

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Кашеева В.В. Актуальные проблемы подбора руководящего и узкоспециализированного персонала // Human progress. – 2017. - Том 3, № 4 [Электронный ресурс] URL: [http://progress-human.com/images/2017/tom3\\_4/Kashcheeva.pdf](http://progress-human.com/images/2017/tom3_4/Kashcheeva.pdf), свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

## АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПОДБОРА РУКОВОДЯЩЕГО И УЗКОСПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО ПЕРСОНАЛА



**Кашеева Вероника Викторовна**  
Менеджер по персоналу  
ООО «К Телеком»,  
Магистрант направления Экономика  
и управление персоналом  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный  
экономический университет»,

vhrhelp@gmail.com  
ул. 8-е Марта, 62, ауд. 455,  
г.Екатеринбург, РФ, 620144  
+7(343)22-11-757

**Аннотация.** Статья посвящена теме современных проблем подбора руководящего и узкоспециализированного персонала. В исследовании выделены основные направления действий HR для оптимизации системы подбора руководящего и узкоспециализированного персонала, методы и каналы его привлечения. Обозначена разница между методиками подбора персонала. Актуальность проблемы вызвана массовыми столкновениями специалистов по персоналу России с затруднениями закрытия вакансий топ-уровня, а также узкоспециализированного персонала.

Исследование литературы показало практическое отсутствие работ по комплексному исследованию проблем подбора топ-персонала. Однако практика показывает необходимость изучения возникающих социально-психологических проблем в этой области, вызванную потребностью снижения затрат на персонал. Решение проблем автор видит в обращении к нетрадиционным методам поиска и привлечения ценных кадров – Executive Search и Head Hunting, а также развития в компаниях программы «Бизнес-инкубатор». В работе отражена экономическая целесообразность выбора того, или иного метода подбора персонала.

**Ключевые слова:** подбор персонала; прямой поиск персонала; переманивание персонала; топ-менеджеры; закрытие вакансий.

**JEL коды:** J21; J23.

## **Введение**

Рассуждая на тему подбора персонала в наши дни, следует выделить факт того, что специалисты HR-служб ежедневно сталкиваются с проблемой закрытия вакансий руководителей различных уровней, а также узкоспециализированного персонала. Это связано по большей части с тем, что достойные представители данных категорий персонала, как правило, не размещают свои резюме на «работных» сайтах, кроме того могут работать в режиме «фриланс», при этом зарабатывать намного больше, нежели по найму. В этой связи возникает проблема с поиском каналов привлечения кандидатов в компанию и повышением привлекательности вакансии для потенциальных сотрудников. Именно в соответствии с этими факторами затронутая тема является актуальной в условиях развития HR-служб России.

Целью исследования является выделение рациональных и применимых методов подбора и привлечения персонала, адаптированных под различные компании. Решением данной проблемы может стать применение нетрадиционных методов привлечения и подбора персонала, а также внедрение специализированных программ развития внутри компании.

## **Анализ методов нетрадиционного привлечения персонала, а также построения системы развития внутриштатного персонала**

Применение методов Executive Search и Headhunting на сегодняшний день имеют более широкое применение среди практик специалистов. Стоит разобраться в нюансах каждого метода.

Оба термина имеют отношение к подбору редких, высококвалифицированных специалистов. Многие считают способы прямого поиска executive search и headhunting синонимами, хотя это совсем не так. [1] Путаница возникает из-за схожего результата: по итогу этих процедур заключается трудовой контракт с конкретным специалистом, как правило, известным в рыночной отрасли. Однако executive search и headhunting существенно различаются, в сущности, второе является частью первого.

Определимся, что такое executive search. Executive search — это подбор топ-персонала с привлечением нескольких кандидатов, которые работают в ведущих компаниях, конкурирующих с организацией заказчика. В этом случае рекрутер работает по схеме, включающей ряд этапов:

- 1) предварительные консультации с клиентом;
- 2) исследование сегмента рынка;

- 3) составление списка компаний и наиболее подходящих специалистов на вакантную должность;
- 4) проведение переговоров с кандидатами;
- 5) оценка специалистов с учетом определенных критериев;
- 6) организация собеседования отобранных кандидатов с работодателем;
- 7) заключение контракта;
- 8) сопровождение специалиста на новом месте работы.[2]

С помощью технологии executive search подбирают как членов советов директоров, топ-менеджеров, руководителей департаментов, так и менеджеров среднего звена. При поиске и отборе специалиста обязательно учитываются его деловые и личные качества, особенности бизнеса клиента, задачи компании. [3]

