

ДРОГАВЦЕВА Е.В.

ТРАДИЦИОННЫЕ И ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА КОММЕРЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ

В статье рассмотрены методы подбора персонала, направленные на реализацию предприятием эффективной кадровой политики. Раскрыты современные особенности рекрутинга и инструменты его проведения. Предложены пути оптимизации процесса подбора кандидатов на вакантную должность.

Ключевые слова: рекрутинг, подбор персонала, отбор персонала.

В современных условиях развития перед организациями встает вопрос о подборе персонала собственными силами или с привлечением специализирующихся компаний. При данном выборе существенную роль играет сфера деятельности предприятия, численность персонала, наличие службы по управлению персоналом и др. Глобализационные процессы все чаще влияют на развитие рынка труда и приводят к усилению конкурентной борьбы за рабочую силу, которая отвечает высоким качественным характеристикам. В таких условиях фирмы вынуждены формировать новую модель кадровой политики. Ведь любая компания – это, в первую очередь, персонал. Инвестиции в человеческие ресурсы при правильном использовании можно рассматривать как одни из самых доходных (доходность может составлять до 300 % годовых). Показатель качества персонала стал наиболее важным фактором, определяющим выживание и экономическое положение любой организации. Тщательность подбора персонала и использование правильных его методов гарантирует качество рабочей силы, которая, в свою очередь, обеспечивает эффективность функционирования предприятия и обуславливает актуальность исследований в этом направлении. Отбор кадров обеспечивает комплексный подход к реализации ряда этапов, которые осуществляются в рамках процесса набора персонала, а именно:

- общий анализ потребностей (нынешних и будущих) в кадрах;
- разработанные требования к персоналу, суть которых заключается в четком определении того, кто нужен компании, посредством анализа работы (рабочего места, должности), организации описания этой работы, а также установления сроков и условий набора);
- определение важных источников притока кандидатов;
- подбор технологии оценки и отбора кадров [1].

Современное укомплектование предприятия кадрами и осуществления долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики невозможно без четкого планирования. Кадровое планирование представляет собой систему комплексных решений и мер по реализации целей организации и каждого сотрудника, которая, в свою очередь, позволяет снабдить компании персоналом в соответствии с количеством и требованиями рабочих мест, выбрать таких людей, которые смогли бы решать представленные перед ними задачи (как в текущем, так и в будущем периодах), гарантировать высокий квалификационный уровень работников, интенсивное содействие сотрудников в управлении организацией [2].

Под определением «рекрутинг» следует понимать бизнес процесс поиска и подбора персонала. Этот термин переводится как «наём», «комплектация состава» и обычно обозначает деятельность по созданию условий для заполнения вакансий компаний-заказчиков (работодателей) компетентными специалистами, которые отвечают своими качествами требованиям заказчика. Более узкое понятие рекрутинга представляет собой процесс обнаружения, из числа претендовавших на вакансию лучших и квалификационных кандидатов [3]. Рекрутинг, а именно бизнес-процесс поиска и подбора персонала, состоит из следующих этапов:

- осуществление анализа работы;
- спецификация поиска работников;

- мобилизация работников;
- анализ резюме и анкетных данных;
- осуществление первоначального собеседования;
- осуществление отборочного интервью;
- утверждение решения [3].

Непосредственно, лицо, занимающее должность управляющего компанией, несет главную ответственность за утверждение решения о найме будущего работника.

К традиционным методам подбора персонала относят общепринятые методы подбора. Подбор персонала делится на набор и отбор.

Набор персонала – это массовое привлечение кандидатов на вакантную должность. Существуют два вида источников набора персонала: внутренние – набор осуществляется внутри компании, за счет сотрудников самой организации, внешние – набор осуществляется за пределами компании, за счет внешних ресурсов [5].

Внешние источники наиболее распространены, так как ресурсы организации являются ограниченными, при замещении на вакантную должность освобождается предыдущее место работы работника, занявшего эту вакантную должность.

