

Sergey M. Abramov,
PhD, Associate Professor;

Aleksandra A. Kolodina,
Graduate,
Ural State Mining University

Mass Recruiting: by Necessity and by Choice

Key words: *mass recruiting; the rules of selection; sources of recruitment.*

Annotation: *In the article the problem of mass recruitment is considered. Possibility of application of mass selection in the conditions of crisis. The example of the telecommunication company technology of selection on a mass position is analysed.*

Современная ситуация в обществе сегодня характеризуется стремительными преобразованиями его социально-экономических устоев, поэтому массовый подбор персонала продолжает оставаться чрезвычайно востребованным в практической деятельности организаций для достижения поставленных ими целей и задач. От четко разработанной системы массового подбора персонала зависит эффективность работы предприятий различных форм собственности. Необходимо подчеркнуть, что не следует недооценивать роль массового подбора в развитии отечественных компаний. Ведь только на первый взгляд кажется, что он не имеет отношения к конкретной экономической политике. Сегодня массовый подбор нужен больше, чем когда-либо раньше, нужен для нормального социально-экономического развития страны. На наш взгляд идея массового подбора персонала остается ключевой, ибо она позволяет включить в экономическое развитие компаний социальную энергию активной части населения, которая длительное время была выключена из этого процесса.

Несмотря на разнообразие понятий подбора персонала (встречаются в работах С.К. Мордовина, С.В. Шекшни и др.), до сих пор нет общепринятого определения «массового подбора персонала». Только обобщив и обстоятельно изучив накопленный теоретический и, прежде всего, практический опыт, логично будет сформулировать определение следующим образом:

Массовый подбор – это, как правило, подбор необходимого числа сотрудников на однотипные позиции. Суть массового подбора – максимально быстро найти требуемое и желательное число сотрудников, которые в кратчайшие сроки готовы овладеть необходимыми и дополнительными навыками и приступить к работе. Более того, он не может просто неожиданно «возникнуть», он должен быть достигнут посредством, прежде всего, управленческих решений.

Содержание массового подбора состоит в том, что он имеет целенаправленный, организованный, непрерывный и системный характер, необходимый для достижения в

современных условиях целей компании, ее рентабельности и, в конечном итоге, жизненного успеха персонала предприятия (1, р. 23).

Специфику массового подбора можно рассмотреть через опыт работы отечественных компаний. Проанализируем технологию массового подбора на примере компании МТС г. Екатеринбурга.

Перед компанией МТС на Урале проблема необходимости массового подбора персонала стала наиболее острой еще в 2011 году, когда она приобрела компанию ЗАО «Комстар-Регионы», предоставляющую фиксированную связь (домашний интернет, цифровое телевидение, домашняя телефония). В ходе этих изменений была открыта вакансия менеджера (агента) по продаже услуг. Обязанность агента – прямые продажи услуг фиксированной связи (консультирование физических лиц по тарифам и действующим акциям и оформление заявок на подключение к услугам). Подбором агентов по продаже услуг по Свердловской области занимаются два рекрутера. Конечная цель работы рекрутера – закрытие вакансий. Средний план по подбору – 20 агентов в месяц. Для достижения поставленных целей в компании используется собственные регламент и технология подбора.

Регламент (система последовательных действий) регулирует бизнес-процесс подбора персонала в компании: определяет кто, что и в какие сроки делает; за что отвечают менеджеры, а за что — HR-служба. Когда в структурном подразделении открывается вакансия, его руководитель знает, куда ему следует обращаться и что от него требуется.

На крупных предприятиях использовать согласованный и утвержденный руководством регламент просто необходимо (4).

Технология массового подбора на вакансию агента по продажам включает в себя шесть этапов:

- 1 этап. Рекламная кампания.
- 2 этап. Формирование потока кандидатов.
- 3 этап. Групповое интервью. Общая презентация.
- 4 этап. Собеседование с супервайзером группы агентов.
- 5 этап. Массовое анкетирование.
- 6 этап. Обучение, стажировка и оформление.

1. Рекламная компания.

Рекламная кампания разрабатывается путем определения средств коммуникации и источников информации, которые доступны целевой аудитории. Здесь, в том числе, уделяется внимание интересам и статусу целевой аудитории.

Профиль кандидата на вакансию агента по продажам предполагает две целевые аудитории:

1) молодежь (студенты высших или средне-специальных учебных заведений, основными мотивами трудовой деятельности которых является гибкий график (возможность совмещать с учебой), дружный коллектив, возможность быстро заработать);

2) возрастная группа (35-60 лет), желающая совмещать дополнительную занятость с основным местом работы либо сменить вид деятельности, ориентированная

на получение дополнительного заработка, опыта работы в стабильной и престижной компании.

Для привлечения молодежи самыми оптимальными источниками будут Интернет (job-сайты, социальные сети, городские информационные порталы) и ярмарки вакансий в учебных заведениях.

