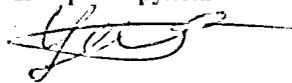


5

На правах рукописи



Узуньян Тимур Рафаэльевич

**МАССОВЫЙ ПОДБОР ПЕРСОНАЛА
КАК СОЦИАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ**

Специальность 22.00.08 – Социология управления

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата социологических наук



Москва – 2007

Работа выполнена на кафедре управления персоналом факультета государственного управления Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова

Научный руководитель: доктор психологических наук, доцент
Бекоева Днана Дмитриевна

Официальные оппоненты: доктор социологических наук, профессор
Гегель Людмила Арнольдовна
МАТИ – Российский государственный
технологический университет имени
К. Э. Циолковского

кандидат философских наук, доцент
Горшкова Ирина Дмитриевна
Некоммерческое партнерство
«Всероссийская сеть снижения вреда»

Ведущая организация: Институт социологии Российской академии наук

Защита состоится «15» сентября 2007 года в 15 часов на заседании диссертационного совета Д 501.001.02 в Московском государственном университете имени М.В. Ломоносова по адресу: 119991, Москва, Ленинские горы, МГУ имени М.В. Ломоносова, 1-й корпус гуманитарных факультетов, ауд. _____.

Автореферат диссертации размещен на сайте факультета государственного управления МГУ имени М.В. Ломоносова www.spa.msu.ru «5» июня 2007 г.

С диссертацией можно ознакомиться в читальном зале научной библиотеки им. А.М. Горького МГУ имени М.В. Ломоносова (1-й корпус гуманитарных факультетов).

Автореферат разослан «9» августа 2007 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
доктор философских наук профессор



Маслова А.Г.

Актуальность темы исследования. Развитие транснациональных компаний и крупных национальных организаций способствует возникновению новых сфер и видов управленческой деятельности. В этой связи в социологии управления особую важность приобретает проблема управления сложными социальными системами. Активное взаимодействие крупных организаций, увеличение объемов производства, продаж, желание повысить качественный уровень работы приводит к спросу на персонал всех уровней и изменению роли массового подбора персонала на рынке труда в России. Многие современные быстрорастущие компании ориентированы в своей деятельности на решение масштабных стратегических целей, достижение которых может быть обеспечено лишь при условии эффективного массового подбора персонала. Это повлияло на существенное повышение социальной значимости такого вида управленческой деятельности как массовый подбор персонала и его спроса на рынке труда.

Актуальность проблемы обусловлена тем, что в научной литературе достаточно мало обобщающих работ, рассматривающих специфику массового подбора персонала и социальные механизмы его эффективности. Назрела необходимость дальнейших теоретических разработок и прикладных исследований в этой области управленческой деятельности и рассмотрения массового подбора персонала как социальной технологии. Изучение социальных механизмов массового подбора персонала сегодня с технологических задач переходит в область концептуального обоснования социологии управления. Развитие массового подбора персонала обладает мощным социальным эффектом, способствуя решению проблемы безработицы, освоению новых технологий, подъему российской управленческой культуры в целом. В связи с этим важно найти социальные механизмы и технологии оптимизации массового подбора персонала с учетом российского социального контекста.

Степень разработанности проблемы. Теоретические и методологические предпосылки научного исследования массового подбора

персонала были заложены в 60-е – 70-е годы XX века работами американских авторов, которые внесли значительный вклад в изучение общих проблем управления человеческими ресурсами¹. В 80-е годы вопросами массового подбора персонала занимались: М. Альберт, А. Егоршин, Г. Десслер, И. Мазур, Р. Марр, М. Мескон, Р. Монди, Р. Ноу, Ш. Премо, Ф. Хедоури, В. Шапиро, С. Шекшня, Г. Шмидт и др.². Этими авторами проанализированы многие аспекты работы с персоналом, в том числе определены принципы и методы подбора персонала, подробно описаны методы и процедуры подбора персонала в системе служб управления организацией. К концу XX века увеличилось число научных работ по социологии управления, рассматривающих различные технологии повышения эффективности всех систем управления. В научных трудах О. Аллина, М. Армстронга, Г. Воробьева, Е. Гавриловой, Ю. Гордненко, Д. Жува, С. Ивановой, С. Карташова, И. Кокорева, Н. Литвинцевой, М. Магуры, Д. Массони, М. Миллера, С. Мордовина, Ю. Одегова, Н. Сальниковой и др. существенное место отводится подбору персонала, описанию поведения кандидатов в процессе подбора на вакансии различного уровня, выявлению роли менеджера в массовом подборе персонала³.

