

Луговая В.Н., Иванисов О.В., Лебединская Е.С.

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ

Аннотация. В статье обоснована актуальность и необходимость внедрения в практическую деятельность отечественных предприятий современных методов поиска и подбора персонала. Исследованы современные методы подбора персонала и определены положительные и отрицательные стороны их использования. Усовершенствован механизм подбора персонала за счет выявления типичных ошибок, с которыми сталкиваются как рекрутеры, так и потенциальные кандидаты и предложены пути их решения.

Ключевые слова: персонал, поиск и подбор персонала, рекрутмент, скрининг, Executive Search, Headhunting

Luhova Viktoriia, Ivanisov Oleg, Lebedynska Olena

PERSONNEL SELECTION: CURRENT PROBLEMS AND WAYS OF SOLUTION

Abstract. In the article the relevance and necessity of implementation of modern methods of personnel recruitment into practical activity of domestic enterprises is substantiated. Modern methods of recruitment have been researched and the positive and negative aspects of their use have been identified. The recruitment mechanism has been improved by investigating and identifying common mistakes faced by both recruiters and potential candidates, and ways to address them.

Keywords: personnel, search and selection of personnel, recruitment, screening, Executive Search, Headhunting

Введение. В условиях современной экономики все большее значение для эффективности хозяйствующего субъекта имеет персонал как носитель знаний и фактор производства. Кадры решают все. Сегодня это аксиома для любого руководителя. Понимание того, что именно персонал является залогом успешности любого бизнеса. Поэтому большую роль в системе управления организацией играют процессы подбора, отбора и оценки персонала.

Актуальность проблемы. В современной научной и учебно-методической литературе вопросы поиска и подбора персонала освещены достаточно широко. В частности, в научных трудах известных теоретиков в области управления персоналом и экономики труда А. В. Барняковой [2], Т. А. Гребенюк [3], С. В. Ивановой [4], А. Я. Кибанова [5], Е. П. Максимова [8], М. Ю. Рогожина [11], Г. П. Рокун [12], Т. С. Столярчука [13], Е. А. Шпакович [15] и др. заложена основа для понимания этих процессов. Практическая сторона представлена деятельностью рекрутинговых агентств (Анкор, Brain Source International Personnel, Hudson Ukraine, WORLD STAFF и др.) и хедхантеров на отечественном рынке труда. Выяснению сущности процессов подбора и отбора персонала, исследованию технологий подбора персонала наука начала уделять внимание очень давно. Однако эти объекты исследования постоянно пополняются элементами нового содержания, что обуславливает необходимость их дальнейшего изучения.

Целью статьи является исследование современных технологий подбора персонала, сравнительный анализ их преимуществ и недостатков, определение ключевых проблем подбора персонала на отечественных предприятиях.

При подготовке научной статьи использовались методы теоретического обобщения, сравнения, анализа документов и др.

Научная новизна. В работе обоснована актуальность и необходимость внедрения в практическую деятельность отечественных предприятий современных методов поиска и подбора, выявлены их преимущества и ограничения, определены ключевые проблемы и направления усовершенствования подбора персонала.

Результаты. Как показал анализ литературных источников относительно понятия «подбор персонала» существуют определенные различия в толковании, что требует уточнения их понимания в данной работе. Одни авторы рассматривают подбор персонала как систему целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией [2]. Другие – как процессы поиска, оценки и найма людей, которые хотят и умеют работать, обладают нужными компетентностями и разделяют ценности компании [5]. По нашему мнению, наиболее полно раскрывает сущность понятия «подбор персонала» определение сформулированное такими авторами как Крушельницкая Е. В. [7] и Красношапка В. В. [6], которые рассматривает процесс отбора персонала как процесс изучения профессиональных и психологических качеств работника с целью установления его способности выполнять должностные обязанности на определенном рабочем месте или должности, и в конечном итоге выбор из совокупности претендентов наиболее приемлемого с учетом его квалификации, специальности, способностей, ценностей, мотивов и интересов, соответствующих целям организации. Главная цель подбора персонала – привлечение «правильных» сотрудников. И, в первую очередь, подбор кадров предусматривает изучение соответствия кандидатов функциональным обязанностям по конкретной должности. Однако человек не машина, каждый кандидат – это личность со своим характером, мотивацией, ценностями, которые могут не совпадать с организационными. Поэтому при подборе персонала работникам кадровой службы следует достаточно точно выяснить те ценности, цели и ожидания, которые человек принесет с собой в организацию.

