
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УДК 331.108

*И.Н. Махмудова, Р.И. Кульметьев**

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА: ОРГАНИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА

В статье представлен бизнес-процесс подбора персонала, раскрыто его ключевое значение для организации. Порядок осуществления этапов бизнес-процесса проиллюстрирован в разработанной оперограмме с указанием действующих и ответственных лиц. Определена трудоемкость выполнения каждого этапа. Подбор персонала представлен в виде функции HR-менеджера, встроенной в единый жизненный цикл системы управления персоналом и организации в целом. Показана связь качества подбора с такими показателями, как текучесть кадров, корпоративная сплоченность сотрудников и трудовая дисциплина. Сформулированы показатели эффективности деятельности рекрутера (KPI). Разработаны критерии эффективности процесса подбора.

Ключевые слова: подбор персонала, рекрутер, оперограмма, кандидат на вакансию, источники подбора, критерии и показатели эффективности подбора, заполнение вакансии.

В современном мире уровень развития науки позволяет использовать такие источники подбора персонала и применять сложные многоуровневые методы отбора для эффективного закрытия вакансии, что ценность рекрутинга с точки зрения умения профессионально использовать эти источники и методы признается всеми.

В организациях подбор персонала принято рассматривать как функцию, осуществляемую службой управления персоналом, однако для эффективного осуществления этой функции требуется непосредственное участие в ней руководителей всех подразделений, для которых осуществляется закрытие вакансии. Роль руководителей такова, что они должны осознавать эффективность применяемых технологий по подбору, а также его значение и взаимодействовать с HR-менеджером на разных этапах закрытия вакантной должности.

Однако подбор персонала не должен быть изолированной функцией, осуществляемой в ущерб другим формам работы с персоналом организации, задействующей все жизненно важные ресурсы компании, не приносящей при этом должных результатов.

Следовательно, организуя процесс заполнения вакантных должностей, нужно четко определить цели подбора; факторы, влияющие на его эффективное осуществление; выделить субъектов, участвующих в процессе подбора; объекты, на которые будет направлен этот процесс. Не стоит забывать о логичности и последовательности действий при осуществлении подбора – это поможет сократить временные и финансовые затраты, а также усилия при проведении процесса станут более результативными.

Подбор персонала (рекрутинг) – это процесс выявления наиболее пригодных и подготовленных работников из числа кандидатов на вакансию. Профессиональный («правильный») процесс рекрутинга состоит из семи этапов [1]:

- 1) Проведение анализа работы;
- 2) Определение методов поиска кандидатов;

* © Махмудова И.Н., Кульметьев Р.И., 2017

Махмудова Ирина Николаевна (Mahmudova.I@yandex.ru), Кульметьев Роман Игоревич (kulmetevr@mail.ru), кафедра управления человеческими ресурсами, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

- 3) Привлечение кандидатов;
- 4) Анализ резюме и анкетных данных;
- 5) Проведение первичного собеседования;
- 6) Проведение отборочного интервью;
- 7) Принятие решения.

Основная ответственность за принятие решения о найме кандидата на работу лежит на непосредственном руководителе будущего сотрудника [2].

Для каждого работодателя давно известен тот факт, что качественный подбор персонала увеличивает прибыль организации и является гарантией успешного функционирования бизнес-процессов. Следовательно, плохо организованный подбор персонала чреват для компании такими проблемами, как высокая текучесть кадров, низкая корпоративная сплоченность сотрудников и низкая трудовая дисциплина.

Для наглядного представления всего бизнес-процесса подбора, а также его участников и трудоемкости операций разработана следующая оперограмма (см. рис.).

В крупных компаниях уже давно прибегают к составлению оперограмм, которые могут координировать выполнение необходимых функций для осуществления бизнес-процесса. Это значительно упрощает работу, так как не приходится тратить время на поиск ответственных лиц и сотрудников, в чьи обязанности непосредственно входит выполнение определенных обязанностей на конкретном этапе процесса [4].