Далее определим разницу между executive search и headhunting. Headhunting — это одна из возможных составляющих частей executive search, которая заключается в точечной работе с определенным специалистом. С английского термин переводится как «охота за головами». В процессе хэдхантинга подбор кандидатов не проводится, поскольку заказчик желает получить конкретного профессионала, чаще всего имеющего высокооплачиваемую должность и уже достигшего высоких результатов в своей работе. [4]

Рекрутеру нужно установить контакт с указанным человеком, выяснить его мотивацию, разработать эффективную стратегию и «переманить» специалиста в другую компанию. Последнее возможно лишь тогда, когда заказчик заинтересован в получении профессионала и обладает соответствующими возможностями, чтобы полностью удовлетворить амбиции и требования кандидата. [5]

Headhunting основан на том, что идеальных отношений между работодателем и наемным специалистом не существует, чаще всего имеются проблемы и конфликты. Основная задача рекрутера — определить имеющееся противоречие и воспользоваться им с максимальной эффективностью. [6] Финансовый вопрос далеко не всегда является определяющим мотивом для перехода в другую компанию, поскольку успешные профессионалы имеют высокую зарплату. Успешных руководителей в большей степени интересует реализация своего потенциала, перспектива карьерного роста, возможность самостоятельно принимать решения, профессиональный вызов, участие в глобальных проектах, престижность компании и другие подобные факторы. [7]

Вербовка обязательно проводится в условиях строжайшей конфиденциальности, поскольку на профессиональном рынке такая практика не приветствуется и в дальнейшем может обернуться дополнительными конфликтами с конкурентами. [8]

Несмотря на все достоинства, точечный хантинг сотрудников обладает одним минусом — высокая стоимость этой услуги, которая в среднем составляет 30% годовой зарплаты кандидата. [9] При этом затраты могут быть многократно перекрыты в случае успешного найма редкого работника.

Следует помнить, что качественно организованный executive search может не потребовать процедуры headhunting. Зачастую нужного сотрудника можно найти среди незанятых или намеревающихся сменить место работы специалистов.[10]

Как было отмечено выше, подбор высококвалифицированного персонала обходится компаниям достаточно дорого, в этой связи следует ориентироваться на привлечение студентов, с высоким уровнем потенциала, и «выращивать» из них руководителей, прошедших полный цикл развития внутри компании.

Важно определить особенности бизнес-процессов привлечения студентов от традиционного рекрутмента [11]. Последовательность процессов при привлечении потенциальных сотрудников следующая:

- выбираем список ведущих ВУЗов в регионе присутствия;
- отмечаем пул факультетов, на которых обучаются интересующие нас кандидаты;
- договариваемся с руководителями нужных факультетов;
- выбираем технологию тестирования (IQ), например эффективен тест Айзенка;
- организовываем проведение тестирования с интересующей аудиторией студентов;
- выбираем победителей(лидирующих по баллам участников), вручаем им призы;
- приглашаем их на стажировку.

Стажировка организовывается путем приема кандидатов в тот или иной отдел на неполную ставку, с закреплением за ним наставника. Обозначаются цели, сроки, задачи для работы. По истечению сроков подводятся итоги, обозначается стратегия дальнейшего развития либо увольнение.

С помощью такой методики мы получаем следующие плюсы:

1. «Взрачивание» персонала с нуля под специфику своей компании.
2. Развитие системы наставничества.
3. Предоставление возможности стажировки для студентов.
4. Контроль развития кадрового потенциала компании.
5. Передача рутинной работы от специалистов к стажерам, повышение эффективности труда.
6. Обеспечение рабочими местами студентов.

7. Получение на выходе (через несколько лет) полноценного руководителя или узкоспециализированного специалиста.

Кроме того нельзя не выделить и минусы предложенной системы:

- высокая стоимость организации предложенных мероприятий;
- большой процент студентов, отсеивающихся на первоначальном этапе;
- высокая длительность карьерного роста персонала в рамках данной программы.

## **Заключение**

Подводя итоги по проблеме привлечения узкоспециализированного персонала, а также руководителей высшего звена следует сделать вывод о том, что каждая компания в зависимости от своих масштабов и возможностей выбирает свой канал. Делать это можно с помощью внутриштатного HR-специалиста, также путем привлечения профессионала из кадрового агентства.

Если же брать компании, руководство которых заранее заботится о кадровом потенциале, они используют системы привлечения студентов и их роста внутри компании, таким образом, со временем решается вопрос подбора персонала на сложно закрываемые позиции.

