

О. В. Ежель (oejel@mail.ru),

канд. экон. наук, доцент

П. О. Кулажинская (polinaky@mail.ru),

магистрант

Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации
г. Гомель, Республика Беларусь

ПРОЦЕСС НАБОРА И ОТБОРА КАДРОВ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ

В статье проведен анализ процесса набора и отбора кадров и его влияния на кадровый потенциал организации потребительской кооперации, а также предложены пути повышения их эффективности.

The article deals with the analysis of the process of recruitment and selection and its impact on the human resource of the organization of consumer cooperatives, as well as the ways to improve their effectiveness.

Актуальность исследования набора и отбора персонала как части системы управления персоналом в организации представляет большой интерес, прежде всего по той причине, что его значимость серьезно возросла в последние годы и продолжает неуклонно расти. Если ранее конкурентное преимущество одной организации перед другой рассматривалось, прежде всего, с технической точки зрения, т. е. как обладание новейшим оборудованием и технологиями производства, то сейчас на первый план выходят не технические возможности, а именно персонал организации, обладающий высоким уровнем знаний и профессионализма. Совершенствование набора и отбора персонала имеет большое значение, так как от него во многом зависит дальнейшая деятельность организаций, ведь только при наличии необходимого персонала они смогут добиться поставленных целей. Отбор новых работников не только обеспечивает режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент будущего успеха.

В настоящее время в организациях потребительской кооперации сформировалось 2 основных метода проведения отбора: собеседование (или интервью) и испытание. Однако на данный момент, существует ряд сфер деятельности, где именно нетрадиционный отбор персонала играет главенствующую роль. Можно выделить следующие методы: стресс-интервью, brainteaser interview, физиогномика, соционика, графология, гороскоп, отбор по имени соискателя, дактилоскопия. Выбор того или иного метода отбора определяется в каждой конкретной ситуации характером вакантной должности, ее важностью для организации, традициями и финансовым состоянием последней, а также квалификацией сотрудников, занятых процессом подбора.

Объектом исследования является Столинское райпо, которое входит в состав Брестского областного союза потребительских обществ, одно из крупнейших в потребительской кооперации Беларуси.

На долю Столинского райпо приходится 54% розничного товарооборота торговли района. На протяжении трех исследуемых лет численность работников постоянно сокращалась, особенно в течение 2013 г., так как райпо было реорганизовано. Значительных изменений в структуре персонала не произошло, наибольшую долю составляют рабочие, в 2013 г. их численность составила 1 458 человек, или 85%.

В Столинском райпо работают в соответствии со спецификой их деятельности в основном женщины (более 80%). На протяжении данного периода растет удельный вес работников, имеющих высшее образование, с 8,3% до 9,6%. При этом в аппарате управления он составляет 59% за 2013 г. Уменьшилось количество молодых работников до 23,7%. В ходе анализа были рассчитаны обобщающие показатели оценки кадрового потенциала (таблица 1).

Проведена оценка кадрового потенциала через совокупный потенциальный фонд рабочего времени и показатель творческого потенциала трудового коллектива. Из представленных расчетов в таблицах 1 и 2 можно сделать вывод о том, что кадровый потенциал Столинского райпо на протяжении исследуемого периода снизился.

Таблица 1 – Динамика изменения кадрового потенциала через фонд рабочего времени в Столинском райпо за 2011–2013 гг.

Показатель	2011	2012	2013	Отклонение показателя (+; –)	
				2013 г. от 2012 г.	2013 г. от 2011 г.
Общая численность (Ч), чел.	1 838	1 760	1 705	–55	–133
Количество дней работы (Д), дней	255	254	247	–7	–8
Продолжительность рабочего дня, ч	8	8	8	0	0
Фонд рабочего времени	3 749 520	3 576 320	3 369 080	–207 240	–380 440

Примечание – Источник: собственная разработка автора.

Таблица 2 – Динамика изменения кадрового потенциала через показатель творческого потенциала в Столинском райпо за 2011–2013 гг.

Показатель	2011	2012	2013	Отклонение показателя (+; –)	
				2013 г. от 2012 г.	2013 г. от 2011 г.
Число работников, имеющих одно или несколько высших образований, ученую степень, чел.	153	157	163	6	10
Количество работников в наиболее продуктивном для творчества возрасте, чел.	528	557	404	–108	–124
Количество работников со стажем работы в организации 3 года и более, чел.	1 009	996	980	–16	–29
Общая численность работников, чел.	1 838	1 760	1 705	–55	–133
Величина творческого потенциала	0,31	0,32	0,29	–0,03	–0,02

Примечание – Источник: собственная разработка автора.

Структура источников набора персонала в Столинском райпо сложилась таким образом: внутренний рынок – 31%, внешний рынок – 69%.

Субъектами процесса набора и отбора персонала в Столинском райпо являются начальник сектора кадровой и идеологической работы и юрисконсульт.

Процедура отбора кадров в Столинском райпо состоит из нескольких этапов:

- Собеседование по телефону. На данном этапе происходит первичный отсев кандидатов, после которого остается примерно 30–40% от числа откликнувшихся.

- Собеседование с юрисконсультом, который затем выдает свое решение начальнику сектора кадровой и идеологической работы.

- Принятие решения, на котором начальник совместно с юрисконсультом принимает решение о приеме на работу кандидата на вакантную должность или об отказе кандидату.