С помощью данной оперограммы можно проследить, кто является субъектом подбора и какие процессы осуществляются, а также в какой последовательности и кому передаются полномочия, кто является источником нарушения запланированного хода мероприятий. В целом она носит универсальный характер и может незначительно корректироваться в связи с особенностями конкретной компании.

Однако, чтобы эффективно организовать процесс и обеспечить достойно его организацию, недостаточно одной лишь оперограммы. Стоит учитывать следующие критерии внутренней эффективности подбора персонала.

Процессы	Рекрутер	Специалист отдела кадров	Руководитель структурного подразделения	Директор СУП	Руководитель организации	Кандидат	IT-специалист	Наставник	Специалист службы безопасности	Бухгалтер	Сроки исполнения процесса
Формирование бланка заявки на подбор	■										1 день
Согласование бланка заявки на подбор	■		■	■							2 дня
Снятие заявки на подбор	■		■								1 день
Заполнение заявки на подбор	■		■								1 день
Формирование плана подбора	■			■							3 дня
Формирование бюджета	■			■	■					■	1 день
Размещение объявления о вакансии в СМИ	■										1 день
Анализ кадрового резерва	■			■							2 день
Поиск в сети Интернет	■						■				7 дней
Регистрация откликов на объявление, формирование базы кандидатов	■										2 дня
Анализ отозвавшихся кандидатов	■										2 дня
Проведение телефонного интервью	■					■					1 день
Проведение собеседования с рекрутером	■					■					1 день
Проведение собеседования с руководителем структурного подразделения	■		■			■					1 день

Рис. Оперограмма подбора персонала [3]

1) *Формальное закрепление функций управления персоналом* за определенными специалистами. Для этого стоит выделить и описать функции управления персоналом, определить число и состав работников, занимающихся подбором персонала, что во многом зависит от отраслевой специфики организации, размеров и этапа ее жизненного цикла.

2) *Определение объема работ в рамках функций за весь период*. Здесь мы можем определить эффективность подбора персонала на основе проведения анализа закрытия вакансий. Так как речь идет о принятии новых сотрудников, то можно рассчитать показатель «коэффициент оборота по приему» и сравнить его с другими периодами.

3) *Определение сроков заполнения вакансии и уровня качества принимаемых сотрудников*. Данный критерий позволяет оценить, как быстро рекрутер справляется с вмененными ему функциями, сколько теряет организация из-за отсутствия нужного сотрудника, а также уровень производительности труда новичков и качество выполняемых ими работ.

4) *Соответствие процедур подбора законодательству*. Для этого необходимо выявить количество случаев нарушений при приеме на работу инспекцией по труду, а также рассчитать расходы при разрешении трудовых споров.

5) *Удовлетворенность трудом в организации новых сотрудников*. Этот критерий позволяет оценить степень соответствия ожиданий принятого сотрудника с реальными возможностями, а также степень реализации его потенциала в этих условиях. На уровне со «*скоростью заполнения вакансии*» «*удовлетворенность вновь нанятых сотрудников, их закрепленность в первый год работы*» становится вторым показателем эффективности (KPI) специалиста по подбору персонала.

Без ресурсного обеспечения сложно организовать подбор персонала в организацию на должном уровне. Следовательно, необходимо обеспечить сотрудников, осуществляющих подбор, необходимыми материально-техническими средствами с бесперебойным выходом в интернет-пространство.

Система подбора персонала должна быть организована в соответствии с планом подбора, разделена на этапы, каждый из которых будет регламентирован и ограничен по срокам, числу участников, ответственных лиц и бюджету.

Для каждого этапа устанавливается результат – по этому показателю оценивается эффективность системы. При неэффективности организации подбора персонала, систему подбора необходимо анализировать, выявлять ошибки и проблемы и вносить соответствующие изменения.

Библиографический список

1. Организация подбора персонала: типичные проблемы и ошибки [Электронный ресурс] // Директор по персоналу. 2016 № 8. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66205-qqq-16-m8-02-08-2016-organizatsiya-podbora-personala-predpriyatiya> (дата обращения: 02.08.2016).

