

УДК 331.108

Н.А. Нестеренко, Занозина А.

*Поволжский институт управления имени П.А.Столыпина-филиал РАНХиГС
при Президенте РФ,
г. Саратов, Россия.*

СОВРЕМЕННЫЙ РЕКРУТИНГ В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

Аннотация: Статья посвящена использованию рекрутинга как инновационного метода подбора персонала организации, в том числе – в органах местного самоуправления. Охарактеризованы различные направления использования рекрутинговых услуг. Представлены имеющиеся противоречия в качественном использовании организациями рекрутинговых услуг на российском рынке труда. Объяснены сложности в деятельности рекрутинговых агентств и предложены направления использования рекрутинга, в том числе - в органах исполнительной власти.

Ключевые слова: рекрутинг, рекрутинговые агентства, рекрутинговые услуги, хэдхантинг, аутплейсмент, аутсорсинг, органы местного самоуправления, муниципальные служащие.

В связи с бурными социально-экономическими преобразованиями в российской экономике особое значение для любой организации приобретает проблема подбора квалифицированного персонала. По мере становления российского рынка труда в условиях рыночной экономики на нем произошли существенные перемены: если раньше проблемой был поиск работы самим работником, то сегодня основной проблемой стал поиск квалифицированного работника самой организацией.

На сегодняшний день в России особую популярность приобрела такая форма подбора персонала для организации как рекрутинг. Рынок рекрутинговых услуг не только выполняет социально важную функцию посредничества между организациями-работодателями и работниками, но и способствует оптимизации деятельности организаций и профессиональному росту работников. Квалифицированный подбор персонала или рекрутмент, как один из важнейших аспектов современного менеджмента, становится очень востребованной профессиональной деятельностью во всем мире. Увеличивается и спрос на услуги квалифицированных специалистов по подбору персонала. Но, в отличие от западных стран, для России характерно наличие ряда проблем, затрудняющих развитие рекрутинговой деятельности. Основная проблема заключается в противоречии между наличием у российских организаций потребности в качественных рекрутинговых услугах и факторами,

препятствующими развитию и совершенствованию рекрутинговой деятельности.

Но есть и одно большое преимущество развития рекрутинговой деятельности на территории России. Это возможность активной миграции высокопрофессиональных сотрудников по всей территории нашей страны, что даст возможность организациям расширить поиск квалифицированных сотрудников и более эффективно использовать внешние источники.

Рекрутмент в настоящее время является системой комплектования современной организации персоналом на достаточно жестких обоюдных требованиях. Очень часто в силу ряда причин экономического и этического характера организации не могут сами заниматься этой деятельностью. В связи с этим им приходится обращаться за помощью к внешним специалистам, т.е. – сотрудникам рекрутинговых агентств.

Существует несколько подходов к определению «рекрутинг». Следует выделять рекрутмент в широком смысле слова и в узком. В первом случае говорится о рекрутинге как виде деятельности, во втором – как о технологии подбора персонала.

В широком смысле, по мнению ряда авторов, рекрутинг (рекрутмент) [2, с.18] – деятельность по созданию условий для заполнения вакансий у организации-заказчика (работодателя), по своим качественным характеристикам соответствующих требованиям заказчика. То есть это – это комплекс организационных мероприятий, проводимых агентством в интересах организации, сделавшей заказ на замещение вакантной должности претендентами. Основными параметрами этого заказа является формирование и предоставление заказчику для последующего отбора или приема на работу списка или отдельного кандидата, подобранного в соответствии с требованиями заказчика. Очевидно, что указанные авторы рассматривают рекрутинг преимущественно как вид предпринимательской деятельности. Данную точку зрения поддерживают и другие теоретики и практики в этой области: "... с точки зрения "интернационально-рыночных" отношений рекрутинг включает в себя подбор наиболее пригодных кандидатов для их последующей селекции" [1, с. 160.].

Эту точку зрения можно отнести и к внешнему, и к внутреннему рекрутингу. В то же время в современной практической деятельности понятие "рекрутинг" используют и как технологию поиска и подбора кандидатов, базирующуюся на пассивных методах поиска кандидатов. Его еще называют классическим рекрутингом. Поиск ведется на основе изучения рынка вакансий и путем рекламирования вакансии на рынке труда.

Эта технология с небольшими различиями состоит из следующих этапов:

- получение заявки на подбор кандидатов;
- описание вакансии;
- определение основных направлений поиска и его технологий;
- широкий отбор, включающий анализ резюме и телефонные интервью;
- собеседование с рекрутером и подготовка к собеседованию с внутренним или внешним заказчиком;
- прием и оформление на работу;
- адаптация к новому рабочему месту.