Вместе с тем необходимо отметить, что проблема массового подбора персонала в современной социологии управления остается все еще мало

¹ См: Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989; Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 1994; Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 1997; Друкер П. Создание новой теории производства // Проблемы теории и практики управления. – 1991. – № 1.

² См: Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2001; Мазур И.И., Шапиро В.Д. Управление проектами. – М.: Экономика, 2001; Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 1994; Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 1997; Монди Р.У., Ноу Р.М., Премо Ш.Р. Управление персоналом. – СПб.: Питер, 2004; Roe R.A. Designing selection procedures in: Herriot P. Assessment and Selection in Organizations methods and Practice for recruitment and Appraisal. London, 1989; Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Интел-Синтез, 2000.

³ См: Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2004; Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2005; Воробьев Г.Г. Профессиональный клиринг – новая информационная технология на рынке труда. – М.: ИНФРА, 1997; Услуги по подбору персонала в России / Сост. Е. Гаврилова и др. – М.: Дело, 2002.; Жув Д., Массони Д. Подбор персонала. – СПб.: Питер, 2002; Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – М.: Дело, 2003; Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг: подбор персонала: Учебное пособие / Под ред. Ю.Г. Одегова. – 2-е изд. – М.: Изд-во «Экзамен», 2003; Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Сост. Н.А. Литвишцева. – М.: ИНФРА-М, 1997; Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: Экономика, 1999; Результаты исследования рынка рекрутинга г. Москвы // Карьера. № 9. 2000; Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-ти модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». – М.: ИНФРА-М, 2000.

разработанной. Сегодня явно недостаточно научных работ, рассматривающих специфику массового подбора как социальной технологии и профессионализма деятельности специалистов, осуществляющих массовый подбор персонала.

Практически нет исследований, специально посвященных изучению профессиональных требований к деятельности специалистов по массовому подбору персонала. В тоже время это направление научных исследований позволяет выявить социальные механизмы и технологии повышения эффективности и определить роль менеджера по подбору, рекрутера и ассистента рекрутера в этом процессе. Наряду с этим необходимы дальнейшие теоретические и прикладные исследования детерминант профессиональной активности специалистов по массовому подбору персонала.

Перспективы дальнейшего изучения этой проблемы в современных условиях связаны с выявлением разнообразных факторов, влияющих на эффективность массового подбора персонала (макро- и микросоциальных, финансово-экономических, социально-психологических, социокультурных, правовых, внутриорганизационных, профессиональных, социально-политических).

Одним из актуальных направлений изучения этой проблемы является социальная технология моделирования профессионального профиля специалистов по массовому подбору персонала, поиск соответствия профессиональных и личностных качеств специалистов по массовому подбору персонала ключевым аспектам их деятельности. Все это определило выбор объекта, предмета, цели и задач диссертационного исследования.

Объект исследования – деятельность менеджера, рекрутера, ассистента рекрутера по массовому подбору персонала для крупных коммерческих организаций.

Предмет исследования – социальные технологии и факторы, обуславливающие эффективность управленческой деятельности специалистов по массовому подбору персонала.

Цель диссертационного исследования заключается в выявлении факторов эффективной социальной технологии массового подбора персонала на основе построения модели оптимизации работы менеджера, рекрутера и ассистента рекрутера и определении основных характеристик их деятельности, профессиональных компетенций и личностных качеств.

В соответствии с целью поставлены следующие задачи исследования:

- определить содержательные и функциональные характеристики деятельности специалистов по массовому подбору персонала в системе управления организацией;
- выявить важнейшие факторы эффективности массового подбора персонала как социальной технологии;
- определить позиции массового подбора персонала на российском рынке труда;
- разработать общий профиль специалистов по массовому подбору персонала;
- выделить доминирующие характеристики деятельности, профессиональные компетенции и личностные качества менеджера по подбору, рекрутера и ассистента рекрутера, влияющие на качество массового подбора персонала;
- разработать рекомендации для руководителей и служб персонала коммерческих организаций по повышению эффективности массового подбора персонала.

Гипотеза исследования. Эффективность массового подбора персонала как социальной технологии зависит от степени интеграции компетентностных характеристик деятельности и совокупности личностных и профессиональных компетенций менеджера по подбору, рекрутера и ассистента рекрутера.

Теоретическую и методологическую основу диссертации составили методологические принципы системности, целостности и теоретические положения социологии управления.

При подготовке диссертационного исследования и проведении экспертного опроса были использованы методологические разработки и методические рекомендации по проведению социологических исследований отечественных и зарубежных социологов.

