

Т.Г. ЖАМКОВА, Е.В. БАБЕШКОВА

**ВЛИЯНИЕ КАДРОВОГО ПРОЦЕССА «НАЕМ ПЕРСОНАЛА»
НА ОРГАНИЗАЦИОННУЮ КУЛЬТУРУ**

Ключевые слова: организационная культура, организация, наем персонала, ценности.

Современные условия накладывают отпечаток на взаимодействие сотрудников организации, а значит, и на организационную культуру компании. Большое влияние на стабильность основных принципов, разделяемых сотрудниками, оказывают индивидуальные характеристики работников, в частности их ценностные ориентации. Работник в организации должен быть не только профессионалом в своем деле, но и способным воспринять организационную культуру и принять при необходимости ее изменения. Одним из основных факторов, от которых зависит качество персонала, является наем персонала. Именно на этом этапе можно стыковать ожидания личности и организации относительно друг друга, чтобы предотвратить возможные конфликты в дальнейшем. Грамотная концепция найма и отбора позволит своевременно обеспечивать организацию высококвалифицированным персоналом, ориентированным на основные организационные цели и ценности. В этой связи кадровый процесс «наем персонала» представляется одним из наиболее значимых в организации.

В ходе исследования, приведенного в статье, были выявлены основные приоритеты ценностных ориентаций различных категорий работников – рабочих, служащих, руководителей. На основе анализа сформулированы выводы о наличии определенных организационных проблем, возникающих в результате несоответствия ценностных ориентаций отдельного работника и организационной культуры компании в целом. По результатам выявленных проблем даются рекомендации относительно организационной процедуры найма персонала, чтобы обеспечить компанию максимальным числом сотрудников, которые будут разделять основные организационные ценности, не ставя им в противовес собственные противоположные ценности, поскольку от этого зависит сила организационной культуры.

Исследования организационной культуры проводятся с середины XX в. и все еще остаются актуальными. Современные эпидемиологические условия способствуют развитию электронного взаимодействия между людьми. Большинство организаций было вынуждено переводить сотрудников на работу онлайн. Все это изменяет характер взаимодействия работников организации и непосредственно влияет на организационную культуру.

Анализ теоретических источников, посвященных вопросам управления персоналом, показал, что определения организационной культуры достаточно разнообразны. Так В.А. Спивак считает, что «организационная культура – это ведущий фактор, определяющий специфику фирмы, особенности взаимодействия работников, требования к работникам и отношение к ним» [7. С. 92].

Известный западный исследователь культуры организации Э. Шейн определяет ее следующим образом: «модель поведенческих норм, разделяемых всеми, которая была использована в прошлом и признана правильной и, следовательно, должна быть передана для усвоения новым членам организации как единственно правильный способ восприятия...» [5. С. 14].

Многие авторы, такие как К. Дэвис, О.С. Виханский, Т.Ю. Базаров и др., сходятся во мнении, что в основе организационной культуры лежат предположения, принимаемые членами организации и выражающиеся в ценностях, регламентирующих поведение человека в организации.

Можно отметить, что организационная культура является неотъемлемым фактором регулирования поведения сотрудников организации и их взаимодействия [4].

В проведенном нами исследовании была выдвинута гипотеза о том, что сила организационной культуры непосредственно зависит от индивидуальных характеристик работников, в частности от их ценностных ориентаций. Здесь важным, на наш взгляд, является выявление способов комплектования штатов и испытаний при приеме на работу. Таким образом в фокусе нашего внимания оказывается наем персонала.

Объектом исследования стали организации Чувашской Республики. На первом этапе были выявлены источники найма персонала (табл. 1).

Таблица 1

Источники найма персонала в организациях ЧР

Источник найма	Доля, %
Интернет	32
Внутренний маркетинг персонала	22
Поиск самими работниками среди знакомых	20
Кадровые агентства	18
Другие	8

Преобладающим источником найма является поиск в сети Интернет, так как является самым дешевым и позволяет найти большое количество кандидатов.

Далее идет внутренний маркетинг персонала, представляющий собой ориентацию на уже занятых в организации работников, стимулирование их развития, обучения, карьерный рост.

Во многих организациях администрация предлагает своим работникам найти кандидатов среди знакомых и родственников, которые выражают желание работать в данной организации.

В кадровые агентства чаще обращаются для поиска кандидатов, имеющих узкую профессиональную специализацию и высокую квалификацию.

Другие источники найма – это вузы, колледжи, объявления в газетах, радио и телевидении.

