

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ НАБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В КОНТЕКСТЕ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Ю. А. ЧИЧЕРИН, кандидат экономических наук
(Белгородский университет кооперации, экономики и права, Россия)

Аннотация. Рассмотрены современные технологии поиска, набора и отбора персонала, раскрыты технология рекрутинга, приведена характеристика услуг рекрутинговых агентств в области набора и отбора персонала.

Ключевые слова: кадровый рекрутинг, рекрутмент, хэдхантинг, аутплейсмент, лизинг персонала.

В настоящее время актуальной управленческой задачей становится повышение инновационности организаций, посредством использования целенаправленных изменений, влияющих в среду функционирования новые относительно стабильные элементы, позволяющие четко и адекватно реагировать на изменения рынка. Если в недавнем прошлом инновации в основном ассоциировались с производством, то в настоящее время они внедряются во все сферы деятельности организации, в том числе и в кадровую работу.

Современные руководители начинают осознавать неотъемлемую роль персонала в успехе либо неудаче их организаций, и ощущать необходимость в новых эффективных методах набора и отбора кадров, а также в периодических проверках работающих сотрудников. При этом с целью повышения качества и оперативности поиска квалифицированных кадров они все чаще стали прибегать к использованию услуг кадровых агентств, которые активно применяют инновационные технологии в работе с персоналом.

Среди них в области поиска, набора и отбора персонала следует выделить рекрутинг, содержание которого мы раскроем в данной статье.

В переводе с английского *recruiting* – заимствованное из военной терминологии обо-

значение процесса вербовки, комплектования личным составом. Следует отметить, что у термина «рекрутинг» есть синоним – рекрутмент (от англ. *recruitment*), идентичный ему по своему смысловому и сущностному значению.

Разделяя точку зрения А. И. Турчинова, мы будем исходить из того, что рекрутинг – это деятельность специалистов в области кадрового менеджмента по поиску, набору и отбору людей с соответствующими личностно-профессиональными качествами по заказам субъектов рынка труда [5].

Рекрутинг включает комплекс организационных мероприятий, производимых агентством по найму персонала в интересах организации, сделавшей заказ на замещение вакантной должности, заключающийся в формировании и предоставлении заказчику списка отобранных, в соответствии с требованиями заказчика, кандидатов на данную должность с целью последующего приема их на работу.

На сегодняшний день рекрутинг является одной из важнейших составляющих деятельности по управлению персоналом организации. Вследствие чего выделяют два принципиально различных подхода к осуществлению организации рекрутинга персонала, которые, по сути, представляют самостоятельные базовые технологии рекрутинга. Речь идет о

так называемом пассивном и активном рекрутинге.

При пассивном рекрутинге вся работа по поиску, отбору и найму персонала организуется на основе входящей информации. Это означает, что кадровое агентство опирается исключительно на данные, поступающие к нему извне в текущем (пассивном) режиме. Поиск, а также последующий отбор и найм кандидатов на замещение вакансий в этом случае осуществляется на основе сопоставления выработанных организацией требований к профессиональным качествам и деловым достоинствам кандидатов с поступающей извне информацией.

При активном рекрутинге начальным моментом работы по поиску, отбору и набору персонала является распространение информации, отражающей требования организации к профессиональным качествам и деловым

достоинствам потенциальных кандидатов. Последующая работа по комплектованию работниками требуемой квалификации и численности будет основываться на анализе информации, порожденной обратной связью соответствующих каналов.

Если сравнивать данные подходы (табл. 1), то с точки зрения организационных и материальных затрат пассивный рекрутинг выглядит более предпочтительным. Действительно, «фильтровать» поступающую извне информацию представляется куда более простым занятием. Однако не следует забывать об объемах входящей информации, подлежащей анализу. Соответственно, на ее анализ и «отбраковку» потребуется гораздо больше времени и, как следствие, материальных ресурсов, нежели при обработке информации с заранее заданными параметрами.