Эмпирическую базу исследования составили:

- результаты экспертного опроса специалистов по массовому подбору персонала (менеджеров по подбору, рекрутеров и ассистентов рекрутеров), проведенного автором за период с марта по июль 2006 г. в компаниях Келли Сервисез, Мэнпауэр, Анкор;
- мониторинг специальных рубрик сайтов отечественных компаний, проводимый автором с января 2003 по июнь 2006 гг.⁴;
- вторичный анализ данных социологических исследований (опрос сотрудников организаций – лидеров отечественного рекрутингового рынка по массовому подбору персонала), проведенных российским журналом «Карьера»⁵.

Научная новизна исследования заключается в том, что в нем:

- на основе проведения экспертного опроса эмпирически обоснована совокупность характеристик деятельности, личностных и профессиональных компетенций менеджеров по подбору, рекрутеров и ассистентов рекрутеров, определяющих эффективность социальной технологии массового подбора персонала;
- составлен общий профиль специалистов по массовому подбору персонала и определены критерии интеграции профессиональных свойств и требований к уровню компетентности личности;
- предложена типология массового подбора персонала в зависимости от типа организаций и используемых технологий;

⁴<http://www.jobtoday.ru>, <http://www.e-xecutive.ru>, <http://www.rabota.ru>, <http://www.rdw.ru>, <http://www.superjob.ru>, <http://www.profy.ru>, <http://www.headhunter.ru>, <http://www.pointjob.ru>, <http://www.resume-bank.ru>. Мониторинг осуществлялся с периодичностью 1 раз в месяц.

⁵ Результаты исследования рынка рекрутинга г. Москвы // Карьера. – 2000. - № 9.

- определены этапы и разработана пошаговая схема массового подбора персонала организации как социальной технологии;
- сформулированы рекомендации по применению критериев эффективных технологий подбора специалистов по массовому подбору персонала для руководителей и специалистов служб персонала;
- разработаны и апробированы опросники, предназначенные для диагностики компетенции специалистов и адаптации общих схем массового подбора персонала как социальной технологии к условиям деятельности конкретной организации.

Теоретическая и практическая значимость диссертационной работы заключается в том, что её теоретические выводы и рекомендации могут быть использованы в качестве основы в дальнейших исследованиях проблематики массового подбора персонала и практике управления персоналом:

- в практической деятельности служб персонала организаций и кадровых агентств по подбору человеческих ресурсов;
- в деятельности консалтинговых агентств при консультировании по вопросам массового подбора персонала;
- в преподавательской деятельности при чтении лекций, проведении семинарских занятий по управлению персоналом и социологии управления, при подготовке методических рекомендаций по управленческой практике для студентов вузов;
- в работе служб занятости, тренинговых и учебных центров по подготовке специалистов по массовому подбору персонала.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Массовый подбор персонала представляет собой один из интенсивно развивающихся видов управленческой деятельности по привлечению большого количества сотрудников для различного типа организаций в ограниченные сроки. Отличительные особенности массового подбора персонала как социальной технологии определяются его масштабами и требуют тщательного планирования, организации и координации

деятельности специалистов, их ориентации на успешное развитие организации в максимально сжатый временной срок.

2. Объем трудовых операций специалистов по массовому подбору персонала, связанный с обслуживанием значительного числа клиентов определяет полифункциональный характер должностных обязанностей специалистов, интенсивную коммуникативную нагрузку, повышенный уровень психологического напряжения, социального динамизма и мобильности во взаимодействии с различными социальными институтами. Опора на пошаговую схему осуществления массового подбора персонала способствует оптимизации деятельности специалистов и текущего контроля качества работы менеджеров по подбору, рекрутеров и ассистентов рекрутеров.
3. Ключевую роль в социальной технологии поиска и подготовки специалистов, способных осуществлять эффективный массовый подбор персонала, играет их соответствие профилю специалиста, основными составляющими которого являются компетентностные характеристики деятельности и социально-психологические компетенции менеджера, рекрутера и ассистента рекрутера.
4. Важным резервом повышения эффективности деятельности специалистов, осуществляющих массовый подбор персонала, является создание комплексной системы, учитывающей особенности экономического, структурного, социокультурного и временного контекста внутренней и внешней среды организации, использование разнообразных методов и процедур привлечения кандидатов через различные социальные институты.