На втором этапе были изучены способы отбора персонала. В большинстве организаций (76%) этот процесс начинается с анализа резюме соискателей и информации, представленной в заполненных ими анкетах [1]. По формальным критериям выбираются те кандидаты, которые будут приглашены на интервью по найму (собеседование). В некоторых организациях (67%) собеседование проводится в один этап, в других (33%) – в два этапа.

Собеседование, имеющее один этап, проводится при личном контакте сотрудником службы управления персоналом или руководителем организации.

Многоуровневое собеседование состоит из первичного интервью с сотрудником службы управления персоналом либо по телефону, либо при личном контакте. Вторым этапом интервью является собеседование с непосредственным руководителем или назначенным им лицом.

После успешного прохождения беседы по найму проводится проверка рекомендаций (в 45% организаций).

Затем проводится согласование кандидатур: работник службы управления персоналом совместно с руководителем, в чье подразделение подбирается персонал, обсуждают результаты проведенных собеседований, результаты проверки рекомендаций, резюмируют всю собранную информацию и выбирают наиболее подходящего кандидата.

На третьем этапе нашего исследования были проведены диагностика ценностных ориентаций персонала и анализ организационных ценностей, поскольку ценности лежат в самой основе культуры каждой организации [2] Опрос проводился по методике «Рейтинг ценностно-потребностных ориентаций персонала» [6], позволяющей определить рейтинг ценностей и уровень соответствия ценностей и степени удовлетворения потребностей.

Среди сотрудников организаций были выделены следующие группы: рабочие, служащие, руководители. Полученные данные представлены в табл. 2.

Таблица 2

Приоритетные и актуальные ценности основных групп персонала

Ценности	Рабочие		Служащие		Руководители	
	рейтинг	соответствие	рейтинг	соответствие	рейтинг	соответствие
Благополучие в семейных отношениях			4	3	5	8
Удовлетворенность в отношениях с сотрудниками			5	6		
Личная комфортность и удовлетворенность в жизни	2	8			1	3
Защищенность в социальной среде: на работе и вне ее	3	12	6	10		
Комфортность условий труда	5	4	9	2	9	2
Авторитет среди сотрудников					4	5
Удовлетворенность взаимоотношениями с вышестоящим руководством	8	7				
Спокойствие и уверенность в благополучии и обеспеченности семьи в настоящем и будущем	4	9	3	7	10	1
Материальная достаточность и удовлетворенность денежным содержанием			2	5	3	7
Высокие результаты труда и их признание	7	11				
Соответствие позиции лидера реальному статусу					6	2
Удовлетворенность взаимоотношениями на работе	9	1			7	3
Преобладание хорошего настроения	10	3	10	4	8	3

Окончание табл. 2

Ценности	Рабочие		Служащие		Руководители	
	рей- тинг	соответ- ствие	рей- тинг	соответ- ствие	рей- тинг	соответ- ствие
Признание руководством личных усилий и их оптимальности в достижении результатов труда			7	9		
Мотивация профессиональной деятельности	6	10	8	8		
Забота о личном здоровье и здоровье членов семьи	1	12	1	9	2	3

В аналитической табл. 2 мы отразили только приоритетные ценности работников, которые имеют рейтинг от 1 до 5, и актуальные ценности с рейтингом от 6 до 10. Кроме того, отражены уровень соответствия определенных ценностей и степень их удовлетворения. Высокий уровень соответствия – до 5, удовлетворительное соответствие находится в пределах от 6 до 10, а вот интервал от 11 до 15 уже характеризует наличие проблем из-за несоответствия.

Анализ полученных результатов позволяет отметить, что у разных групп персонала: рабочих, служащих и руководителей – свои приоритетные ценности. При этом общими из них стала забота о личном здоровье и здоровье членов семьи, что является вполне понятным в сложившихся эпидемиологических условиях. Нельзя не отметить, что среди приоритетных ценностей всех групп преобладают личные ценности.

Актуальные для группы рабочих ценности: мотивация профессиональной деятельности, высокие результаты труда и их признание, удовлетворенность взаимоотношениями с вышестоящим руководством, удовлетворенность взаимоотношениями на работе, преобладание хорошего настроения.

Для служащих – защищенность в социальной среде: на работе и вне ее, признание руководством личных усилий и их оптимальности в достижении результатов труда, мотивация профессиональной деятельности, комфортность условий труда, преобладание хорошего настроения.