Внешние источники условно можно разделить на дорогостоящие и недорогие. К дорогим относятся кадровые агентства и публикации в средствах массовой информации (радио, телевидение, печатные издания). К недорогим относятся государственные центры занятости населения, контакты с высшими учебными заведениями и др. Кроме того, существуют внешние источники поиска потенциальных кандидатов, которые могут быть и вовсе бесплатными для организации. Речь идет об интернет ресурсах, в которых есть всевозможные бесплатные сайты, помощью которых можно разместить объявление о предлагаемой вакансии и рассмотреть резюме потенциальных кандидатов. Также организация может получать резюме непосредственно от самих претендентов, которые самостоятельно занимаются поиском работы без каких-либо посредников. Если компании нужны высококвалифицированные специалисты, то в условиях нынешней безработицы лучше обратиться к дорогостоящим источникам. Что касается работников, к которым не требуется высокая квалификация, то организация может набрать персонал более дешевым способом. Рассмотрим следующие виды внешних источников, а именно:

1. Привлечение работников на вакансию с помощью рекомендаций людей, работающих в данной организации их родственников и знакомых. Данный метод является распространенным и эффективным в небольших организациях. Он характерен для узконаправленных компаний, где ограничено число специалистов и внешний поиск может оказаться долгим и неэффективным, к тому же имеется большой риск того, что рекомендованный человек может быть неквалифицированным специалистом или не тем кандидатом, которого хотела бы видеть организация.

2. «Самостоятельные» кандидаты – это люди, занимающиеся самостоятельным поиском работы без обращения к службам занятости и агентствам, организации часто сами устраивают всевозможные дни открытых дверей и участвуют в «Ярмарках вакансий». Для того чтобы привлечь таких кандидатов, претенденты сами звонят в организацию, присылают свое резюме, целенаправленно обращаются в конкретную для них фирму, в которой хотели бы работать. И даже если компания не нуждается в услугах этого кандидата, лучше сохранить информацию о нем, на тот случай, если появится необходимость.

3. Реклама в СМИ (средствах массовой информации). Самым общеизвестным приемом рекрутмента служит расположение в средствах массовой информации рекламного объявления о существующей в компании вакансии, в этом случае претендент обращается непосредственно в кадровую службу организации-работодателя. Периодические издания и Интернет являются наиболее распространенными СМИ для расположения объявлений о вакантных должностях. Периодические издания (газеты и журналы), в которых публикуются объявления о вакантных местах, также делятся на два вида: издания общего профиля и спе-

циализированные профессиональные издания. То же самое можно сказать и об Интернете, а именно наличие серверов, которые посвящены трудоустройству, где кандидаты публикуют свои резюме, а работодатели – информацию о вакантных должностях. А также публикация информации о свободных рабочих местах и расположение резюме возможны на высокоспециализированных порталах, которые представляют собой виртуальные профессиональные сообщества.

4. Контакты с учебными заведениями. Значительные крупные компании ориентированы на набор выпускников вузов, которые не имеют опыта работы. С этой целью проводятся презентации в профильных вузах организациями-работодателями, а также они принимают участие в «Ярмарках вакансий».

5. Биржи труда (государственные службы занятости). Именно биржами труда ведется база данных, которая содержит информацию о претендентах (это биографические данные, квалификационные характеристики, интересующую работу). У компаний есть доступ к этой базе данных, и они могут осуществлять в них поиск при малых расходах.

6. Кадровые агентства. Агентства очень четко изучают требования, предъявляемые организациями к претендентам, осуществляют подбор соискателей, а также проводят тестирование и собеседование. Если кандидат принимается на работу, то организация оплачивает услуги агентства в размере 30-50 % годовой заработной платы нанятого работника [9].

Второй частью подбора персонала является отбор. Отбор персонала является завершающим процессом в подборе сотрудников в соответствии с требованиями фирмы в человеческих ресурсах. Принятие решения при отборе традиционно образуется на нескольких этапах, которые нужно пройти претендующим на вакантное место. На каждом этапе постепенно, как правило, некоторое количество кандидатов отсеивается или же идет в отказ, принимая другие поступившие предложения.

К основным современным методам отбора персонала можно отнести:

- предварительное интервью или собеседование;
- заполнение бланка заявления (анкетирование);
- беседа по найму (интервью);
- проверка рекомендаций и послужных списков;
- медицинское обследование;
- принятие решения [4].

Рассмотрим их более подробно.

Первый этап. Предварительное интервью или собеседование. Уровень образования кандидата, его внешний вид, а также личностные качества - это и есть главная цель интервью (беседы). Чтобы работа была благоприятной, менеджерам и специалистам необходимо использовать общую систему правил оценки претендента на этом этапе.

Второй этап. Заполнение бланка заявления (анкетирование). Кандидаты, которые благополучно прошли первоначальную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету. Количество пунктов в анкете должно быть наименьшим, и они должны интересоваться информацией, которая выясняет производительность будущей работы кандидата. Информация может быть разного рода, а именно, касающаяся бывшего места работы, склада ума, трудностей, с которыми приходилось столкнуться, но так, чтобы на основе этой информации можно было бы провести анализ и дать конкретную оценку кандидата. Вопросы в анкете должны быть нейтральными, предполагающими всевозможные варианты ответов, включая вероятность отказа от ответа.