Апробация результатов исследования. Основные положения и выводы диссертационной работы прошли апробацию:

- в докладе на Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов-2005» 19-24 апреля в МГУ им. М.В. Ломоносова;

- в докладе на Международной конференции «Государственное управление в XXI веке: традиции и инновации» 24-26 мая 2006 на факультете государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова;
- в процессе консультирования по вопросам подбора персонала в период производственной практики студентов факультета государственного управления в июне 2003/2004 учебного года и проведения семинарских занятий и тренингов в ноябре 2005/2006 учебного года;
- в профессиональной деятельности в качестве менеджера по массовому подбору персонала в транснациональных рекрутинговых агентствах: Келли Сервисез, Мэнпауэр, Анкор.

Диссертация обсуждена на кафедре управления персоналом факультета государственного управления Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова в сентябре 2006 года и рекомендована к защите.

Объем и структура диссертационной работы. Основной материал диссертации изложен на 144 страницах машинописного текста и включает введение, три главы, заключение, приложение, библиографию, которая содержит 180 наименований литературы и 46 интернет-источников. В приложении представлены форма анкеты экспертного опроса, использованная в диссертационном исследовании и обобщающие таблицы результатов.

Диссертация имеет следующую структуру:

Введение

Глава 1 Позиции массового подбора персонала организации на современном рынке труда

1.1 Проблема массового подбора персонала в системе управления организацией

1.2 Развитие услуг по массовому подбору персонала на рынке труда в России

Глава 2 Технологии массового подбора персонала

2.1 Особенности массового подбора персонала

2.2 Основные этапы и процедуры массового подбора персонала

Глава 3 Модель оптимальной деятельности специалистов как фактор

эффективности социальной технологии массового подбора персонала

3.1 Профиль специалиста по массовому подбору персонала

3.2 Рекомендации по оптимизации деятельности специалистов по массовому подбору персонала

Заключение

Список литературы

Приложения

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Во введении обосновывается актуальность темы диссертации, определяются объект, предмет, цель и задачи исследования, освещаются его теоретические и методологические основы, раскрывается научная новизна, теоретическая значимость и практическая ценность работы, формулируются положения, выносимые на защиту.

Первая глава «Позиции массового подбора персонала организации на современном рынке труда» посвящена выявлению особенностей массового подбора персонала организации на рынке труда, определению процедур и основных этапов массового подбора.

В первом параграфе «Проблема массового подбора персонала в системе управления организацией» дается определение понятию «массовый подбор персонала как социальная технология», показаны отличия массового подбора персонала от других видов подбора, рассматривается место подбора персонала в структуре управления организацией, выявлены особенности массового подбора персонала.

Традиционно подбор персонала как составная часть управления персоналом определяется как деятельность по созданию условий для заполнения вакантных рабочих мест компетентными специалистами. Технологии подбора персонала связаны с комплексом действий, направленных на привлечение и подбор на свободные вакансии компетентных специалистов/руководителей, соответствующих по своим качествам требованиям и целям организации. В процессе подбора персонала сравниваются

деловые и другие качества работника и должностные требования. В зависимости от уровня вакантной должности в структуре организации подбор персонала осуществляется по следующим категориям: подбор руководителей, подбор специалистов среднего звена, подбор специалистов низшего звена (рабочие специальности).

Специфика социальных технологий заключается в том, что они отражают определенные «процедуры и способы достижения общественных целей, методы решения социальных проблем, направленные на формирование условий жизни и развития общества, общественных отношений, социальной структуры с целью обеспечения потребностей человека, создания условий для реализации его потенциальных способностей и интересов, с учетом одобряемой обществом системы ценностей и взаимозависимости между общественным прогрессом и экономическим развитием»⁶.

Потребность в массовом подборе персонала возникает в связи с ростом бизнеса при комплектации специалистов разного уровня для нового завода, крупного магазина, гостиницы, сервисного центра, в случаях, когда необходимо подобрать однородный персонал для обслуживания экспозиций и презентаций крупных компаний. Специфика массового подбора персонала связана с ориентацией на специалистов низшего и среднего звена, в особенности при массовом подборе персонала в периоды сезонных всплесков крупных продаж и расширения бизнеса, при периодическом плановом привлечении большого количества сотрудников в связи с высокой текучестью кадров в организации.

Главными трудностями массового подбора персонала специалисты считают значительные ресурсные затраты, несоразмерность предъявляемых требований имеющимся качествам работников, субъективизм в оценках претендентов на вакансии.

Наиболее общие проблемы массового подбора персонала вызваны рядом причин.

⁶ Социальное управление: Словарь. Под ред. В.И. Добрежькова, И.М. Слепникова – М.: Изд. МГУ, 1994

Во-первых, оказание услуг по массовому подбору персонала не всегда соответствует запросам организации.