Для оценки эффективности процесса набора и отбора работников был использован общий показатель текучести кадров. С точки зрения подбора персонала по текучести кадров можно оценивать его эффективность (таблица 3). Коэффициент текучести кадров в 2013 г. составляет 4,6%, при областном показателе – 13,8%. На данный момент в работе с кадрами вызывает озабоченность уровень текучести работников массовых профессий – продавцов, поваров, водителей и т. д. Одним из способов улучшения показателей текучести является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Руководство также проводит программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Таблица 3 – Движение работников Столинского райпо в 2011–2013 гг., %

Показатель	Год			Темп роста показателя, %		Отклонение показателя (+; –)	
	2011	2012	2013	2013 г. по отношению к 2012 г.	2013 г. по отношению к 2011 г.	2013 г. от 2012 г.	2013 г. от 2011 г.
Коэффициент оборота по приему рабочих	14,8	14,0	20,2	144,3	136,5	6,2	5,4
Коэффициент оборота по выбытию	15,3	19,3	24,1	124,9	157,5	4,8	8,8
Коэффициент текучести кадров	2,8	4,4	4,6	104,5	164,3	0,2	1,8
Коэффициент постоянства персонала предприятия	86,5	87,0	85,5	98,3	98,8	–1,5	–1

Примечание – Источник: собственная разработка автора.

Текучесть кадров отражается на производительности труда не только тех работников, которые намерены уходить, но и тех, которые продолжают работать. В анализируемом периоде наблюдался рост производительности труда, это говорит о том, что текучесть кадров не оказала значительного воздействия на эффективность организации в целом. Также наблюдался рост выручки от реализации и заработной платы. Однако опережение темпа роста заработной платы над темпом роста производительности труда свидетельствует о неэффективном использовании персонала в райпо.

Следовательно, процесс набора и отбора кадров влияет на общий показатель текучести кадров, коэффициент постоянства персонала, производительность труда, психологический климат в коллективе, а в итоге на развитие кадрового потенциала организации в целом.

Развитие кадрового потенциала основано на системе непрерывного образования, подготовке и переподготовке кадров, их карьере, совершенствовании организационных структур и стиля управления. Информация о количестве подготовленных специалистов и работников массовых профессий показывает, что постоянно проводится целенаправленная работа по обучению кадров, за 2011–2013 гг. 80 человек прошли обучение в учреждениях образования Белкоопсоюза. По-прежнему сохраняется необходимость индивидуальной подготовки кадров массовых профессий. За 2011–2013 гг. таким образом подготовлено 43 человека (в основном, продавцы, буфетчики, официанты). В учреждениях образования Белкоопсоюза на данный момент обучается 37 человек, из них 25 – на дневной форме обучения, а 12 – одновременно учатся и работают в системе райпо.

Исходя из всего вышесказанного, можно выделить сильные и слабые стороны процесса набора и отбора (таблица 4).

Таблица 4 – Преимущества и недостатки процесса набора и отбора в Столинском райпо

Преимущества (+)	Недостатки (–)
При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение. Наличие кадрового резерва. Заключение соглашений с учреждениями образования Белкоопсоюза. Низкий уровень текучести	Отсутствие долгосрочного планирования кадров. Отсутствие документов, положений, регламентирующих процесс набора и отбора персонала. Использование слабо формализованного интервью. Неэффективная организация процесса отбора среди работников массовых профессий. Снижение кадрового потенциала. Не проводится оценка эффективности набора и отбора персонала
Примечание – Источник: собственная разработка автора.	

Для повышения кадрового потенциала Столинского райпо можно выделить следующие направления:

- прием на работу молодых специалистов с высоким потенциалом;
- сокращение текучести кадров среди работников массовых профессий;
- развитие и совершенствование работы по организации коллективного и индивидуального трудового соперничества;
- организация проведения регулярных встреч руководителей Столинского райпо с трудовым коллективом;
- внедрение современных форм и методов подбора кадров;
- планирование потребности в персонале.

Для устранения существующих проблем и совершенствования набора и отбора персонала в Столинском райпо можно рекомендовать проведение следующих мероприятий:

- разработать карты компетенций для вакантных должностей;
- структурировать и разработать перечень вопросов собеседования в целях повышения его эффективности;
- создать электронную базу данных работников, с которыми заключаются срочные трудовые договоры, что позволит сократить время на поиск сезонных рабочих;
- в процесс отбора включить определение трудовой мотивации кандидата, установление хотя бы основных факторов мотивации;
- юристконсульту и начальнику сектора повышать уровень знаний и навыков в области отбора персонала;
- разработать систему оценки эффективности процесса отбора персонала при приеме на работу;
- разработать положение о наборе и отборе персонала.

Расчет эффективности мероприятий показывает, что проект экономически целесообразен, он окупается в первый год реализации. Экономический эффект составляет 10,3 млн р. в год.

Социальным эффектом от предложенных мероприятий будет снижение текучести, которая предотвратит ухудшение морально-психологического климата; обеспечение соответствия содержания труда интересам и индивидуальным особенностям работников; обеспечение набора персонала, способного быстро адаптироваться в условиях данной организации, который предотвратит неудовлетворенность персонала работой из-за несоответствия стимулов, предлагаемых организацией.

Предложенные мероприятия по совершенствованию набора и отбора персонала в Столинском райпо целесообразны и принесут положительный экономический и социальный эффект.