Третий этап. Беседа по найму (интервью). Самым популярным способом оценки претендентов на вакантное место является интервью. Беседа по найму не только работодателю дает информацию о претенденте, но и самому соискателю о требованиях к работе (например, при этом задавая вопросы интервьюеру), а также о корпоративной культуре этой компании. Претендент на основе уровня компании и условий проведения интервью, а также по профессионализму интервьюера может сделать для себя определенные выводы о корпоративной

культуре компании-работодателя, а именно о своей совместимости с ней. Рассмотрим следующие виды бесед по найму:

- биографическая беседа по найму – это прогноз возможностей и способностей соискателя, основной целью которого является установление прошлого опыта кандидата и уточнение разнообразных аспектов профессиональной деятельности его, которые, возможно, не раскрыты в резюме;

- ситуационное интервью. В этом интервью претенденту предлагается решить несколько практических задач (например, гипотетических или реальных проблем), этот вид интервью устанавливает общие и аналитические способности соискателя, а также применяемые им методы к решению нестандартных проблем и умение их преодолевать;

- структурированное интервью. Целью этого интервью является установление профессиональных и личностных качеств претендента по заранее выбранному структурированному перечню вопросов;

- интервью по компетенциям. Основной целью этого вида является определение уровня соответствия претендента главным полномочиям, которые необходимы для работы в конкретной фирме и в конкретной должности и установление вероятности его развития (в процессе интервью интервьюер обращается к прошлому опыту претендента) [10].

Четвертый этап. Проверка рекомендаций и послужных списков. Любая информация рекомендательных писем или бесед с людьми (которых претендент указал в качестве рекомендателей) представляет возможность узнать, что конкретно и с какой успешностью претендент делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Конечно, целесообразней всего будет обращение за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других компаний, профессиональных обществ, с которыми у претендента были деловые отношения.

Пятый этап. Медицинский осмотр. Он проводится, как правило, когда потенциальное место работы предъявляет определенные требования к здоровью кандидата.

Шестой этап. Принятие решения. Главной целью этого этапа, безусловно, является принятие решения, посредством сравнения кандидатов и предоставления окончательных результатов на рассмотрение руководству, которое непосредственно принимает решение.

Современный менеджер по персоналу обязан знать, что подбор персонала – это главный этап в управлении персоналом, так как любая ошибка может обойтись слишком дорого. Управляющий персоналом непосредственно должен обладать большим и редким талантом, чтобы нанимать на работу наиболее подходящих сотрудников. Менеджер по персоналу должен располагать знаниями в области психологии, права, социологии и экономики, чтобы сразу понять, нужен ли кандидат компании и стоит ли ему проходить дальнейшие этапы подбора. Тем самым дать шансы более способным кандидатам. Сделав анализ вышеперечисленных методов, можно сделать вывод о том, что не существует одного оптимального способа подбора, поэтому менеджер по персоналу должен владеть всем набором приемов.

Внешняя среда компании не стоит на месте. Взамен традициям приходит новый свежий взгляд на проблему. Появляются новые методы, новые технологии, которые вытесняют или подвигают старую школу. Рассмотрим инновационные методы подбора кандидатов.

1. Метод стрессового интервью (шоковый метод), целью которого является определение стрессоустойчивости кандидата. Использование этого метода оправдывается при подборе сотрудников на конкретные вакантные должности: продавцы-кассиры и даже специалисты по персоналу. Основой такой методики является установление стрессоустойчивости претендента, при которой специально создают стрессовые ситуации и ведут наблюдение за его реакцией. Стандартным сценарием стрессового интервью является:

- задержка представителя работодателя на собеседование (время от получаса и более);
- проявление невнимания к заслугам, степеням, званиям, образованию кандидата;
- утеря резюме соискателя;
- конструирование неудобных ситуаций (это может быть подпиленная ножка стула;

слишком высокий стул; яркий свет в глаза; расположение кандидата в центре круга, по окружности которого сидят представители работодателя);

- использование неприличных вопросов;
- неожиданные действия со стороны рекрутера (например, бросание ручки в лицо и т.д.).

