

Н. П. Суптело

Московский университет имени С. Ю. Витте, Москва, Россия, nsuptelo@muiv.ru

ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ НАБОРА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА

В статье рассматриваются проблемы организации подбора и найма персонала на малых предприятиях, функционирующих в сфере услуг, а также направления решения данных проблем. Выделены специфические особенности процесса найма персонала в организациях малого бизнеса. С использованием методов анализа, синтеза, систематизации, моделирования автор определяет этапы организации набора разных категорий персонала для субъектов малого бизнеса. Подчеркивается роль предварительного анализа использования персонала, выявляются каналы поиска претендентов на рабочие места, даются рекомендации по формированию перечня требований к профессиональным и личностным качествам кандидатов. Отмечается роль мотивации труда в разработке системы найма персонала.

Ключевые слова: кадры, подбор персонала, малые предприятия, мотивация

N. Suptelo

Moscow State University named after S. Y. Vitte, Moscow, Russia, nsuptelo@muiv.ru

FORMATION OF AN EFFECTIVE RECRUITMENT SYSTEM IN SMALL BUSINESSES

The article deals with the problems of organizing the selection and hiring of personnel at small enterprises operating in the service sector, as well as the ways to solve these problems. The specific features of the recruitment process in small business organizations are highlighted. Using the methods of analysis, synthesis, systematization, and modeling, the author determines the stages of organizing the recruitment of different categories of personnel for small businesses. The role of the preliminary analysis of the use of personnel is emphasized, the search channels for job applicants are identified, and recommendations are given on the formation of a list of requirements for the professional and personal qualities of candidates. The role of labor motivation in the development of the recruitment system is noted.

Keywords: personnel, personnel selection, small businesses, motivation

Сложности организации набора персонала на малых предприятиях. По сравнению с крупными предприятиями, малый бизнес менее устойчив, не всегда способен конкурировать за высококвалифицированные кадры с крупными компаниями по оплате и условиям труда, и, соответственно, острее воспринимает существующую конкуренцию. Следовательно, максимальное использование человеческого ресурса, качественный его подбор в компании является гарантией успешности реализации целей, качественного выполнения заказов и основным конкурентным преимуществом. Управление персоналом в малом бизнесе значительно отличается от крупных компаний и требует усилий по формированию компании единомышленников, где можно отследить участие каждого в достижении общей цели, поэтому процессу подбора персонала необходимо уделить особое внимание.

Создавая компанию, руководство сталкивается в том числе и с проблемой поиска и подбора персонала в силу слабо разработанной системой мотивации и неспособностью конкурировать за высококвалифицированные кадры. Поэтому оно вынуждено работать с теми претендентами, которые соглашаются на предлагаемые условия, но не всегда способны выполнять определенный

объем работы, требуют дополнительного обучения. Проблемой является и тот факт, что, нарабатывая определенный опыт и профессионализм, опытные и высокопрофессиональные работники затем покидают компанию для работы на более выгодных условиях. Таким образом, малые предприятия сталкиваются с высокой текучестью кадров, т. к. являются неким «трамплином» для получения сотрудниками более интересных предложений в крупных компаниях. Следовательно, система мотивации неразрывно связана с процессом набора персонала и возможностью принятия на работу квалифицированных сотрудников, которые готовы работать на результат [2]. В таких предприятиях ключевой задачей является отбор и набор персонала, обладающего нужными качествами.

Отбор и набор персонала – трудоемкий и трудозатратный процесс. Для минимизации этих процессов необходим четкий и последовательный алгоритм, тактика проведения собеседования, кейсовые задания для проверки практических навыков, способности обучаться и желания профессионально расти. Стоит отметить, что ошибки в отборе и наборе персонала приводят к материальным потерям: некачественно выполненная работа приводит к потере клиентов; низкая скорость выполнения заказов приводит к снижению оборота, уменьшению прибыли [5].

В организациях малого бизнеса процесс отбора и набора персонала проходит, в отличие от крупных компаний с собственными кадровыми структурами и неограниченным ресурсом для привлечения кадровых агентств, непоследовательно и ограниченно. Процесс отбора и подбора персонала в организации происходит без четко выработанного плана, функции возложены на руководителя предприятия. Соискателей определяют по бесплатным доступным каналам: объявления в бесплатных электронных источниках, бесплатные интернет-ресурсы. Отсутствует планирование потребностей в дополнительном персонале, кадровый резерв на случай расширения объемов заказов, не выработан четкий алгоритм поэтапного отбора, не проводится оценка качества действующих работников в целях выявления несоответствия специалиста возложенным на него обязанностям. Сложности в поиске высококвалифицированных кадров возникают из-за отсутствия системы мотивации. Все перечисленные проблемы в итоге отражаются на результативности работы предприятия и нестабильности хозяйственной деятельности.