Во-вторых, массовый подбор персонала является быстро развивающимся видом управленческой деятельности, требующим использования и внедрения так называемых «высоких технологий».

В-третьих, возможности применения эффективных технологий в процессе массового подбора персонала ограничены из-за незначительного количества профессионально подготовленных специалистов.

На основании анализа научной литературы и собственного опыта работы автором выделены наиболее значимые факторы осуществления массового подбора персонала. К наиболее значимым факторам, определяющим эффективность массового подбора персонала, в диссертации, отнесены: *рыночные факторы* отражающие высокий спрос на эту услугу, требование дополнительного привлечения персонала; *технологические факторы*, связанные с влиянием совершенствования оборудования на изменение потребности привлечения персонала; *квалификационные факторы*, связанные с ресурсными затратами организации на подбор наиболее высоких категорий персонала; *организационные факторы*, отражающие влияние изменений организационной структуры на потребности в персонале; *социальные факторы* текучести кадров и планового привлечения персонала в связи с изменениями условий работы; факторы, связанные с *государственной политикой* в области занятости.

Во втором параграфе «Развитие услуг по массовому подбору персонала на рынке труда в России» проанализированы позиции массового подбора персонала на рынке труда. Основные тенденции развития массового подбора на рынке труда в России обусловлены расширением бизнеса и открытием новых компаний, необходимостью подбора большого числа новых сотрудников разной квалификации и разного уровня.

Анализ рынка услуг по массовому подбору показал, что большинство компаний не имеют возможности своими силами справиться с этим видом работ

из-за отсутствия ресурсов, времени, инфраструктуры и нехватки подготовленных специалистов по подбору, которые не были бы вовлечены в другие бизнес-процессы компании. Кроме того, недостаточной бывает информация о том, как правильно определить необходимый объем ресурсов, спланировать процедуру подбора, предвидеть с какими сложностями может столкнуться специалист по массовому подбору персонала.

Поскольку массовый подбор персонала трудоемкий процесс, организации часто поручают его реализацию рекрутинговым агентствам, среди которых ключевыми игроками рынка являются такие крупные агентства, как АНКОР, Келли Сервисез (Kelly Services), Мэнпауэр (Manpower) и др. Они осуществляют огромный объем работы по поиску, интервьюированию, собеседованию и оценке большого количества кандидатов на вакансии организации, но не в состоянии удовлетворить все возрастающую потребность в массовом подборе персонала. Для экономии времени работодателей, многие кадровые агентства, предлагающие услуги по массовому подбору персонала, после подписания заказчиком заявки на линейные позиции, сразу представляют кандидатов для комплектации вакансий в супермаркетах и промышленных предприятиях.

Также линейные позиции характеризуются высокой текучестью и нестабильным качеством работы. Для подбора персонала на такие позиции, необходимо организовать большой поток кандидатов. Решить эту проблему без привлечения рекламных инструментов практически невозможно. Здесь необходимо выбрать рекламоносители, установить характеристики социальных групп, составить социально-психологический портрет соискателей, соответствующих требованиям на заданные вакансии. Эффективность рекламных инструментов заключается в направленном характере воздействий на целевую аудиторию при поиске кандидатов.

Массовый подбор персонала – единственный из видов подбора, который не может обойтись без использования инструментов рекламы. При правильной организации деятельности, соблюдении технологии и процедур рекрутинговое агентство осуществляет свою работу быстро и качественно, влияя на

расширение рынка услуг по массовому подбору персонала, усиление своих позиции в рейтинге, в средствах массовой информации и в определении ценовой политики.

Анализ рынка труда выявил основные тенденции и направления интенсивного развития услуг по массовому подбору персонала в России, связанные с увеличением сравнительно небольших компаний и формированием ключевых игроков, предоставляющих эту услугу на соответствующем сегменте рынка.

Перспективы дальнейшего развития услуг массового подбора персонала связаны не столько с формированием цивилизованного рынка труда в нашей стране, сколько с использованием эффективных технологий подбора персонала.

Вторая глава «Технологии массового подбора персонала» состоит из двух параграфов, посвященных анализу основных этапов работы специалистов по массовому подбору персонала, выявлению специфики используемых технологий.

В первом параграфе «Особенности массового подбора персонала» выявлены особенности осуществления этого рода деятельности, которая рассматривается как масштабная деятельность специалистов по координации, четкому планированию и организации работы в сжатые сроки. Автором выделены основные особенности осуществления массового подбора персонала. Наиболее значимая особенность, с которой сталкиваются специалисты при осуществлении массового подбора персонала, это *масштаб и разнообразие деятельности*. Подбор большого числа сотрудников – это очень трудоемкий и дорогостоящий процесс, который поглощает все время не только менеджера по персоналу и его помощников, но и линейных руководителей компании.