Поиск и отбор компетентных сотрудников нельзя рассматривать как четко разработанный и стандартный алгоритм, данная процедура должна быть уникальной для каждого отдельного случая. Для решения этой сложной проблемы в практике современной системы подбора персонала разработано

значительное количество технологий (методов) подбора, которые имеют свои особенности. Наиболее известными современными технологиями подбора персонала являются рекрутинг, скрининг, прямой поиск (Executive Search), хедхантинг (рис 1). Рассмотрим их более подробно и определим положительные и отрицательные стороны их использования.

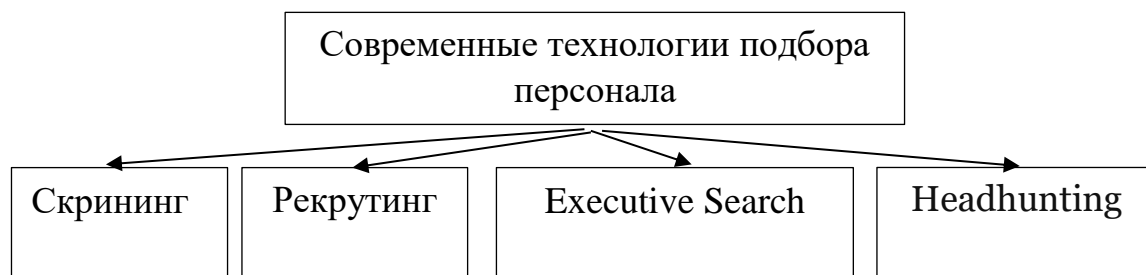


Рис. 1. Современные технологии подбора персонала

Скрининг. Очень быстрый и относительно дешевый способ поиска персонала. Его суть в том, что поиск происходит по заданным профессиональными параметрами, которые принимаются как ключевые. Таким образом подбирают представителей рабочих специальностей, младший офисный персонал. Наиболее часто скрининг используется при массовом подборе. *Положительные стороны:* такая технология подбора персонала крайне проста в использовании. Скрининг не требует значительных затрат ресурсов, в том числе времени, обычно процесс скрининга продолжается в пределах 10 дней. *Отрицательные стороны и ограничения:* личностные особенности кандидатов и их психологические качества не являются предметом исследования, что часто приводит к подбору сотрудников, не понимающих и не разделяющих ценности и цели фирмы, а соответственно к текучести кадров.

Рекрутинг. Технология подбора кадров распространенных профессий – специалистов, которых на рынке труда в избытке. Суть данного метода – размещение описания вакансий на сайтах, где подходящие соискатели его могут увидеть. Основной объект рекрутинга – находящиеся в активном поиске

работы кадры. *Положительные стороны:* такая технология подбора персонала предполагает разумное соотношение «цена/качество». Ведется тщательная работа по анализу вакансии и подбору кандидатов с учетом требуемых по определенной должности профессиональных и личностных компетенций. *Отрицательные стороны и ограничения:* требует высокого уровня подготовки рекрутеров и участия тематических экспертов на этапе собеседования. Рекрутер активно включается в процесс отбора после того, как начинают поступать отзывы на вакансию.

Executive Search. Заключается в поиске специалистов категории высшего звена и включает активные методы подбора персонала. Данный метод подбора персонала отличается проведением индивидуальной работы с клиентом, минимальным количеством рекомендуемых кандидатов. Это «качественный поиск», учитывающий особенности бизнеса заказчика, рабочей среды, деловых и личных качеств кандидата, организуемый прямым путем, без объявления вакансии через средства массовой информации. *Положительные стороны:* результат подбора в большинстве случаев положительный и результативный. Для этого метода характерна экономия времени, всесторонняя оценка кандидата, широкое поле поиска. *Отрицательные стороны и ограничения:* значительные финансовые затраты на подбор персонала.