Порядок построения эффективной системы набора персонала в малом бизнесе. Совершенствование системы отбора и набора персонала на малых предприятиях может строиться по следующим направлениям:

- 1) анализ использования трудовых ресурсов;
- 2) определение каналов поиска персонала;
- 3) разработка перечня требований к претендентам, их квалификации, личностным качествам, уровня и системы оплаты труда;
- 4) разработка системы мотивации и стимулирования персонала к повышению производительности труда;
- 5) формирование кадрового резерва с учетом планируемых производственных объемов и заключаемых договоров;
- 6) реализация алгоритма набора персонала.

1. Анализ использования трудовых ресурсов оценивает обеспеченность организации в наличии, либо нехватке квалифицированного персонала, причинах низкой производительности, превышение фактической продолжительности отработанного времени над плановым [6]. На основе этого анализа разрабатываются мероприятия по увеличению производительности труда.

2. Следующим важным блоком в формировании эффективной системы подбора персонала является определение их методов для различных категорий работников. Если в организации присутствуют как производственные, так и креативные специалисты, то и технологии поиска должны быть для каждой группы такие, которые бы учитывали специфику каждой должности.

Определение методов отбора и набора персонала должно строиться, исходя из финансовых и других возможностей предприятия. Отсутствие в штатном расписании менеджера по работе

с персоналом предполагает размещение публикаций на соответствующих интернет-ресурсах, изучение резюме в разделах поиска работы, обращение в центры занятости и оповещение сотрудников о вакантных должностях для совмещения должностей при возможности.

Рекрутинг применим для работников производственного подразделения, разнорабочих, кладовщиков, вспомогательного персонала. Эксклюзивный поиск применим для замещения вакансии главного бухгалтера, мастера производственного цеха. Для ключевых должностей, таких как маркетолог, копирайтер, менеджер по продажам, директор по развитию рекомендуется использовать head hunting – переманивание готового специалиста в свою компанию через эффективную систему мотивации. Кроме того, для малых предприятий перспективным является перелимининг – привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки студентов и выпускников вузов [3].

3. С учетом особенностей отрасли и специфики деятельности малого предприятия разработка перечня требований к потенциальным сотрудникам должна строиться на объективности материального и социального стимулирования, коррелировать с квалификационными требованиями (наличие либо отсутствие опыта, наличие портфолио, интеллектуальные и творческие способности).

При проведении собеседования руководитель чаще всего не до конца раскрывает все условия и особенности предстоящей кандидату работы, материальное стимулирование складывается из утвержденного оклада и вознаграждения, выраженного в процентах от выполненной работы, поэтому потенциальный работник не может оценить реальность материального стимулирования. При ответе на вопрос о возможном вознаграждении руководитель, для того чтобы заинтересовать понравившегося кандидата, чаще всего преувеличивает возможные зарплаты, что впоследствии влияет на уровень удовлетворения работников. Впоследствии низкое вознаграждение объясняется небольшим количеством заключенных договоров и недостаточным уровнем продаж. Подобным образом в организацию приходят случайные люди, которые откликнулись на вакансию, но абсолютно не понимают специфики организации. Им просто нужна работа, чаще всего временная, и задерживаются они не потому, что радуют за успех компании, а потому, что на рынке немного вакансий по их профилю.

4. Мотивация достижения успеха на определенный результат максимально позволяет раскрыть способности человека, также она ориентирована на определенную цель [4]. Личности такого типа особенно активны и способны приносить прибыль компании, ориентируясь на личный рост и всегда занимаются поиском преодоления трудностей.

Для разработки эффективной стратегии стимулирования к деятельности необходимо исследовать ценностные ориентиры, которые задают общую направленность интересам, иерархию индивидуальных предпочтений, мотивационную программу, уровень престижных предпочтений. Для определения проблем при отборе персонала в организации целесообразно проводить исследования мотивационных установок в коллективе, используя, например, методику анализа «ценностных ориентаций» М. Рокича. На первом этапе проводится диагностика причин прихода в компанию, мотивации к достижению успеха, ценностных ориентаций, ожиданий и социально-психологических установок. Следующим этапом проходит сравнительный анализ полученных результатов. Цель исследования – анализ мотивации на результат и причин нахождения в данной организации.