Для группы руководителей актуальны соответствие позиции лидера реальному статусу, удовлетворенность взаимоотношениями на работе, преобладание хорошего настроения, комфортность условий труда, спокойствие и уверенность в благополучии и обеспеченности семьи в настоящем и будущем.

Среди актуальных ценностей всех групп преобладают ценности, связанные с работой, а общей ценностью является хорошее настроение.

При этом у группы рабочих высокий уровень несоответствия ценностей степени их удовлетворения выявлен по таким показателям, как «забота о личном здоровье и здоровье членов семьи», «защищенность в социальной среде» и «высокие результаты труда и их признание». По категориям «служащие» и «руководители» картина более благоприятна и не позволяет выделить сколько-нибудь значимые проблемы из-за несоответствия ценностей и степени удовлетворения потребностей.

У руководителей самое максимальное несоответствие получила ценность «благополучие в семейных отношениях».

Для уточнения полученных результатов были проведены беседы с представителями всех выделенных групп персонала. В итоге удалось выяснить, что:

– большинство работающих в организациях рабочих и служащих считает, что руководство не уделяет внимания здоровью работников;

– по вопросам о социальной защищенности рабочими и служащими были высказаны точки зрения о недостаточности возможностей для развития сотрудника и реализации его профессиональных и творческих способностей;

– были выявлены несоответствия в ожиданиях представителей рабочих относительно признания руководством результатов их труда, отсутствие эффективной обратной связи;

– преобладающее число руководителей считают, что их напряженная работа практически не оставляет времени на семью, что негативно сказывается в семейных отношениях;

– 53% руководителей не подозревали о наличии выявленных приоритетных ценностей у своих сотрудников.

Анализ организационных ценностей показал, что для большинства организаций (78%) общими оказались следующие ценности: командный дух, ориентация на результат, развитие персонала, уважение. Кроме перечисленных были еще такие, как доверие, ориентация на потребителей, корпоративная социальная ответственность, безопасность, профессионализм, лидерство.

Очевидно, что в основе организационной культуры исследуемых компаний лежат деловые ценности, а приоритетными ценностями сотрудников оказались личные ценности, о чем многие руководители даже не догадывались.

Проведенное исследование процесса найма персонала позволяет отметить тот факт, что основным этапом отбора кандидата практически во всех исследуемых организациях является собеседование. По его результатам дается заключение о ценностных ориентациях, мотивации, характерологических особенностях и других характеристиках претендента, имеющих непосредственное отношение к его способности воспринять организационную культуру компании.

Между тем само отношение к проведению интервью по найму весьма формально, так как не существует сомнений, что собеседование – это обязательный и достаточный способ диагностики при приеме на работу. Практически не применяются такие методы отбора, как составление профиля компетенций работника, тестирование, профессиональные испытания, оценочный центр [3].

Изучение ценностей сотрудников и организации показало, что имеющиеся способы найма не дают того эффекта, на который рассчитывает компания. Возникает противоречие между ожиданиями работников и организации относительно друг друга.

Для того, чтобы устранить несоответствие между ценностями работников и организации, целесообразно менее формально подходить к процессу найма. По возможности ввести дополнительные способы отбора: глубокий анализ документов, прилагаемых претендентом в кадровую службу организации, тестовую диагностику ценностей претендентов и других индивидуальных характеристик.

Чем большее количество сотрудников будет разделять основные организационные ценности, не ставя им в противовес собственные противоположные ценности, тем более сильной будут организационная культура и, как следствие, более высокая сплоченность коллектива и результативность деятельности.

Литература

1. Бабешкова Е.В., Жамкова Т.Г. Влияние кадровых процессов на организационную культуру // *Oeconomia et Jus*. 2020. № 3. С. 1–8.
2. Воронков А.А. Использование корпоративной культуры в качестве современного управленческого инструмента [Электронный ресурс] // *Россия и Америка в XXI веке*. 2021. Вып. № 1. URL: <https://rusus.jes.su/s207054760014723-2-1>.
3. Гурджиян В.Л., Жамкова Т.Г., Бабешкова Е.В. Роль менеджмента в обеспечении экономической безопасности предприятия // *Инновационное развитие экономики*. 2019. № 6(54). С. 281–286.
4. Киселева А.А. Организационная культура как инструмент повышения эффективности управления персоналом организации // *Сборник научных работ серии «Государственное управление»*. 2019. № 16. С. 65–76.
5. Колесников А.В. Корпоративная культура. М.: Юрайт, 2021. 167 с.
6. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. СПб.: Речь, 2001. 418 с.
7. Спивак В.А. Деловая этика. М.: Юрайт, 2021. 463 с.