Таблица 1

Сравнительная характеристика базовых технологий рекрутинга

Параметр характеристики	Пассивный рекрутинг	Активный рекрутинг
Организационные затраты	Первоначально умеренные, но постепенно возрастающие с поступлением все большего количества входящей информации	Первоначально высокие, но постепенно снижающиеся с поступлением предварительно «отфильтрованной» входящей информации
Материальные затраты	То же	То же
Трудоемкость	Высокая, обусловленная привлечением значительного количества работников средней квалификации	Относительно высокая, что обусловлено привлечением общего меньшего количества работников с более высокой квалификацией
Технологичность	Более простая (двухфазная)	Более сложная (трехфазная)
Динамизм, гибкость	Более низкая	Более высокая

С точки зрения технологичности пассивный рекрутинг представляется более простым, поскольку включает, в отличие от активного рекрутинга, две (анализ, отбор), а не три (рассылка, анализ, отбор) фазы работы с информацией. Как следствие, для реализации технологии пассивного рекрутинга требуется более многочисленный, но одновременно и менее квалифицированный персонал, тогда как в случае с активным рекрутингом дело обстоит обратным образом [3].

Вместе с тем пассивный рекрутинг является менее динамичным способом вербовки, так

как не позволяет формировать ее стартовые условия. Активный рекрутинг, напротив, позволяет не только формировать, но и видоизменять их в процессе вербовки – прежде всего путем гибкого пересмотра (корректировки) требований к потенциальным кандидатам.

На практике предпочтение пассивному рекрутингу отдается, как правило, в ситуации, когда организация нуждается в плановом (перспективном) комплектовании персоналом. Активный рекрутинг – это инструмент, более подходящий для кризисного реагирования (внезапная реорганизация, вызванная резким

увеличением числа рабочих мест, значительное ужесточение требований к квалификации работников, обусловленное переходом на новые стандарты производства и т. п.).

В процессе осуществления рекрутинга персонала могут быть использованы как общие, так и личные и корпоративные каналы информации (рис. 1).

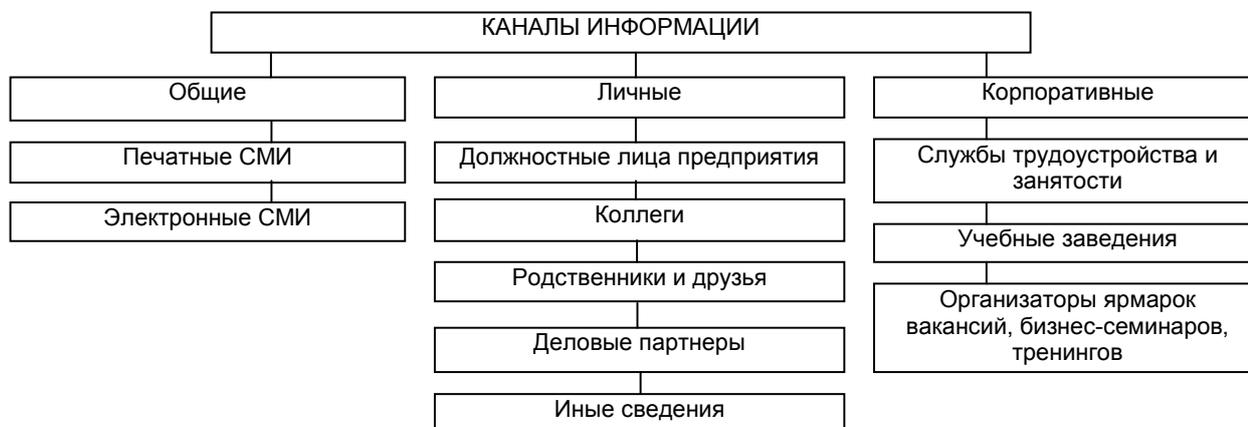


Рис. 1. Классификация каналов информации, используемых в процессе рекрутинга

Технология рекрутинга предусматривает использование как стандартного, так и прямого метода поиска персонала. Их различие в том, что стандартный метод используется для подбора руководителей и специалистов среднего уровня управления, прямой – для набора высших управленческих кадров.

Стандартный метод содержит [4]:

- полное описание (профессиограмму) вакантной должности;
- подготовку, согласование и заключение договора на оказание рекрутинговых услуг;
- разработку стратегии поиска кандидатов на вакантную должность;
- информирование потенциальных кандидатов о наличии вакансии через различные информационные каналы;
- отбор кандидатов, составление их списков и предоставление этой информации заказчику;
- участие в переговорах заказчика с отобранными кандидатами на вакантную должность.