В настоящее время в деятельности рекрутинговых агентств выделяют следующие направления, базирующиеся на определенных технологиях поиска и подбора.

Классический рекрутмент - вид услуги по подбору персонала среднего звена и квалифицированных работников, отличительной чертой которого является массовость поиска и формальный характер подбора, небольшой срок снятия заявки.

В России достаточно широкое распространение получает такое направление классического рекрутинга, как проактивный рекрутмент, т.е. подбор персонала с применением элементов прямого поиска. Также весьма распространен массовый рекрутмент (mass recruitment), когда в максимально короткие сроки формируется масштабный по своей численности штат исполнителей. Но популярность использования в России этого направления в настоящее время значительно снижается.

Прямой поиск (executive search) - вид услуги, при которой рекрутинговое агентство занимается подбором специалистов и руководителей среднего и высшего звена, которые имеют постоянное место работы и не занимаются поиском вакансии. Это направление в настоящее время становится достаточно распространенным в крупных городах России. Следует отметить, что данное направление в наименьшей степени подвержено воздействию кризиса, так как потребность в эксклюзивных, редких и высококвалифицированных специалистах по-прежнему сохраняется. Для этого вида рекрутинга характерно распространение прямого поиска во многие регионы России, что является показателем их успешного развития.

Хедхантинг (охота за головами) [2, С.23]- направление деятельности рекрутингового агентства, занимающееся поиском и подбором руководителей высшего звена, высококвалифицированных специалистов, то есть "переманивают" конкретного человека для организации-заказчика. В настоящее время не существует единой точки зрения, является ли это одним из методов прямого поиска или это самостоятельное направление.

За рубежом это считается отдельным направлением. Его особо не рекламируют, а методы, применяемые в данном случае, могут быть не всегда этически безупречными. В нашей стране хедхантинг получил несколько иную трактовку: суть хедхантинга заключается в умении обнаружить привлекательные стороны в организации-заказчике и соответствующие ей мотивы у потенциального кандидата, чтобы соединить интересы обеих сторон. Исходя из этого утверждения, довольно спорно утверждать, что хедхантинг и эк-зекьютив - это синонимы [1, С. 163], поскольку поиск подходящего кандидата и работа с конкретным человеком и "переманивание" в конкретную компанию предполагают несколько иные методы работы, потому что исключается непосредственно этап поиска.

Другие специалисты считают, что хедхантинг - "... поиск персонала с непосредственным выходом по инициативе рекрутера (хедхантера) на целевых кандидатов в целевых организациях как результат тщательного анализа соответствующей сферы деятельности и определения зон поиска" [1, С. 163] Эти подходы, на наш взгляд, не противоречат друг другу, авторы отмечают, что прямой поиск кандидатов самими организациями и хедхантинг в основном не применяются, потому что это не всегда бывает этично и возможно.

Зарубежные специалисты анализируя данное направление, указывают следующие положительные и отрицательные моменты [3, С.296-297].

Положительными моментами можно считать:

- хорошее знание рынка труда в определенном сегменте;
- доведение информации о наличии вакансии до потенциального кандидата, в связи с тем, что порой кандидат и не интересуется объявлениями об имеющихся вакансиях;
- тщательная работа по анализу вакансии и подбору кандидатов с учетом всех требуемых по определенной должности профессиональных и личностных компетенций.

Отрицательными моментами можно считать:

- разрушительное воздействие на организацию при уходе ключевого сотрудника;
- возможность использования в обход требований трудового законодательства о равных возможностях кандидатов при трудоустройстве;
- ориентация на "узкий круг своих кандидатов", что снижает эффективность поиска нужного кандидата.

В условиях экономического кризиса за рубежом резко возросла популярность такого вида рекрутинговых услуг, как аутплейсмент: агентство, занимающееся рекрутментом, проводит целенаправленные

действия по трудоустройству персонала, увольняемого из организации-заказчика в определенные сроки и на определенных условиях. В России это направление появилось после кризиса 1998 года, когда стали проводить массовые увольнения персонала и понадобилась услуга, позволяющая провести эту процедуру наименее болезненно для персонала и экономически выгодно для организации. Зарубежный аутплейсмент предусматривает гарантированное трудоустройство увольняемых работников. Многие зарубежные рекрутинговые агентства занимаются исключительно этим направлением и весьма успешно. В российской практике управления человеческими ресурсами это направление практически не получило распространения, потому что организации, в большинстве случаев ошибочно, считают увольнение персонала единственной возможностью сокращения финансовых затрат на персонал.

Весьма активно рекрутинговые агентства и организации используют аутсорсинг, то есть привлечение человеческих ресурсов других организаций для выполнения определенных работ или оказания услуг.