2. Королева Н. Как быстро подобрать десятки или даже сотни сотрудников. Используйте для массового подбора нестандартные и действенные методы [Электронный ресурс] // Директор по персоналу. 2013. № 9. URL: http://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=317825&utm_medium=refer&utm_source=e.hr-director.ru&utm_campaign=e.hr-director_7Block&utm_content=7 (дата обращения: 02.08.2016).

3. Махмудова И.Н., Башкирова Е.В., Сазонова А.М. Методика заполнения вакансий: архитектура бизнес-процесса // Инновационные внедрения в области экономики и менеджмента: сб. науч. тр. по итогам I Международная научно-практич. конф. (г. Москва, 2017). М.: Федеральный центр науки и образования «Эвенсис», 2017. С. 46–49.

4. Скрыль В.В. Методы отбора персонала на предприятии как инструмент реализации кадровой политики [Электронный ресурс]. URL: <http://sci-article.ru/stat.php?i=1429596549> (дата обращения: 27.11.2015).

References

1. Organizatsiya podbora personala: tipichnyye problemy i oshibki [Electronic resource] [Organization of recruitment: typical problems and mistakes]. In: Direktor po personalu [Director of Personnel], 2016, no. 8. Retrieved

from: <https://www.hr-director.ru/article/66205-qqq-16-m8-02-08-2016-organizatsiya-podbora-personala-predpriyatiya> (accessed 02.08.2016) [in Russian].

2. Koroleva N. Kak bystro podbrat' desyatki ili dazhe sotni sotrudnikov. Ispol'zuyte dlya massovogo podbora nestandartnyye i deystvennyye metody [Electronic resource] [How to quickly pick up dozens or even hundreds of employees. Use for non-standard and effective methods]. In: Direktor po personalu [Personnel Director], 2013, no. 9. Retrieved from: http://e.hr-director.ru/article.aspx?aid=317825&utm_medium=refer&utm_source=e.hr-director.ru&utm_campaign=e.hr-director_7Block&utm_content=7 (accessed 02.08.2016) [in Russian].

3. Mahmudova I.N., Bashkirova E.V., Sazonova A.M. Metodika zapolneniya vakansiy: arkhitektura biznes-protsessa: sb. nauch. tr. po itogam I Mezhdunarodnaya nauchno-praktich. konf. (g. Moskva, 2017) [Methodology for filling vacancies: the architecture of the business process]. In: Innovatsionnyye vnedreniya v oblasti ekonomiki i menedzhmenta [Innovative implementation in the field of economics and management: a collection of scientific papers on the results of the I International scientific and practical conference (Moscow, 2017)]. M.: Federal Center for Science and Education «Evensis», 2017. pp. 46–49 [in Russian].

4. Skryl V.V. Metody otbora personala na predpriyatii kak instrument realizatsii kadrovoy politiki [Electronic resource] [Methods of personnel selection at the enterprise as a tool for implementing the personnel policy]. Retrieved from: [Http://sci-article.ru/stat.php?i=1429596549](http://sci-article.ru/stat.php?i=1429596549) (accessed 27.11.2015) [in Russian].

*I.N. Mahmudova, R.I. Kulmetev**

SELECTION OF PERSONNEL: ORGANIZATION OF BUSINESS PROCESS

The article presents the business process of personnel selection, its key importance for the organization is revealed. The order of the steps of the business process is illustrated in the developed operogram, indicating the current and responsible persons. The complexity of each stage is determined. The selection of personnel is presented as a function of the HR manager integrated in the single life cycle of the personnel management system and the organization as a whole. The connection between the quality of selection and such indicators as employee turnover, corporate cohesion of employees and labor discipline is shown. Performance indicators of a recruiter (KPI) are formulated. Criteria for the efficiency of the selection process are developed.

Key words: personnel recruitment, recruiter, operogram, candidate for vacancy, recruitment sources, selection criteria and indicators, filling the vacancy.

Статья поступила в редакцию 11/II/2017.
The article received 11/II/2017.

* Mahmudova Irina Nikolaevna (Mahmudova.I@yandex.ru), Kulmetev Roman Igorevich (kulmetevr@mail.ru), Department of Human Resource Management, Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation.