*;

*личные вопросники и тесты* (в том числе и тесты профессиональных способностей – квалификационное тестирование);

*групповые методы отбора*;

*экспертные оценки*;

*решение проблем (деловые игры)*;

*собеседование (интервью)*.

Следует отметить, что ни один из перечисленных методов не дает полностью исчерпывающей информации, на основании которой можно принять верное решение о приеме кандидата на работу. Только дополняя результаты, полученные с помощью одного метода, данными, собранными с помощью других методов, можно рассчитывать, что отобранные работники будут максимально соответствовать установленным критериям и полностью устроят предприятие (организацию).

Кроме того, *поиск и отбор кандидатов для занятия вакантных должностей в управленческом аппарате является одной из наиболее сложных задач*, решаемых кадровой службой предприятия (организации).

Не смотря на то, что накоплен достаточно обширный мировой и отечественный опыт в этой области, многие предприятия (организации) все еще не разработали здесь четкой системы процедур, в результате поиск и отбор работников на должности руководителей осуществляется преимущественно без всякой системы.

Поэтому на предприятии *при поиске и отборе кандидатов на руководящие должности* особенно эффективны следующие подходы:

*организация специализированных семинаров для руководителей и специалистов*;

*процедура ежегодной оценки рабочих показателей по результатам труда (аттестация)*;

*создание центра оценки*, целью которого является оценивать потенциал руководителей и специалистов, претендующих на включение в резерв или на

занятие вакантных должностей руководителей.

Таким образом, с учетом знаний и практического опыта работников кадровой службы, *руководство предприятия (организации) должно принимать решение о том, будут ли все вышеперечисленные задачи по поиску и отбору персонала решаться собственными силами или для их решения потребуется приглашение внешних специалистов-экспертов*.

Однако в современных условиях хозяйствования организация рационального планирования использования человеческих ресурсов является залогом эффективного функционирования предприятия. Важными аспектами прогнозирования использования рабочей силы на предприятии следует считать кадровую политику, разработку этапов планирования потребностей в специалистах различного профиля. Кадровая политика должна увеличивать возможности предприятия реагировать на меняющиеся требования технологии и рынка.

В заключении следует также отметить, что основным критерием, позволяющим судить о качестве действующей системы поиска и отбора персонала, является та степень, в которой работа в этой области поддерживает разработанную руководством стратегию предприятия и насколько она отвечает ключевым требованиям реализуемой кадровой политики.

## *СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ*


1. *Глухов В.В.* Менеджмент. 3-е издание. – СПб.: Питер, 2008.

2. *Сперанский В.И.* Современные технологии управления персоналом. – М.: Альфа Пресс, 2008.

3. *Управление* персоналом под ред. проф. Н.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ ДАНА, 2008.


### *Коротко об авторе*


*Латыпова М.М.* кандидат экономических наук, доцент кафедры Организации и управления в горной промышленности,
Московский государственный горный университет
Moscow State Mining University, ud@msmu.ru


## ДИССЕРТАЦИИ

### *ТЕКУЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ О ЗАЩИТАХ ДИССЕРТАЦИЙ ПО ГОРНОМУ ДЕЛУ И СМЕЖНЫМ ВОПРОСАМ*

| *Автор* | *Название работы* | *Специальность* | *Ученая степень* |
|---|---|---|---|