Российские рекрутинговые агентства в настоящее время также весьма активно занимаются кадровым консалтингом.

В последние годы довольно в России активно развивается такое направление как *graduate recruitment* - подбор выпускников вузов, организация их практик и стажировок. Но это направление еще требует более эффективного взаимодействия между собой рекрутинговых агентств и учебных заведений.

Определяющей особенностью современного рекрутинга является тендерная работа по имеющимся вакансиям: в поиске подходящего кандидата по одной вакансии организации могут участвовать несколько рекрутинговых агентств, вознаграждение же получит лишь кто-то один из них, нашедший требуемого специалиста раньше других. Подобная практика активно критикуется крупными рекрутинговыми агентствами, вложившими немалые средства в развитие собственного бренда. Ситуация тендера способна в ряде случаев дискредитировать усилия по построению бренда агентства, потому что решающее значение для результата будет иметь опыт и удачливость конкретного специалиста в этой области, а не степень известности на рынке труда рекрутингового агентства. При этом следует учесть, что работа по поиску высококвалифицированного персонала практически исключает работу на условиях тендера, потому что рынок высококвалифицированного персонала достаточно узок и, возможно, перекупать такого кандидата придется за очень большие деньги, что невыгодно будет самой организации- заказчику.

Подводя итоги в деятельности рекрутинговых агентств, можно выделить 2 основные задачи в их дальнейшей деятельности:

1) более тщательный поиск и подбор квалифицированного персонала для организации-заказчика;

2) формирование цивилизованного рынка труда.

Таким образом, были описаны возможности использования рекрутинговых услуг коммерческими российскими организациями. Если говорить об использовании рекрутинговых услуг в органах местного самоуправления, то имеется ряд существенных проблем в этом направлении управления человеческими ресурсами именно в органах исполнительной власти:

- жесткая законодательная зависимость;
- отсутствие достаточных бюджетных средств для эффективного внедрения и использования современных технологий управления человеческими ресурсами.

Следует также отметить и нежелание самого руководства органов местного самоуправления подбирать и использовать квалифицированные кадры, руководствуясь именно деловыми и нравственными критериями. Результаты оценки качества деятельности муниципальных служащих подтверждают общую оценку деятельности муниципальных служащих органов местного самоуправления: наиболее подготовленные муниципальные служащие, проработав 5 лет или чуть более, уходят на работу в различные негосударственные структуры. В связи с этим в органах местного самоуправления возникают серьезные трудности с обеспечением высокой дисциплины, требовательности и ответственности муниципальных служащих, эффективности их профессиональной деятельности и удержанием профессиональных кадров.

Вызывает также тревогу и низкий уровень профессиональной подготовки муниципальных служащих. Качественные характеристики муниципальных служащих органов местного самоуправления показывают, что подавляющая часть руководителей организаций и руководителей структурных подразделений органов исполнительной власти (особенно - сельских поселений) не имеют необходимого уровня образования, соответствующего профилю их профессиональной деятельности. Ощущается острая нехватка высокопрофессиональных специалистов практически по всем направлениям правовой, финансово-бюджетной политики, вопросам планирования социально-экономического развития территорий и так далее.

Найти наиболее подходящего, для занятия имеющейся вакансии в органе местного самоуправления, кандидата, который согласится выполнять данную работу на предлагаемых организацией условиях ее оплаты – вот цель процесса поиска и отбора персонала. Однако на пути достижения этой идеальной цели возникает целый ряд препятствий. К числу наиболее часто повторяющихся проблем можно назвать следующие:

1) отсутствует разработанная, подкрепленная соответствующими внутренними регламентами и процедурами система поиска и отбора кандидатов именно в органы местного самоуправления;

3) не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора кандидатов на занятие должностей муниципальной службы;

3) отсутствие в некоторых органах исполнительной власти должности кадрового сотрудника;

4) недостаточен опыт и уровень квалификации кадровых работников, занимающихся подбором и отбором кадров на должности муниципальных служащих;

5) не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора муниципальных служащих;

6) отсутствуют четкие критерии поиска и отбора кандидатов на занятие вакантных должностей органов местного самоуправления.

Такое затруднительное положение в использовании технологии формирования кадрового состава в органах местного самоуправления требует существенной корректировки в кадровой деятельности органов исполнительной власти, превращения муниципальную службу в более динамичный, открытый институт, выходя на новый кадровый уровень в системе муниципального управления. Это невозможно будет исполнить без научно - обоснованной концепции кадровой политики органов исполнительной власти. Деятельность органов местного самоуправления по внесению изменений в их организационную структуру администрации требует грамотной экспертно-аналитической работы, а также правового (разработка и поддержание в актуальном состоянии документов, регламентирующих организацию и деятельность органа местного самоуправления) и кадрового (поиск и отбор квалифицированных кандидатов, переподготовка и повышение квалификации муниципальных служащих, подготовка кадрового ре-зерва) сопровождения.