Самым важным для менеджера по подбору персонала является обладание наивысшим уровнем знания данной методики и возможность быть уверенным в том, что, погружая претендента в стресс, они не навредят его психике и смогут вывести из стрессового состояния. Для того чтобы провести стрессовое интервью, необходимо привлечь посторонних профессионалов – сотрудников консалтинговых фирм и кадровых агентств, которые специально обучены подобным спецификам. Недостатками этого метода являются крайне неприятные впечатления, которые может произвести компания-работодатель на кандидата. В итоге, понравившийся вам соискатель после такой проверки на прочность, скорее всего, просто откажется у вас работать и уйдет оскорбленным. Непонравившегося претендента также не стоит обижать, иначе он может распространить неблагоприятную информацию.

2. Метод логического интервью (дословно, интервью, щекочущее мозг). Основа этого метода заключается в том, что претендентам нужно ответить на замысловатый вопрос или решить логическую задачу. Главной целью является исследование аналитического мышления и творческих способностей кандидата. Непосредственно целевая аудитория для использования логического интервью – это сотрудники умственного труда и креативщики, среди которых могут быть программисты, менеджеры по рекламе, аудиторы, консультанты. Вопросы логического интервью подразделяются на следующие группы:

- логические задачи с четко заданными ответами;
- логические задачи, у которых нет четко заданного ответа;
- упражнения, в которых требуется показать оригинальность мышления.

3. Социальные сети. В последнее время социальные сети получили очень широкое распространение. И неважно, касается это управляющего или компании. Но мощь социальных сетей можно использовать не только для пиара компании или для обмена мыслями и ссылками среди друзей. Социальные сети – отличный инструмент по привлечению персонала и поиску работы. Поэтому актуальна тема возможности привлечения персонала через социальные сети. Здесь надо обсуждать возникающие риски и сложности, подумать о том, как обходить подводные камни и получать максимальные результаты.

4. Графология. На основе этого метода окончательные выводы, а именно их благоприятность до сих пор является спорным вопросом (нет 100 % уверенности, которая доказывала бы связь почерка человека с чертами его личности). На сегодняшний день в России метод графологии распространен очень слабо, скорее всего, из-за трудности объяснения результатов или из-за отсутствия специальных обучающих программ [6].

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что среди рассмотренных методов нет ни одного, который мог бы гарантировать 100 % вероятность правильного выбора претендента на вакантную должность. Однако нет такой точности и у традиционных методов подбора персонала. Комбинирование традиционных и инновационных способов подбора персонала дает более точный результат, что неоднократно было доказано на практике.

Рассмотрим основной показатель рынка труда, а именно численность экономически активного населения (из них: занятые и безработные) Орловской области за 2012-2014 гг. [5]. Так, по итогам 2014 года занято в экономике 368,3 тыс. чел. (94,9 % экономически активного населения), не имели занятия, но активно его искали – 20 тыс. чел. (5,1 %) и в соответствии с методологией Международной Организации Труда они классифицируются как безработные (табл. 1). В результате уменьшения экономически активного населения (-0,2 %) наблюдается снижение безработицы (уровень зарегистрированной безработицы снизился на 0,7 %), можно сделать вывод, что потребность в работниках, заявленная организациями, возрастает, а средняя продолжительность поиска работы безработными не сокращается, соответственно, около 20 % персонала предприятий сменяется, и затраты, необходимые для подбора персонала, яв-

ляются существенными.

Таблица 1 – Динамика численности экономически активного населения в Орловской области за 2012-2014 гг.

Год	Экономически активное население (тыс. чел.)	из них:		Уровень экономической активности, %	Уровень занятости, %	Уровень безработицы, %
		занятые (тыс. чел.)	безработные (тыс. чел.)			
2012	391,1	370,2	20,9	65,1	61,6	5,3
2013	394,1	371,1	23,0	65,5	61,8	5,8
2014	388,3	368,3	20,0	65,3	62,3	5,1

Умение подбирать сотрудников – основа работы менеджера по персоналу. Для того чтобы стать действительно грамотным специалистом в этой области, необходимо владеть методами поиска, собеседования, оценки кандидатов. Но не всегда удастся менеджеру по персоналу правильно сформировать и обозначить цели найма.

При формировании системы поиска и отбора новых сотрудников многочисленные организации могут столкнуться с определенными трудностями, среди которых в первую очередь можно назвать следующие:

- недостаток сформированной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами, организации поиска и отбора персонала, таким образом, работа проводится от случая к случаю, по конкретным запросам руководителя;
- не до конца сформированная методика отбора будущих сотрудников, в основе которой заложен здравый смысл и ориентация на формальные запросы к претендентам;
- несформированные положения и инструкции, которые регламентируют работу в сфере поиска и отбора персонала;
- нехватка денежных средств для работы в сфере поиска и отбора кадров с привлечением сторонних компаний;
- маленький опыт и уровень квалификации сотрудников, которые занимаются отбором персонала;
- при отборе будущих сотрудников очень часто наблюдается отсутствие конкретных критериев, которые связаны с требованиями профессии, а также рабочего места и указывают на индивидуальные характеристики претендентов (образование, опыт работы и т.д.), использующиеся при отборе персонала [7].

