

СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКРУТИНГА

Аннотация: одной из ключевых задач современных предприятий в области управления персоналом выступает обеспечение эффективного функционирования рабочих мест, качественное и своевременное выполнение работниками своих должностных обязанностей. В статье проводится исследование данных процессов, представляется классификация приемов обеспечения требуемыми работниками, применяемых на практике. На основании анализа работы современных организаций делается вывод, что в первую очередь работодатели нацелены на применение инструментальных и компетентностных способов. Однако обеспечение эффективного подбора персонала возможно только благодаря применению системного способа.

Ключевые слова: подбор персонала, рекрутинг, вакантная должность, эффективность подбора.

WAYS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF RECRUITING

The article argues that one of the key goals of modern businesses in the area of personnel management is to ensure efficient performance in the workplace, qualified and timely fulfillment of performance goals. The solution to this problem depends on improving the quality of recruitment. Despite the fact that there are numerous publications on personnel management in academic literature, there is still no study of ways to improve the efficiency of recruiting. The article presents a study of these processes, suggests a classification of techniques for

selecting the most suitable employees. Based on the analysis of the operation of a number of businesses, the authors conclude that, first of all, employers are focused on using instrumental and competence-based methods. However, ensuring effective recruitment is possible only through the use of a systematic method. Keywords: recruitment procedure, recruitment, vacancy, recruitment efficiency.

Среди множества кадровых программ, реализуемых в современных организациях, рекрутинг занимает особое место. Во-первых, именно с него начинается знакомство работника с предприятием. Во-вторых, удовлетворение количественной потребности в персонале возможно только благодаря подбору. В-третьих, качество рабочей силы существенно зависит от реализуемых отборочных мероприятий. В настоящее время имеется множество публикаций, посвященных вопросам проведения набора персонала, в кадровом менеджменте сформирована отдельная подотрасль – рекрутинг. Но, несмотря на это, до сих пор не выработано универсальных приемов, позволяющих организации максимально эффективно формировать свой кадровый состав.

Изучение данного вопроса следует начать с понятийного аппарата. В теории и практике управления персоналом для обозначения процесса приема на работу применяются термины «подбор», «отбор», «наём», «привлечение персонала», «набор», «рекрутинг». В зависимости от контекста они могут рассматриваться как синонимы либо в каждом из них будут выделяться отдельные функциональные области (например, в отборе методы оценки соискателей). В рамках данного исследования для обозначения процессов формирования кадрового состава организации будем придерживаться термина «рекрутинг».

Одной из ключевых задач современных предприятий, лежащей в области управления персоналом, выступает обеспечение эффективного функционирования рабочих мест, качественное и своевременное выполнение работниками своих должностных обязанностей. Ее решение

предполагает наличие четко определенного функционала работников, грамотной постановки задач перед исполнителями, развитой системы мотивации и развития, благоприятного морально-психологического климата и многих других аспектов, обеспечивающих максимально полную реализацию профессиональных навыков и умений сотрудников. От данной технологии ожидаются своевременное закрытие вакансий (удовлетворение количественной потребности в персонале), а также прием специалистов, выполняющих свои должностные обязанности наилучшим образом (удовлетворение качественной потребности).

Повышение эффективности рекрутинга в данном направлении может быть обеспечено следующими способами:

- 1) инструментальным;
- 2) компетентностным;
- 3) системным.

Рассмотрим содержание каждого из них. Инструментальный способ предполагает совершенствование инструментов формирования кадрового состава, документального оформления рекрутинга, количественных показателей, отражающих результаты его реализации. Это наиболее распространенный способ, предполагающий формализацию деятельности организации в области подбора персонала. Так, примерами совершенствования инструментов формирования кадрового состава могут выступать внедрение автоматизированных программ оценки кандидатов, использование оптимальных источников найма, применение уникальных методов оценки. Документальное оформление рекрутинга предусматривает разработку плана подбора, определение сроков закрытия вакансии, внедрение процедур бюджетирования подбора, обоснования и открытия вакансии. Количественные показатели результатов найма исходят из расчета KPI рекрутера (или его аналогов), т.е. установления многочисленных числовых индикаторов действий по привлечению и отбору кандидатов (сроки закрытия вакансии и пр.).

Компетентностный способ исходит из повышения уровня компетентности рекрутеров. Реализуется в двух вариантах. Первый – осуществление подбора с помощью привлеченных специалистов, работающих на условиях фриланса или аутсорсинга. Как правило, линейные менеджеры к привлекаемым ими кандидатам предъявляют меньшие требования, чем к тем, которые привлечены собственными силами, видимо, из-за того, что чем правильнее они сформулируют свои требования к будущему работнику, тем меньше денег потратят на его привлечение. Второй вариант повышения эффективности рекрутинга за счет профессионализации кадровиков – совершенствование компетенций специалистов по найму. Чаще всего решение этой задачи связывают с привлечением работников, имеющих профессиональное образование в области HR. Несомненно, успех подбора во многом зависит от навыков проведения собеседования интервьюера, его личных качеств, умений применять оценочный инструментарий. Современные рекрутеры должны уметь в условиях многозадачности, иметь навыки проектной деятельности. От степени их включенности в работу зависит первое впечатление кандидата от организации. В то же время, если линейные менеджеры не имеют четкого представления о требованиях, предъявляемых к будущему работнику, качественного подбора не обеспечит даже самый квалифицированный рекрутер.