Разработка эффективной системы мотивации способствует привлечению лучших специалистов, следовательно, этот блок является необходимым в системе набора персонала и должен быть сформирован до приема на работу соискателя.

Программа нематериальной мотивации позволит увеличить степень лояльности работающего персонала и служить конкурентным преимуществом в выборе именно этой организации. Важно в системе нематериальной мотивации дать сотрудникам почувствовать себя уверенно, т. к. того требует внутренняя потребность в самоутверждении. Необходимо руководствоваться принципом:

заинтересованность работников в получении прибыли предприятия и ее успешной хозяйственной деятельности тем выше, чем больше количество социальных льгот и гарантий, не прописанных в трудовом законодательстве. Именно эффективная система мотивации может явиться ключевым конкурентным инструментом при подборе высокопрофессиональных специалистов [7].

5. Осуществляя практические действия по отбору и набору персонала для предприятия, можно размещать информацию в разделе вакансии на его официальном интернет-сайте. При наличии в организации соответствующего квалифицированного сотрудника, возможна разработка соответствующего программного продукта и интегрирования его на доменном ресурсе [1]. В данном разделе предлагается разместить анкету с требованиями к занимаемым должностям. На этом этапе происходит самый существенный отсев несоответствующих требованиям предприятия.

При согласии с анкетными требованиями соискателю предлагается пройти отбор по формальным признакам. Этот скрининг оценивает личностные качества – возраст, опыт, образование и другие качества кандидатов. Включение комплексной методики assessment centre, включающей в себя тесты, анкеты, анализ ситуаций и решение кейсов (комплексные ситуационные задачи), позволит точно выявить подходящие кандидатуры.

После прохождения кандидатами всех выше рассмотренных процедур можно переходить к завершающему этапу – набору персонала в соответствии с трудовыми нормами.

Таким образом, используя представленные методы, малые предприятия будут иметь возможность набора профессионального, квалифицированного персонала, обеспечивающего стабильную работу в будущем. Чем точнее будут разработаны действия и параметры данного процесса, тем меньше вероятности принять в организацию случайного человека, ниже текучесть кадров, выше профессионализм сотрудников, стабильнее результат компании и ее положение на рынке.

Список использованных источников

1. Баранов, Д. Н. Социально-экономические последствия распространения цифровых технологий на рынке труда / Д. Н. Баранов // Вестн. Моск. ун-та им. С. Ю. Витте. Сер. 1: Экономика и управление. – 2018. – № 3 (26). – С. 91–97.

2. Ильченко, С. В. Отбор персонала как составляющая кадровой политики организации / С. В. Ильченко // Бизнес и дизайн ревю. – 2019. – № 1 (13). – С. 5.

3. Красникова, Я. В. Подбор персонала: современные технологии поиска и отбора персонала [Электронный ресурс] / Я. В. Красникова // Профессиональная ориентация. – 2018. – № 2. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/podbor-personala-sovremennye-tehnologii-poiska-i-otbora-personala>. – Дата доступа: 17.03.2021.

4. Магзумова, Н. В. Нематериальная мотивация персонала в целях повышения эффективности деятельности организации [Электронный ресурс] / Н. В. Магзумова, А. Е. Колесник, А. С. Аванесов // Науч. вестн. Южного ин-та менеджмента. – 2019. – № 1. – Режим доступа: <https://doi.org/10.31775/2305-3100-2019-1-71-75>. – Дата доступа: 18.03.2021.

5. Рубан, М. С. Совершенствование системы найма и отбора персонала в организации / М. С. Рубан, И. Д. Хованская // Вестн. Моск. ун-та им. С. Ю. Витте. Сер. 1. Экономика и управление. – 2019. – № 2 (29). – С. 31–36.

6. Руденко, Л. Г. Совершенствование кадровой политики компаний как фактора развития трудовых ресурсов городов / Л. Г. Руденко, А. Р. Кононова // Современные проблемы управления природными ресурсами и развитием социально-экономических систем : материалы XII Междунар. науч. конф. : в 4 ч. / под ред. А. В. Семенова, Н. Г. Малышева, Ю. С. Руденко. – М., 2016. – Ч. 1. – С. 486–493.

7. Шапиро, С. А. Социально-экономические механизмы роста эффективности труда работников организации / С. А. Шапиро. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 218 с.