Эта особенность требует от специалистов, вовлеченных в массовый подбор персонала, профессиональных навыков и умений рационально распределять время, способности работать в условиях дефицита времени. Масштабность работы выражается в том, что поиск и подбор на линейные вакансии осуществляется по принципу «пирамиды», согласно которому

приходится просматривать в несколько раз больше кандидатов в сравнении с количеством вакансий. Специалистам по массовому подбору персонала для поиска нужных организации работников приходится просматривать значительное число кандидатов и учитывать, что подавляющее большинство кандидатов будут отсеиваться.

Вторая особенность массового подбора персонала заключается в большом количестве *разноплановых* вакансий. Специалистам по массовому подбору персонала приходится из числа кандидатов подбирать на вакансии не только людей с одинаковой квалификацией, но и специалистов разного уровня с разной квалификацией, от руководителя до рядового сотрудника. Это комплексная работа требует от специалиста по массовому подбору особых компетенций, ориентации во внешней и внутренней среде организации, целостного анализа проблем организации и учета специфики разнообразных должностных позиций.

Третья особенность осуществления массового подбора персонала заключается в *ограниченных временных сроках*. Необходимо четко спланировать график работ и правильно спрогнозировать затраты времени на поиск того или иного кандидата для своевременной комплектации штата организации-заказчика. Поскольку основная доля вакантных позиций приходится на персонал начальной ступени, специалист по массовому подбору должен работать *оперативно*, с учетом особенностей соискателей этой социальной категории. Соискатели этого уровня, получая не очень высокие зарплаты, испытывают финансовые трудности, и не могут обременять себя длительным ожиданием принятия решения о выборе их кандидатуры. Они находятся в активном поиске работы и готовы принять другое подходящее предложение.

Четвертая особенность массового подбора персонала зависит в значительной степени от *правильно выбранной рекламной кампании и используемых рекламных инструментов*. В отличие от других видов подбора, где допускаются индивидуальные каналы поиска и привлечения кандидатов, технология массового подбора персонала императивно требует использования института рекламы и рекламных инструментов. При подборе персонала на

разноплановые позиции в организации одновременно с рекламой могут использоваться и другие формы привлечения кандидатов. В этом случае специалисты по массовому подбору персонала сталкиваются с проблемой координации информационных потоков, необходимостью учета специфики социальных групп, обеспечения коммуникативной компетентности и др.

Наряду с вышеназванными особенностями массовый подбор требует сочетания различных социальных технологий – технологий рекрутинга, организационно-управленческих технологий, образовательных технологий, связанных с подготовкой специалистов, осуществляющих массовый подбор и соответствующих каждой из вышеназванных технологий процедур и методов.

Во втором параграфе «Основные этапы и процедуры массового подбора персонала» на основании анализа научных источников и результатов социологических исследований по проблеме массового рекрутинга обосновываются возможности оптимизации процедур массового подбора персонала. Выдвинуто предположение о том, что оптимальные процедуры могут осуществляться на основе анализа полезности и моделирования этапов деятельности специалистов по массовому подбору персонала. В соответствии с этим разработана схема массового подбора персонала, включающая последовательность из 10 шагов.

1. Планирование потребности в персонале, исходя из стратегии организации, определение сроков, количества и качества подготовки требуемых работников.
2. Подбор специалистов для осуществления массового подбора персонала, исходя из нужд организации-заказчика, компетенций, уровня профессионализма и личностных качеств менеджера по подбору, рекрутера и ассистента рекрутера.
3. Определение специалистами по массовому подбору возможностей самостоятельного поиска персонала для организации и одновременного привлечения кадрового агентства.

4. Оценка имеющегося бюджета массового подбора персонала и возможностей его сокращения, выработка общей стратегии подбора.
5. Составление списка вакансий и формулировка требований к кандидатам на соответствующие вакансии.
6. Определение целевой аудитории и оптимального размещения рекламных сообщений для привлечения кандидатов.
7. Определение возможностей для дополнительных каналов привлечения кандидатов (ВУЗы, биржи труда и т.п.).
8. Подготовка инфраструктуры (телефонные линии и т.д.) и инструктаж специалистов операторов.
9. Составление четкого графика работы интервьюеров-рекрутеров, схемы их взаимозаменяемости, подготовка помещения для проведения встреч с клиентами.
10. Отбор из прошедших собеседование кандидатов наиболее подходящих, их представление и оформление на работу.