Headhunting – одна из наиболее эффективных технологий подбора персонала. Главная отличительная особенность Headhunting состоит в том, что заказчик указывает определенного специалиста, которого он предпочитает привлечь в свою компанию. Задача хедхантера – выйти на нужного специалиста и сделать «предложение, от которого тот не сможет отказаться». Поэтому Headhunting начинается с составления «мотивационной матрицы кандидата» (предполагает анализ компании-донора, компании-клиента, их сравнительный анализ, анализ психологических и мотивационно – личностных особенностей кандидата, его круга общения, интересов и т.п.) [10]. *Положительные стороны:* Позволяет привлечь в организацию

ключевых и редких, как по профилю, так и по уровню профессионализма, специалистов. *Отрицательные стороны и ограничения:* Headhunting самая дорогая технология подбора персонала. Такая работа – это очень длительный и сложный процесс, занимающий от трёх до шести месяцев. Кроме этого, хедхантинг стимулирует увеличение расходов на «удержание» ценных сотрудников.

Теория и практика управления персоналом находится в постоянном поиске. HR-специалисты изобретают новые способы подбора, поиска и оценки персонала, технические инструменты реализации отдельных элементов этого процесса. В условиях пандемии COVID-19 особенно актуальны стали собеседования по Skype, Zoom, Microsoft Teams и др. Активно начинают использоваться методы подбора с применением цифровых технологий: применение облачных технологий, использование чат-ботов, информирование о вакансиях при помощи QRкодов, реализация видеointервью, в том числе через сервис VCV, запись и демонстрация видеорезюме, поиск персонала через социальные сети (SMM), мобильные приложения в HR. Это значительно облегчает процессы управления, в то же время требует постоянного внимания HR-специалистов, их готовности к внедрению инноваций.

Рассмотрим существующие противоречия и проблемы связанные с поиском и подбором персонала на предприятии и пути их решения [1, 9, 14].

Таблица 1

Проблемы поиска и подбора персонала и пути их решения

Типичные ошибки	Существующие противоречия и проблемы	Пути разрешения противоречий
1	2	3
Отсутствие системного подхода	Очень мало отечественных компаний выстраивают рекрутинговый процесс. Обычно это "система хаоса", и таких понятий, как систематизация рекрутинга и разработка бизнес-	Руководство компаний должно осознать, что текучесть кадров – это непрерывный процесс, поэтому поиск и подбор персонала следует

	процессов, во многих компаниях нет	организовывать на основе системного подхода
Плохо организована работа HR-отдела в целом	Все дефекты HR-отдела сказываются и на рекрутменте. Если нет четкой схемы взаимодействия внутри отдела и с другими подразделениями компании, то это тормозит подбор	Определить проблемы, реорганизовать работу, разработать простые правила взаимодействия внутри отдела и с внутренними заказчиками, регулярно анализировать работу HR-отдела и учить рекрутеров
Отсутствие единого стандарта подбора персонала	Очень часто персонал подбирается не под должность и работу, а под конкретного руководителя. В таких компаниях изменение одного линейного руководителя часто приводит к тому, что приходится менять весь отдел, в результате объем подбора резко возрастает	Разработать совместно с руководством компании единый стандарт подбора и придерживаться его – как при подборе линейных менеджеров, так и при подборе рядовых сотрудников. Тогда будет прозрачнее и проще не только рекрутмент, но и работа в компании в целом
Пассивный рекрутинг	Рынок труда сильно изменился, изменились представления соискателей о работе, выросли ожидания. Компаниям становится все труднее конкурировать за персонал, поэтому кандидатов приходится более настойчиво убеждать и мотивировать	HR-менеджеры и рекрутеры должны ориентироваться на активный и инициативный рекрутинг, применять инновационные методы подбора персонала
Неумение организовать достаточный поток претендентов (ограниченность источников поиска)	Рекрутер работает с одними и теми же источниками поиска кандидатов, а не перепрофилирует свою работу под различные вакансии. Если даже нужного соискателя нет рекрутеры часто продолжают их ждать именно из этого источника, а вакансии пустуют	Рекрутерам нужно расширять свои представления об источниках привлечения. Осваивать новые способы поиска и подбора, оценивать их эффективность. Подумать, какие способы подойдут компании и использовать их вместе с классическими вариантами
Рекрутеры не учатся, не развиваются профессионально	Рекрутинг стал более динамичным и сложным, конкуренция за персонал сейчас выше, чем раньше, появляются новые технологии и решения. Если рекрутер все это игнорирует и опирается только на свой опыт, его работа постепенно теряет эффективность	Рекрутеры должны осознать необходимость поддержания своей компетентности на высоком уровне. Это касается и руководства, которое должно обеспечивать возможности и условия для профессионального развития своих сотрудников

