

УДК 658.3

ТЕХНОЛОГИЯ ОТБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

О. Н. Царь

Учреждение образования «Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого», Республика Беларусь

Рассмотрена технология отбора персонала на промышленных предприятиях, позволяющая повысить надежность процедуры отбора кадров и сократить процент увольнений персонала после испытательного срока.

В настоящее время одним из актуальных вопросов для каждой организации является повышение кадрового потенциала. Создание эффективной системы управления персоналом становится приоритетной задачей, направленной на удовлетворение кадровых потребностей предприятий как в количественном, так и в качественном отношении. Персонал предприятий часто рассматривается как капитал, персонифицированный в менеджерах по персоналу, специалистах по кадрам. Эффективность любого предприятия обусловлена качеством работы его сотрудников, в котором важную роль играет их профессионализм. Уровень профессионализма может рассматриваться как совокупность личностных и коллективных знаний сотрудников, интеллектуального потенциала организации. Следовательно, для развития интеллектуального потенциала необходимы постоянные и значительные инвестиции в развитие персонала организации.

Одним из ключевых компонентов кадровой системы является политика предприятия по отбору персонала, так как она играет важную роль для достижения миссии и целей организации.

Процесс управления персоналом во многих организациях далек от технологичности: лишен четкого регламента и системы правил, определяющих как должны решаться ключевые вопросы управления. В основном управление персоналом опирается на интуицию и опыт специалистов по кадрам, приобретенный через пробы и ошибки, часто оборачивающиеся значительными потерями для организации. Задача внедрения технологии является в настоящий момент очень актуальной в связи с переходом белорусских предприятий на работу в рыночных условиях, в которых жесткая конкуренция требует постоянного повышения профессионализма людей, работающих в организации.

Говоря о системе отбора, стоит отметить, что это одна из ключевых позиций, реализуемых структурными подразделениями предприятий в области управления персоналом. Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личностных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого [1].

Отбор персонала производится с учетом оценки потенциала, индивидуальных характеристик, возраста работника, производственного стажа, квалификации и основывается на следующих принципах:

- соответствия (соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей);
- перспективности (учет таких условий, как определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы, возможности изменения профессии или специальности, состояния здоровья и т. д.);

– сменяемости (лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, т. е. изменения места работников в системе разделения труда, а также смена места приложения труда работником в рамках организации) [2].

В целом требования к кандидату формулируются на основании должностной инструкции, квалификационной карты, модели компетенций и модели рабочего места.

Отбор кандидатов на вакансию может осуществляться в соответствии со следующими этапами:

1. *Анализ должности.* На данном этапе отбора проводится анализ должности, определяется содержание, характеристика работы. Необходимо предоставить специалистам по отбору персонала профессиональную литературу с описанием требований к личности профессионала в той или иной области, психологических, личностных и профессиональных особенностей кандидатов на вакантную должность.

2. *Первичный отбор кандидатов,* включает предварительное собеседование с претендентами на должность, анализ резюме и рекомендаций от предыдущих работодателей. При подборе персонала необходимо: использовать современные информационные источники предварительной оценки кандидатов; разработать рекомендации и стандартизированный бланк для проведения телефонного интервью.

Проведение личного собеседования возможно осуществлять посредством таких этапов: 1) при входе кандидата в кабинет ему предлагают сесть и рассказать о себе (как зовут, где учился и т. д.); 2) просят рассказать об образовании и мотивации его получения (или не получения) подробнее, расспрашивают об опыте работы; 3) просят рассказать, почему претендует на данную вакансию; 4) просят прочитать текст на английском языке и рассказать о чем он; 5) кандидату задается вопрос-кейс и просят устно его решить; 6) кадровый работник более подробно рассказывает кандидату об особенностях работы, отвечает на имеющиеся вопросы; 7) по окончании собеседования проводится обсуждение кандидата членами комиссии, по итогам которого каждый предоставляет собственный результат по кандидату.

На данном этапе необходимо разработать вопросы-кейсы, которые будут различны для соискателей с разным опытом работы и критерии оценки вопросов-кейсов.

3. *Проверка информации, полученной от кандидата на должность.* На данном этапе проверяется информация с прежних мест работы и учебы, рекомендаций и сведений, приведенных в резюме и в стандартной форме анкеты.

4. *Вторичный отбор кандидатов.* Проводится психодиагностика, применяются личностные тесты, тесты интеллектуальных способностей, тест на оценку специальных способностей, производительности, уровня профессиональных знаний, групповые методы отбора.

Вторичный отбор кандидатов – серия интервью со специалистами службы персонала, с руководителями подразделения, в котором имеется вакансия, со специально созданной комиссией.

5. *Принятие решения о приеме на работу.*

В результате применения предложенной технологии отбора персонала в организациях будут достигнуты следующие положительные результаты:

- снижение субъективности при принятии решения по кандидату;
- снижение утомляемости менеджеров, проводящих собеседование и тестирование кандидатов на должность, а также других членов комиссии, участвующих в проведении этапа;
- отсутствие риска потери основных критериев, по которым проводится оценка кандидата;

– уменьшение количества трудностей, возникающих у кандидатов, претендующих на любые вакансии предприятия, при заполнении анкеты, так как анкета кандидата является единственным обязательным документом на предприятии;

– обеспечение непрерывности процесса отбора персонала в случае отсутствия сотрудника организации, который обычно проводит тот или иной этап;

– уменьшение времени, необходимого на обучение сотрудника, который ранее не участвовал в процессе отбора персонала.

Таким образом, предложены и обоснованы мероприятия, внедрение которых будет способствовать повышению эффективности процесса отбора персонала в организации. Предложенная технология приведет к более успешному закрытию вакансий, окажется полезной для адаптации внешних и внутренних источников поиска кандидатов для подбора собственного персонала. Технологию отбора персонала можно рекомендовать специалистам по кадрам, HR-менеджерам. Предлагаемая технология отбора персонала позволит существенно повысить надежность процедуры отбора кадров, что, в свою очередь, поможет сократить процент увольнений персонала после испытательного срока, а также будет способствовать повышению качества выполнения работ сотрудниками.

Л и т е р а т у р а

1. Веснин, В. Р. Менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – М. : Элит, 2002.
2. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. – Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии «Библиотека журнала «Управление персоналом»). – М. : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.