Предложения по совершенствованию деятельности в поиске и отборе кандидатов на замещение должностей муниципальных служащих заключаются в следующем:

- создать специальные кадровые комиссии (или комиссии по разработке и внедрению кадровой политики) при главе администрации района, города или поселения, представляющие собой консалтинговый орган по вопросам разработки и обеспечения реализации кадровой политики в системе исполнительной власти района, города или поселения;

- грамотно проводить проектное кадровое планирование, определяя требуемое количество муниципальных служащих необходимой квалификации;

- эффективно использовать не только внутренние, но и внешние источники поиска кандидатов;

- внедрять эффективные методы и способы привлечения, использования и высвобождения персонала, учитывая в том числе и социальные аспекты;

- внедрять целенаправленное содействие повышению квалификации и переподготовки муниципальных служащих и эффективному использованию их компетенций к постоянно меняющимся требованиям;

- проводить экономические расчеты затрат на все планируемые кадровые мероприятия.

Таким образом, возникает потребность активного использования в органах местного самоуправления рекрутинговых услуг. При этом помощь профессиональных рекрутеров может быть полезна и выгодна как органам исполнительной власти, так и самим кандидатам на занятие должностей муниципальной службы:

1) профессиональная консультации специалистов-рекрутеров в процессе поиска организации и кандидатом работы,

2) помощь специалистов-рекрутеров при составлении и анализе резюме кандидата;

3) информационная подготовка к собеседованию с кандидатом;

4) подготовка к проведению конкурса на замещение должности муниципального служащего и участию в нем кандидата;

Профессиональный рекрутер способен быть полезен как органу местного управления, так и кандидату на замещение вакантной должности муниципального служащего по нескольким причинам:

1) рекрутер заинтересован найти хорошего кандидата для работодателя, следовательно, он будет учитывать и интересы самого кандидата;

2) рекрутер имеет большую информацию и знания в сфере трудоустройства персонала;

3) рекрутер может стать выгодным постоянным деловым партнером для органа местного самоуправления на довольно длительный срок.

Эффективное взаимодействие с рекрутером должно подчиняться основному правилу: правдивость и точность предоставляемой информации как со стороны органа местного самоуправления, так и со стороны самого кандидата.

В статье было рассмотрено эффективное использование рекрутинга, как одного из качественных направлений кадрового менеджмента не только в коммерческих организациях, но и его возможности внедрения и использования в органах местного самоуправления.

Библиографический список

1. Баскина Т. Техники успешного рекрутмента. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 225 с.
2. Беленко П. Хедхантинг: принципы и технологии. - СПб.: Питер, 2012.-115 с.
3. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов // Пер. с англ. Под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 213 с.
4. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг: найм персонала. Учеб. пособие // Под ред. Ю.Г. Одегова. - М.: Изд-во "Экзамен", 2012.- 186 с.
5. Нестеренко Н.А. Подготовка кадров муниципальной службы: опыт, проблемы, инновационные образовательные технологии.- Сборник статей IV Всероссийской научно-практической конференции (30.10.2006) «Государственное и муниципальное управление в условиях формирования гражданского общества и рыночной экономики: опыт, проблемы, перспективы».- Челябинск: Центр анализа и прогнозирования. – 2006. – 248с.
6. Нестеренко Н.А., Хохлова О.А. Управление талантами как инновационная технология управления человеческими ресурсами: проблемы и направления совершенствования.- Сб. статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции «Саратовская область: традиции, инновации, стратегии лидерства», посвященная 80- летию Саратовской области (6-7 апреля). -Саратов: ПИУ, 2016 г.- 208 с.
7. Подсумкова А.А. Муниципальное управление: словарь-справочник. Саратов: ПАГС, 2008. – 76 с.
8. Система муниципального управления: учебник для вузов / Под ред. В. Б. Зотова. СПб., Питер, 2015.- 214 с.

N.A. Nesterenko, A. Zanozina

Modern recruiting in Russia: Problems and directions of his improvement uses

Abstract. Article is devoted to recruiting use as innovative trial and error method of personnel of the organization, including – in local governments. Various directions of use of recruiting services are characterized. The available contradictions in high-quality use of recruiting services by the organizations in the Russian labor market are presented. Difficulties in activity of recruiting agencies are explained and the directions of use of a rekruiing are offered, including - in executive authorities.

Keywords: recruiting, rekrutinovy agencies, recruiting services, headhunting, autpleysment, outsourcing, bodies of local self-government, local govern-ment officers.