

УДК 331.108.26

А.А.Макарова (4 курс, каф. политэкономии), Л.А.Зверева, к.э.н., доц.

ПРОБЛЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА

В настоящее время для многих российских организаций все большее значение приобретает разработка стандартов по управлению человеческими ресурсами. При этом грамотное построение технологии управления персоналом компании является одним из самых основных этапов дальнейшего развития. Ее определяющей задачей будет проведение качественного найма и приема квалифицированных сотрудников.

Наиболее интересным в данной теме представляется описание основных проблем, возникающих при найме работников, а также возможные варианты их минимизации.

Существует три термина, синонимичных друг другу и обозначающих процесс укомплектования организации штатом, – найм, набор, либо рекрутмент (англ. recruitment). Их основными характеристиками являются процедуры по привлечению, отбору и подбору.

Отбор персонала представляет собой выявление тех кандидатов, которые не соответствуют конкретной профессии не только по требованиям, но и по психологическим критериям. Вследствие этого его принято считать профессиональным термином психологов. Данный вид найма используется тогда, когда влияние психологического типа сотрудника на результат труда не велико, и в случае ошибки экономические издержки незначительны.

В случае подбора персонала внимание акцентируется на личностных характеристиках претендентов таких, как интеллект, мотивационно-волевые качества, стрессоустойчивость. Подобный рекрутинг применяется, когда влияние определенного типа сотрудника на результаты деятельности фирмы значительно (как правило, руководящие позиции). При этом экономические последствия неправильного подбора персонала могут быть крайне тяжелыми для организации.

Определяющими действиями по уменьшению издержек некачественного найма работника, в первую очередь, является четкое формулирование требований, предъявляемых к будущему сотруднику.

Самыми распространенными методами отбора и подбора персонала являются анализ биографии и метод прецедента, взятый из английской судебной практики [1]. В последнем изучают, как кандидат зарекомендовал себя на определенной позиции как специалист (оценка соответствия формальным требованиям), и как человек (оценка его психологических особенностей). При формальных проверках (возраст, пол, образование, стаж и т.п.) ошибка сводится к минимуму, т.к. соответствие подтверждается документом. Неформальные критерии (внешность и т. п.), а также психологические, характеризующие особенности личности (волевые качества, честность, порядочность), порой может выявить только профессионал.

По данным исследований, процессы принятия решений такого рода часто оказываются подвержены эмоциональным влияниям, т.е. возможностью попадания в психологические ловушки [2]: чем больше требования к должности, тем сильнее проявляет себя человеческий фактор [3]. К примеру, поиск наиболее удобного и знакомого человека вместо наилучшего сочетания необходимых компетенций может привести некую стабильность в компанию, но это также может привести к опасной близорукости [2], особенно если компания нуждается в кардинальных преобразованиях.

Для избежания подобных ситуаций организации следует разработать эффективную систему критериев. Основной принцип ее работы заключается в том, что вовлеченный в процесс оценки сотрудник должен четко знать установленную методологию. Таким образом,

все кандидаты будут проходить рассмотрение и оценку по одной схеме. Более того, и внешние, и внутренние соискатели должны сравниваться по одним и тем же параметрам и на равных основаниях, особенно когда речь идет о подборе работника высшего звена.

На крупных и средних предприятиях, помимо использования различных методик набора, также целесообразно рассчитывать показатели качества подбора персонала. Их характеристика дается с учетом прогнозирующей валидности используемых процедур [4]. Анализ полезности охватывает все этапы рекрутмента и помогает в решении таких важных организационных вопросов, как управление разнообразной рабочей силой, выявление потенциально-негативного человеческого фактора, возможность использования дополнительной информации о работнике.

Успешная деятельность современной компании во многом зависит от организации маркетинга персонала. Минимизация и преодоление основных проблем, связанных с наймом персонала, повлечет за собой увеличение прибыли организации и непереносимое воздействие на показатели отрасли, в которой она специализируется (в основном для крупных фирм) [5]. Данные изменения, бесспорно, послужат укреплению позиций отечественных предприятий в условиях развивающихся рыночных отношений.

ЛИТЕРАТУРА:

1. «Дело. Экономика» (Вдохновенное единство труда и капитала) 27/01/2005.
2. Claudio Fernández-Aráoz. MIT Sloan Management Review, Vol. 46, No. 4, 2005, pp. 67-72.
3. <http://www.e-executive.ru> (15.10.2005).
4. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2004. – С. 316.
5. Томасон Джордж Ф. Управление персоналом Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. С. 846-861.