Прямой поиск необходим для привлечения таких специалистов, которые уже востребованы рынком и практически никогда сами не обращаются в фирмы в поисках работы.

В практике рекрутинговых агентств в качестве синонима понятию «прямой поиск» часто используется термин «хэдхантинг» (в пер.

с англ. *hadhunting* – охота за головами) и означает поиск топ-менеджеров путем прямого контакта с известными в определенных кругах высококвалифицированными специалистами и обращения к ним с предложением о смене места работы.

Среди оказываемых рекрутинговыми агентствами услуг также целесообразно выделить такие: аутплейсмент и лизинг персонала.

Аутплейсмент (в пер. с англ. *outplacement*) означает трудоустройство уволенных. В практике кадровой работы аутплейсмент представляет собой вид услуги, при которой агентство проводит целенаправленные действия по трудоустройству персонала, увольняемого из компании-заказчика в определенные сроки на определенных условиях.

Участвуя в процедуре увольнения и дальнейшего трудоустройства, агентство снимает напряженность и помогает найти компромисс в разрешении конфликтов в процессе увольнения персонала. Кроме этого, использование аутплейсмента позволяет организации не только избежать лишних социальных выплат, но и стресса, психологического расстройства уволенного сотрудника.

В отличие от аутплейсмента, лизинг персонала – это вид услуги, при которой агентство предоставляет на определенный срок и на определенных условиях сотрудников, которые

находятся в трудовых отношениях с агентством, в распоряжение фирмы-арендатора, обязуя данных сотрудников в течение срока «аренды» работать на фирму-заемщика. Для этого заключается договор между компанией-арендатором и арендодателем персонала на выполнение определенного объема и вида работ. Гонорар по договору выплачивается компании-арендодателю, которая, в свою очередь, производит расчеты по заработной плате с сотрудниками.

Использование лизинга персонала в кадровой работе позволяет не только минимизировать состав постоянных сотрудников, но и повысить эффективность работы за счет набора высококвалифицированных временных работников.

Таким образом, использование современных форм и методов поиска, набора и отбора персонала позволит организациям, функционирующим в жесткой конкурентной борьбе, не только повысить качество персонала, но и позволит им достигать поставленных целей и реализовывать свою миссию.

ЛИТЕРАТУРА

1. Киселев В. Н. Новейшие HR-технологии / Киселев В. Н. // Управление персоналом. – 2003. – № 1. – С. 18.
2. Литвак М. Е. Рекрутинг – это драйв! : практическое пособие по подбору персонала / Литвак М. Е. – М. : Феникс 2012. – 382 с.
3. Поляков В. История, состояние и перспективы развития рекрутингового бизнеса в России / Поляков В. // Кадровый вестник. – 2000. – № 6. – С. 17.
4. Рекрутинг: Найм персонала : учеб. пособие / под ред. Ю. Г. Одегова. – 2-е изд. – М. : Экзамен, 2003. – 320 с.
5. Управление персоналом : учебник / под ред. А. И. Турчинова. – М. : Изд-во РАГС, 2002. – 488 с.
6. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
7. Управление персоналом. Энциклопедический словарь / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 1145 с.

Ю. А. Чичерин, кандидат економічних наук (Белгородський університет кооперації, економіки і права, Росія). **Інноваційні технології набору та відбору персоналу в контексті ефективного управління кадрами організації.**

Анотація. Досліджені сучасні технології пошуку, набору та відбору персоналу, розкрита суть технології рекрутингу, наведена характеристика послуг рекрутингових агентств в області набору та відбору персоналу.

Ключові слова: кадровий рекрутинг, рекрутмент, хедхантинг, аутплейсмент, лізинг персоналу.

Y. A. Tchitcherin, Cand. Econ. Sci., associate professor (Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Russia). **Innovative technology recruitment and selection of staff to the effective management personnel organization.**

Summary. The paper examines the current search technology, recruitment and selection, discloses a technique of recruiting, the characteristics of services recruitment agencies in the area of recruitment and selection.

Keywords: personnel recruitment, headhunting, outplacement, staff leasing.