Последовательно анализируется роль каждого шага в осуществлении массового подбора персонала и делается вывод о том, что необходимо начинать с определения функций каждого из компонентов деятельности специалистов по массовому подбору персонала. В деятельности специалистов по массовому подбору персонала выделяется сбор и анализ информации о рынке труда, ценовой политике, рейтингах в средствах массовой информации, прогнозировании достижений, принятии решений о подборе персонала на вакансии нужного профиля и уровня в организации. Исходя из этого, автором для совершенствования этой деятельности предлагается двухфазовая модель процедуры массового подбора персонала. На первой фазе модель включает следующие виды деятельности: определение потребности в персонале, анализ структуры организации, определение условий синтеза имеющихся ресурсов, моделирование процедур, оценку требований организации к типу вакансий, принятие решений. На следующей фазе рассматриваются такие вопросы как, время, требуемое на проведение процедур подбора, количество кандидатов и

специалистов оценивающих их, расчет соотношения размеров выгод и затрат на услуги массового подбора персонала.

Эта модель для конкретной организации может быть представлена в форме состоящего из двух частей руководства по применению, в первой части которого будут содержаться инструкции, проясняющие технологию массового подбора, описание необходимого оборудования, формы проведения различных процедур подбора, подготовку вспомогательных средств, таблиц, бланков перечней специальностей и т.д. Во второй части могут быть представлены рабочие характеристики деятельности специалистов по процедуре подбора, технологическая схема с указанием последовательности этапов работы в целом, стандарты действий, описание методов подбора и критериев принятия решений.

В третьей главе «**Модель оптимальной деятельности специалистов как фактор эффективности социальной технологии массового подбора персонала**» рассматриваются общие представления о характеристиках деятельности, компетенциях и личностных чертах специалистов по массовому подбору персонала и их влиянии на эффективность работы. Модель включает в обобщенной форме наиболее важные характеристики деятельности, личностные свойства, профессиональные компетенции специалиста по массовому подбору персонала в зависимости от должностного статуса ассистента рекрутера, рекрутера и менеджера по массовому подбору персонала.

В первом параграфе «*Профиль специалиста по массовому подбору персонала*» обобщены результаты проведенного экспертного опроса специалистов по массовому подбору персонала. Эмпирически выделены наиболее важные характеристики деятельности, личностные свойства, профессиональные компетенции специалиста по массовому подбору персонала. Результаты экспертного опроса позволили обосновать модель оптимальной деятельности специалистов по массовому подбору персонала в каждой должностной позиции (по вышеперечисленным параметрам в зависимости от того, какой статус занимает специалист по массовому подбору персонала).

Общий профиль специалистов по массовому подбору персонала в модели включает управленческие компетентности, технологические и личностные компетенции, влияющие на эффективность социальной технологии массового подбора.

Доминирующие виды деятельности специалиста по массовому подбору персонала:

- 1.1 Поиск необходимых средств и использование ресурсов для оптимального достижения основных целей массового подбора.
- 1.2 Работа с другими людьми в организации для достижения ее целей и экономического успеха.
- 1.3 Установление интерактивных связей (установление взаимоотношений между всеми участниками, умение работать с документами).
- 1.4 Анализ состояния коллектива, понимание мотивов поведения своих подчиненных или коллег, ориентация в конфликтных ситуациях.
- 1.5 Работа, связанная с общением по телефону (входящие и исходящие звонки).
- 1.6 Использование информационных технологий.
- 1.7 Поиск резюме кандидатов в открытых источниках (Интернет, СМИ).
- 1.8 Интервьюирование кандидатов (групповое и индивидуальное).
- 1.9 Сбор и анализ информации, оценка, сравнение и усвоение.

Личностные качества и характеристики специалиста по массовому подбору персонала:

1. Коммуникативные навыки установления контактов с людьми.
2. Умение слушать и слышать.
3. Гибкость (способность реагировать на изменения ситуации).
4. Личная эффективность (осознание целей своей работы, способность рационально использовать и планировать время работы).
5. Тактичность, дипломатичность (способность проявлять чувство меры и находить наилучшую форму взаимоотношений).
6. Энергичность.

7. Уверенность в себе, в принимаемых решениях.
8. Самоконтроль.
9. Организованность.
10. Наличие чувства юмора (оказание положительного влияния на психологический климат к группе).
11. Стремление к постоянному личному росту.
12. Умение подчиняться требованиям, нормам организации.
13. Непрерывное развитие и обучение.
14. Креативность (умение творчески подходить к решению задач, создавать новое).
15. Внешняя привлекательность (опрятность, элегантность, хорошие манеры, воспитанность, четкая, ясная и живая речь).