## **Литература**

1. Анисимов В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации: Практическое пособие кадровика.– М.: Экономика, 2010. – 631 с.
2. Брагин Л.А., Данько Т.П. Торговое дело: экономика и организация / Брагин Л.А., Данько Т.П. – М.: Инфра-М, 2012. – 344 с.
3. Дуракова И.Б. Теория управления персоналом. – Воронеж: ВГУ, 2011. – 105 с
4. Дятлов В.А. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: ПРИОР, 2012. – 560 с.
5. Ильин А.И. Планирование на предприятии: учебник / А.И. Ильин. – Мн.: Новое знание, 2012. – 258 с.
6. Магура М.И. Поиск и отбор персонала: учебное пособие. – М.: Интел-Синтез, 2011. – 160 с.
7. Панов А.И. Современный менеджмент: новые тенденции / Панов, А.И. – Н. Новгород, 2011. – 590 с.
8. Стаут Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Добрая книга, 2013. – 536 с.

9. Герасимов Е. С. Критерии отбора, подбора и найма персонала: отечественный и зарубежный опыт решения вопроса // Вестник Университета Российской Академии Образования. - 2011. - N 2. - С. 184-187.
10. Мирошникова Д. В. Отбор и найм персонала // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2004. - N 2. - С. 52-60.
11. Безруких А.П., Кулькова И.А. Дифференциация бизнес-процессов рекрутинговых компаний в зависимости от типа их деятельности на рынке труда // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». - 2014. - № 6 <http://naukovedenie.ru/PDF/133EVN614.pdf>

## **CONTEMPORARY PROBLEMS OF SENIOR EXECUTIVES- AND NARROW-FUNCTIONED STAFF RECRUITMENT**

**Veronika Kashcheeva**

**Master student at Ural State University of Economics**

**Yekaterinburg, Russia**

**Abstract.** The present article is devoted to a topic of contemporary problems of senior executives- and narrow-functioned staff recruitment. In the article are highlighted main activity directions of HR manager aimed to optimize problems of senior executives- and narrow-functioned staff recruitment, as well as methods and channels for their advertising. Besides, difference between staff recruitment methods is underlined.

Relevance of a problem is caused by mass challenge of Russian HR specialists by high-level and narrow functioned staff vacancies closing. Literature research demonstrated the practical lack of works on complex research of problems of senior executive recruitment that is induced by necessity of expenses reduction in employee compensation, studying of the arising social and psychological problems.

The author sees a solution of the highlighted problem in application of extraordinary methods of search and advertising of much-wanted commodity – «Executive Search» and «Head Hunting», as well as in promotion within a company of a so-called program «Business incubator». This article also highlights economic efficiency of each recruitment method.

**Key words:** staff recruitment; direct staff search; labor pirating; op-staff; vacancy closing.

**JEL codes:** J21; J23.

## References:

1. Anisimov V.M. Human resources and workforce management in organization: Practical guide for HR specialist.- M.: Economics, 2010 – p.631.
2. Bragin L.A., Danko T.P. Trade: economic and organization / Bragin L.A., Danko T.P. – M.: Infra-M, 2012. – p. 344.
3. Durakova I.B. Theory of workforce management. – Voronezh: VGU,. 2011. – p.105.
4. Dyatlov V.A. Workforce management: learning guide. – M.: PRIOR, 2012. – p.560.
5. Iliyina A.I. Corporate planning: student book / A.I. Iliyina. – Mn.: New knowledge, 2012. – p. 258.
6. Magura M.I. Staff search and recruitment: learning guide. – M.: Intel-Sintez, 2011. – p. 160.
7. Panov A.I. Actual management: new tendencies / Panov A.I. – N. Novgorod, 2011. p. 590.
8. Staut L. Personnel management. Handbook of manager. – M.: Dobraya kniga, 2013. – p. 590.
9. Gerasimov Y.S. Selection, recruitment and employment of personnel: domestic and foreign experience of solution of a question // Journal of Russian Academy of Sciences. – 2011. N 2. – pp. 184 – 187.
10. Miroshnikova D.V. Selection and employment of personnel / Human resources and personnel management in organization. – 2004. – N2. – pp. 52-60.
11. Bezrukih A.P., Kulkova I.A. Differentiation of business processes in recruiting companies depending on the type of their activity on the labor market // Internet-journal "NAUKOVENIE". - 2014. - No. 6. - <http://naukovedenie.ru/PDF/133EVN614.pdf>

## Contact

Veronika Kashcheeva

Ural State University of Economics

62–455, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

[vhrhelp@gmail.com](mailto:vhrhelp@gmail.com)