Системный способ повышения эффективности найма является самым долгим и сложным. Видимо, по этой причине современным работодателям он очень не нравится. Этот способ предполагает построение и поддержание системы управления персоналом в совокупности. Успешный подбор начинается с определения функционала будущего сотрудника, т.е. проведения анализа работ. Принятый в организацию новичок нуждается в поддержке и сопровождении, т.е. разработке адаптационных программ, заинтересованности руководителя в закреплении нового работника и его сохранении на рабочем месте. Существенной проблемой в сфере

сохранения результатов найма выступает расхождение информации, предоставляемой соискателю на этапе отборочных испытаний, и реальных условий работы. Очень часто функционал и предоставляемые компенсации существенно отличаются от обещаний при найме. Кроме того, именно системный способ предусматривает проведение целенаправленной работы по формированию благоприятного морально-психологического климата, имиджа организации как привлекательного места работы.

Применяя концепцию долговременной эффективности Р. Лайкерта к анализу процедуры рекрутинга, можно утверждать, что перечисленные выше способы соотносятся с тремя группами переменных:

1. Причинные переменные – факторы повышения эффективности, предусматриваемые в системном способе.
2. Промежуточные переменные – параметры, описанные в инструментальном и компетентностном подходах.
3. Результирующие переменные – итог реализации найма.

Сюда можно отнести наличие вакантных мест, текучесть персонала, уровень компетентности вновь принятых работников, скорость подбора. Это самые наглядные и понятные переменные, напрямую связываемые руководителями с действиями рекрутеров. Именно поэтому на них пытаются воздействовать в первую очередь. Например, устанавливаются КРІ менеджеров по подбору, разрабатываются стандарты выполнения работ. Система оплаты труда предусматривает жесткий механизм депремирования в случае несоблюдения сроков найма.

Стремясь повысить эффективность рекрутинга, работодатели разрабатывают инструменты влияния на промежуточные и результирующие переменные. При этом еще Р. Лайкертом было указано на то, что такой подход обеспечивает кратковременный эффект и не способен обеспечить устойчивого развития организации.

Основными причинами проблем в области поиска и закрепления требуемых организациям специалистов выступают:

1) отсутствие «увязки» рекрутинга со стратегией развития организации, определения ключевых компетенций работников и приоритетов кадровой деятельности;

2) нарушение системности кадровой работы.

Рекрутинг не поддерживается адаптацией, обучением, созданием благоприятного морально-психологического климата. Причем вопросы оплаты труда не имеют существенного значения. Исключение составляют ситуации, когда на этапе подбора работодателем заявляется один уровень компенсаций, а по факту он оказывается гораздо ниже;

3) отсутствие четкого представления о распределении функциональных обязанностей работников и требований, предъявляемых к ним.

Решить эти проблемы инструментальными или компетентностными способами невозможно. Поэтому повышение эффективности рекрутинга не может рассматриваться как самоцель. Как правило, рекрутинг – следствие системности кадровой работы. В организациях, грамотно и последовательно реализующих процедуры развития, поддержки, мотивации работников, формирующих и поддерживающих созидательную организационную культуру, проблемы найма теряют свою актуальность, поскольку до минимума снижается текучесть персонала. Благодаря позитивному имиджу в организации имеется большое количество самообратившихся в поисках работы кандидатов. И в общем количестве кадровых программ удельный вес найма не превышает 10%.

Совершенствование инструментов подбора, компетентности рекрутеров, конечно, приведут к повышению качества отбора соискателей. Однако при отсутствии должной системы адаптации, позитивного морально-психологического климата даже качественно отобранный кандидат примет решение об уходе из организации.

Еще одним доводом в пользу того, что совершенствование технологии найма не приведет к улучшению кадровой ситуации в организации,

выступает влияние на процесс подбора факторов, не входящих в зону влияния рекрутеров. Если организация не зарекомендовала себя на рынке труда как привлекательное место работы (что является результатом реализации системного способа, рассмотренного выше), ни один сотрудник кадровой службы не способен повлиять на число претендентов, представленных на рынке труда, и их заинтересованность в получении работы.

При отсутствии в организации комплексной системы управления персоналом успех рекрутинговых мероприятий имеет весьма существенный вероятностный характер. Довольно часто на практике можно наблюдать ситуацию, когда разнообразные усилия рекрутеров по привлечению соискателей не приводят к желаемым результатам, а после прекращения работы по вакансии появляется кандидат, случайно зашедший в поисках работы и незнакомый с тем, что ведется подбор.

Качественный состав рабочей силы, представленной на рынке, также находится вне зоны влияния кадровиков. Единственный способ воздействия на него заключается в целенаправленной подготовке будущих работников путем заключения ученических договоров, взаимодействия с учебными заведениями. Но эти усилия также относятся к системному способу повышения эффективности найма.

Таким образом, можно говорить о том, что усилия организаций в области совершенствования инструментов формирования кадрового состава, повышения качества подготовки рекрутеров не приведут к достижению желаемого результата, если они не будут подкреплены системной реализацией всего комплекса кадровых технологий.

Использованные источники:

1. Как руководителю не ошибиться при найме нового сотрудника. URL: hr-journal.ru.
2. Как управлять массовым набором. URL: hr-portal.ru.
3. Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 1999.

4. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта: монография / Дуракова И.Б. М.:НИЦ ИНФРА-М, 2017