Перечисленные выше проблемы непосредственно являются основой неточной специфики работы в области поиска и отбора будущих кадров. На основе рассмотрения вышеперечисленных проблем можно сделать вывод о том, что необходимо формировать арсенал разнообразных специфик таким образом, чтобы четко оценивались необходимые качества претендента. Это позволит обеспечить контроль выполнения и распространить процедуру в различных подразделениях организации.

Для создания такой социально-психологической атмосферы требуется большое внимание уделять отбору персонала. Рост рентабельности и надежности отбора персонала непосредственно связан с последовательным проведением проверки деловых и личных качеств будущего сотрудника, который основан на взаимодополняющих способах их установления и источниках информации. Сократить затраты и оптимизировать процесс подбора можно с помощью следующих действий, например:

- описать общие портреты сотрудников по ключевым вакансиям в электронном виде;
- сократить время на поиск кандидатов, выделив ключевые и второстепенные требования;
- облегчить процесс поиска людей силами сотрудников («Приведи работать друга - получи бонус»);
- оптимизировать первичный отбор, разработав тест на совместимость по каждой

вакансии;

- сократить время бесед с «неподходящими» кандидатами;
- использовать режим группового и онлайн-собеседования для экономии времени;
- использовать ресурс информационных и социальных сетей;
- сократить время первичного собеседования за счет оптимизации блока «О компании» [8].

На основе предлагаемых путей оптимизации подбора персонала можно сделать вывод о том, что предлагается все: и новые методы, и средства подбора, которые значительно сокращают временные рамки, затрачивание средств. Появляются методы и советы, при которых возможна более качественная и улучшенная деятельность менеджера по персоналу. Только внимательный, ответственный и опытный HR-специалист сумеет найти идеального кандидата, распознав его среди остальных. Умение пользоваться данными знаниями, внимательно и ответственно относиться к своей работе является залогом успешного состояния дел организации. Современное укомплектование предприятия кадрами и реализация долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики невозможны без четкого кадрового планирования. Кадровая политика позволяет видеть в перспективе и обосновывает не только управление персоналом, но и функционирование предприятия в целом. Кадровая политика, которая ориентирована на опережающее реагирование (превентивная), позволяет, распознавая, находя и рационально используя возможности человеческого капитала, создавать такие условия деятельности, при которых участие руководителя минимизируется, влияние возрастает, а производительность работы сотрудников значительно повышается.

Применение современных подходов к подбору персонала предприятия позволяет комплексно решить задачи формирования необходимого по качественным свойствам и структуре персонала, исходя из специфики сферы деятельности предприятия и стратегии его развития. Разнообразие набора инструментов отбора персонала ставит задачи перед кадровой службой по их оптимальному сочетанию, определению соотношения форм и критериев отбора персонала с целью принятия эффективных управленческих решений для решения проблем обеспечения предприятия кадровым составом надлежащего качества.

Список литературы:

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом в организации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 695 с.
2. Базаров Т.Ю., Б.Л. Еремин Управление персоналом: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 560 с.
3. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 520 с.
4. Иванова –Швец Л.Н. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2014. – 200 с.
5. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: официальный портал. - Режим доступа: http://orel.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/orel/resources/02d77f80430e5d7aafa7bf6d1d1cfc75.
6. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебное пособие. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом»», 2013. – 469 с.
7. Курбатова М.Б. Современные персонал технологии: учебное пособие. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом»», 2014. – 388 с.
8. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления и принятия решения: учебное пособие. – М.: ДЕЛЮ, 2014. – 663 с.
9. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 386 с.
10. Маклаков А.Г. Профессиональный психологический отбор персонала. Теория и практика: учебник. – М.: Питер, 2013. – 480 с.

Дрогавцева Елена Владимировна

*студентка 2 курса факультета магистратуры и подготовки кадров высшей квалификации
ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»
e-mail: elena.drogavceva@mail.ru*

Научный руководитель:

Трошина Елена Владимировна

*к.э.н., доцент кафедры менеджмента
ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли»
e-mail: elena-troshina78@list.ru*