Недостаточное финансирование	Руководство не считает рекрутмент важным бизнес-процессом. Эта деятельность считается второстепенной, поэтому финансируется (если финансируется) по остаточному принципу	Руководство должно осознать важность рекрутмента для компании, ведь неэффективен подбор персонала приводит к излишним потерям ресурсов и тормозит развитие компании в целом
------------------------------	--	---

Отечественные предприятия и организации, не осуществляющие подобных ошибок и придерживаются перечисленных правил подбора персонала, будут высококонкурентным на рынке труда, смогут привлекать высококвалифицированных работников.

Выводы. Современные технологии подбора персонала открывают широкий спектр возможностей для привлечения в организацию необходимого сотрудника. Выбор того или иного метода зависит от многих факторов: профиля вакансии, принятых в компании правил, бюджета, ситуации на рынке труда и т.д. Подбор персонала не просто один из процессов управления персоналом, это своего рода искусство, способность свести в одной точке требования работодателя и интересы работника. Грамотно организованная процедура подбора персонала повысит эффективность работы отдела по управлению персоналом и позволит работникам этого отдела уделять больше внимания другим проблемам, в том числе адаптации, обучению и развитию персонала.

Дальнейшие исследования авторов будут направлены на исследование ключевых проблем подбора и найма персонала, с которыми сталкиваются конкретные предприятия Харьковского региона и разработку рекомендаций по их решению.

Библиографический список:

1. Бакал Л. 15 проблем подбора. Памятка для эйчаров и руководителей / Л. Бакал [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.hr-journal.ru/articles/pp/15-problem-podbor-a-pamjatka-dlja-ehjcharov.html>
2. Барнякова А. В. Роль отбора персонала в управлении персоналом организации / А.В. Барнякова // Science Time, 2014. – № 4. – С. 20-29.
3. Гребенюк Т. А. Подбор персонала и рекрутинг / Т.А.Гребенюк // Молодой ученый. – 2016. – № 11. – С. 682–691.
4. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С.В.Иванова. – Москва: Альпина Паблишер, 2016. – 269 с.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. – Москва: Инфра-М, 2010. – 695 с.
6. Красношарпа В. В. Управління людськими ресурсами : курс лекцій / В. В. Красношарпа. – К., 2004. – 39 с.
7. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О.В. Крушельницька. – Вид-ня 2-ге, перероб. й доп. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.
8. Максимова Е. П. Оценить по достоинству, или Какие методы оценки персонала используют работодатели / Е.П. Максимова // Работа с персоналом. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.hrjournal.ru/articles/oap/oap_html.
9. Нестеренко Н.А. Рекрутинг как инновационный метод: сложности использования и пути совершенствования / Н.А.Нестеренко // Гуманитарный научный журнал. – 2017. – № 1. – С. 26-33.
10. Никишина А.Л. Исследование современных технологий подбора персонала/ А.Л. Никишина // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 7 [Электронный ресурс]. URL: <https://web.snauka.ru/issues/2016/07/70081> (дата обращения: 23.04.2021).

11. Рогожин М. Ю. Управление персоналом. 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе: практическое пособие / М.Ю. Рогожин – Берлин: Директ-Медия, 2014. – 176 с.

12. Рокун Г. П. Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві / Г.П. Рокун. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http :
//www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/27.pdf](http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/27.pdf).

13. Столярчук Т. С. Конкурентні стратегії рекрутингових компаній в умовах економічної нестабільності / Т.С. Столярчук. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http :
//www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3054](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3054).

14. Фролова И.И. Совершенствование организации подбора и расстановки персонала на предприятии / И.И.Фролова, А.А Абримский – [Электронный ресурс] – Режим доступа : [https://www.researchgate.net/publication/330279682_Soversenstvovanie_organiza
cii_podbora_i_rasstanovki_personala_na_predpriatii](https://www.researchgate.net/publication/330279682_Soversenstvovanie_organizacii_podbora_i_rasstanovki_personala_na_predpriatii)

15. Шпакович К. О. Рекрутинг, як технологія пошуку персоналу / К.О. Шпакович. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http :
//enuftir.nuft.edu.ua](http://enuftir.nuft.edu.ua).