Профессиональные знания и компетенции специалиста по массовому подбору персонала:

- 1.1 Знание технологий отбора персонала.
- 1.2 Коммуникативные способности (умение входить в контакт, налаживать взаимоотношения, умение общаться с клиентом).
- 1.3 Умение создавать сообщения и передавать их, используя различные вербальные, невербальные и информационные каналы.
- 1.4 Высокая способность влиять на окружающих (с помощью технологий формирования имиджа, нейро-лингвистического программирования и др.).
- 1.5 Толерантность.
- 1.6 Способность разрешать проблемные ситуации.

Отдельно исследовались общие факторы, препятствующие эффективному выполнению работы специалистами по массовому подбору персонала. На основании анализа результатов экспертного опроса, проведенного с февраля по апрель 2005 года (г. Москва), к ним были отнесены следующие факторы:

- неправильная оценка ресурсов, необходимых для осуществления массового подбора (ошибки в расчете бюджета при определении затрат на

рекламу, помещения для собеседования, в определении количества кандидатов, при составлении компьютерной базы данных и пр.);

- неумение четко определить временные сроки реализации массового подбора персонала для организации;
- неспособность к сопряженным профессиональным действиям специалистов при осуществлении массового подбора и установлению взаимосвязи с другими участниками совместной деятельности;
- отсутствие четко сформулированных требований к кандидатам по выполнению деятельности в соответствующих вакантных позициях;
- неспособность к интеграции, координированной деятельности в организации работы по массовому подбору персонала;
- отсутствие необходимого количества специалистов, осуществляющих массовый подбор персонала и игнорирование выгорания (эффекта непреодолимой усталости) специалистов, вовлеченных в масштабную работу;
- слабая психологическая совместимость менеджера по персоналу, рекрутера и ассистента рекрутера;
- профессиональная некомпетентность, связанная с недостаточным опытом работы;
- слабый пошаговый и текущий контроль деятельности;
- чрезмерный контроль каждого этапа со стороны организации-заказчика.

Анализ факторов, препятствующих эффективности массового подбора персонала, по сумме средних оценок позволяет определить насколько, по мнению самих специалистов, каждый из них оценивает эффективность массового подбора. Наиболее критическими факторами в массовом подборе персонала специалисты называют следующие:

- неумение четко определить временные сроки реализации массового подбора персонала для организации (97,4 % респондентов);
- неправильная оценка бюджетных ресурсов (95,6% респондентов);

- неспособность к интерактивным сопряженным действиям специалистов при осуществлении деятельности по массовому подбору и установлению обратной связи (92,7% респондентов);
- нескоординированность в организации работы (91,0% респондентов).

Во втором параграфе «*Рекомендации по оптимизации деятельности специалистов по массовому подбору персонала*» обобщаются результаты теоретического и эмпирического исследования и формулируются рекомендации по оптимизации деятельности специалистов по массовому подбору персонала.

Для оптимизации социальных технологий массового подбора персонала необходимо учитывать следующие положения:

1. Ключевую роль в оптимизации массового подбора персонала играет две группы факторов:
 - наличие специалистов, способных с учетом целей и потребностей организации посредством выделенных бюджетных ресурсов в сжатые сроки эффективно осуществить массовый подбор необходимого персонала;
 - ресурсная и технологическая база, позволяющая оптимально выполнять задачи по массовому подбору персонала.
2. Максимальная эффективность деятельности по массовому подбору персонала достигается привлечением профессиональных специалистов – менеджеров по подбору, рекрутеров и ассистентов рекрутера на ранней стадии работы.
3. Использование модели оптимальной деятельности специалистов по массовому подбору персонала является одним из механизмов совершенствования управленческой деятельности.

В заключении делаются основные теоретические выводы и практические результаты диссертационного исследования:

1. Отличительные особенности массового подбора персонала как социальной технологии определяются его масштабами и, следовательно, требуют более тщательного планирования, организации и координации

Подписано в печать 29 мая 2007 г.
Формат 60x90/16
Объём 1,5 п.л.
Тираж 100 экз.
Заказ № 0708066

Оттиражировано на ризографе в ООО «УниверПринт»
ИНН/КПП 7728572912\772801001
Адрес: 117292, г. Москва, ул. Дмитрия Ульянова, д. 8, кор. 2.
Тел. 740-76-47, 125-22-73.
<http://www.univerprint.ru>