ЖАМКОВА ТАТЬЯНА ГЕННАДЬЕВНА – старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (krysa941@mail.ru).

БАБЕШКОВА ЕКАТЕРИНА ВЛАДИМИРОВНА – старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (babeshkova@inbox.ru).

Tatyana G. ZHAMKOVA, Ekaterina V. BABESHKOVA

THE INFLUENCE OF THE RECRUITMENT PROCESS "EMPLOYEE HIRING" ON THE ORGANIZATIONAL CULTURE

Key words: organizational culture, organization, recruitment, values.

Modern conditions leave an imprint on the interaction of the organization's employees, and consequently on the company's organizational culture. Individual characteristics of employees, in particular their value orientations, have a great influence on the stability of basic principles shared by the employees. An employee in an organization should be not only a professional in his field, but also be able to perceive the organizational culture and accept its changes if necessary. One of the main factors on which the quality of personnel depends is employee hiring. It is at this stage that the expectations of the individual and the ones of the organization regarding each other can be joined in order to prevent possible conflicts in the future. A competent recruitment and selection concept will give the organization the opportunity to be provided with highly qualified personnel focused on the main organizational goals and values in a timely manner. In this regard, the personnel recruitment process is one of the most significant in the organization.

In the course of the research presented in the article, the main priorities of the value orientations for various workers categories – workers, employees, managers were identified. Based on the analysis, the authors formulate the conclusions on existence of certain organizational problems that arise as a result of the discrepancy between the value orientations of an individual employee

and the organizational culture of the company as a whole. Based on the results of the identified problems, the authors give recommendations regarding organizing the recruitment procedure in order to provide the company with the maximum number of employees who will share the main organizational values, without putting their own opposite values as a counterbalance to them, since the strength of the organizational culture depends on it.

References

1. Babeshkova E.V., Zhamkova T.G. *Vliyaniye kadrovyykh protsessov na organizatsionnyuyu kul'turu* [Impact of Human Resources on Organizational Culture]. *Oeconomia et Jus*, 2020, no. 3, pp. 1–8.
2. Voronkov A.A. *Ispol'zovanie korporativnoi kul'tury v kachestve sovremennogo upravlencheskogo instrumenta* [Corporate Culture as a Modern Tool for HR Management]. *Rossiya i Amerika v XXI veke*, 2021, iss. 1. Available at: <https://rusus.jes.su/s207054760014723-2-1>.
3. Gurdzhiyan V.L., Zhamkova T.G., Babeshkova E.V. *Rol' menedzhmenta v obespechenii ekonomicheskoi bezopasnosti predpriyatiya* [The role of management in ensuring the economic security of the enterprise]. *Innovatsionnoe razvitiye ekonomiki*, 2019, no. 6(54), pp. 281–286.
4. Kiseleva A.A. *Organizatsionnaya kul'tura kak instrument povysheniya effektivnosti upravleniya personalom organizatsii* [Organizational culture as a tool for improving the efficiency of personnel management of the organization]. In: *Sbornik nauchnykh rabot serii «Gosudarstvennoe upravlenie»* [Collection of scientific works of the series "Public Administration"], 2019, no. 16, pp. 65–76.
5. Kolesnikov A.V. *Korporativnaya kul'tura* [Corporate Culture]. Moscow, Yurait Publ., 2021, 167 p.
6. Nikiforov G.S., Dmitrieva M.A., Snetkov V.M., ed. *Praktikum po psikhologii menedzhmenta i professional'noi deyatel'nosti* [Practicum on Psychology of Management and Professional Activity]. St. Petersburg, Rech' Publ., 2001, 418 p.
7. Spivak V.A. *Delovaya etika* [Business Ethics]. Moscow, Yurait Publ., 2021, 463 p.

TATYANA G. ZHAMKOVA – Senior Lecturer, Management and Marketing Department, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (krysa941@mail.ru).

EKATERINA V. BABESHKOVA – Senior Lecturer, Management and Marketing Department, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (babeshkova@inbox.ru).

Формат цитирования: Жамкова Т.Г., Бабешкова Е.В. Влияние кадрового процесса «наем персонала» на организационную культуру [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus*. – 2021. – № 4. – С. 9–15. – URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2021/4/2>. DOI: 10.47026/2499-9636-2021-4-9-15.