Для привлечения возрастной категории используются такие источники, как реклама в транспорте, печатные издания, службы занятости.

2. Формирование потока кандидатов.

В крупных городах кандидаты более требовательны. Здесь есть куда пойти работать и, чтобы привлечь кандидата, вы должны пользоваться комплексом мер, а не одним-двумя способами. Да и для компаний важно поддерживать имидж работодателя на высоком уровне (3).

Комплекс мер, направленный на формирование потока кандидатов, должен включать не только постоянное обновление вакансий на job-сайтах, в СМИ, но и активный поиск кандидатов, проведение мероприятий в ВУЗах еженедельной основе, участие в городских ярмарках вакансий, в мероприятиях от службы занятости. Подобное проявление интереса к кандидатам будет способствовать узнаваемости бренда и поддержанию имиджа компании как работодателя на достаточно высоком уровне.

3. Групповое интервью. Общая презентация.

Собеседование (интервью) – обязательный элемент процесса подбора персонала в любой организации.

Особенностью технологии массового подбора является то, что кандидатов, откликнувшихся на вакансию, приглашают группами в установленное время для участия в презентации, где им рассказывают об истории компании, ее миссии, ценностях, целях и задачах, которые ставятся перед сотрудниками компании (3). Групповое интервью считается наиболее эффективным инструментом оценки кандидатов на массовую позицию. Этот метод значительно экономит временные и человеческие ресурсы.

В компании МТС собеседование с кандидатом на вакансию агента по продажам проходит каждый день в установленное время.

4. Собеседование с супервайзером группы агентов.

Реализация проекта по массовому подбору предполагает активное участие функциональных руководителей. Именно они принимают окончательное решение при отборе кандидатов в свою команду.

После группового собеседования рекрутер знакомит кандидатов с линейным руководителем - супервайзером группы агентов. Супервайзер подробно рассказывает о составляющих заработной платы, о прохождении ознакомительной стажировки, об отчетности.

5. Массовое анкетирование.

После интервью с супервайзером заинтересованным кандидатам предлагается заполнить анкету.

Анкета – способ подбора максимально объективной информации о кандидате. Поэтому в ней дублируется практически вся информация, подаваемая в резюме. Прежде всего, в анкете можно запросить ту информацию, которая в резюме традиционно не подается, но которая может быть полезной для работодателя (2, р. 50).

6. Обучение, стажировка и оформление.

По результатам группового собеседования супервайзер и рекрутер отбирают анкеты кандидатов, успешно прошедших интервью. Окончательное решение принимает супервайзер. Он же связывается с заинтересовавшими его кандидатами и приглашает на стажировку.

После совершения первой продажи стажеру предлагается оформить договор гражданско-правового характера.

Таким образом, массовый подбор персонала требует тщательного и профессионального подхода. В связи с этим, организации, регулярно набирающей персонал на массовые позиции, необходима собственная технология подбора, а именно, структурированы алгоритм, не допускающий каких-либо отклонений.

Кроме того, при реализации массового проекта следует проводить анализ эффективности подбора. Одним из критериев эффективности качества подбора персонала является удовлетворенность подбором персонала функциональных руководителей. Оценить удовлетворенность подбором массового персонала возможно при помощи анонимного анкетирования.

Проведенный в компании МТС опрос выявил высокую удовлетворенность функциональных руководителей презентацией вакансии, ролью рекрутера в сопровождении агента после собеседования и эффективностью такого источника привлечения кандидатов, как акция «Приведи друга». На достаточно высоком уровне находятся такие критерии удовлетворенности, как эффективность сотрудничества с учреждениями г. Екатеринбурга и Свердловской области на предмет привлечения кандидатов, форма сотрудничества с этими учреждениями, а также соответствие кандидатов требованиям заявки и процент кандидатов, прошедших стажировку, от общего числа представленных кандидатов.

С другой стороны, функциональные руководители выразили относительно низкую удовлетворенность сроками закрытия вакансии и источниками привлечения персонала (СМИ, Интернет). Это может быть связано как с недостаточным опытом рекрутеров в обработке возражений соискателей, так и с использованием неэффективных источников привлечения персонала.

Составим матрицу действий, направленных на решение существующих проблем в организации подбора агентов по продаже услуг в ОАО «МТС».

Таблица 1

Матрица действий, направленных на совершенствование массового подбора агентов по продаже в ОАО «МТС»

1. Первостепенная важность	2. Важно укрепить/развить
- анализ используемых источников привлечения	- развить навыки рекрутеров в обработке возражений

персонала; - поиск новых эффективных источников; - сокращение сроков закрытия вакансии.	соискателей; - составить наиболее полное и достоверное объявление о вакансии, которое позволит сразу отсеять неподходящих кандидатов; - поддерживать эффективную обратную связь с функциональными руководителями.
3. Улучшить, если есть возможность	4. Сохранить
- качество предоставляемых кандидатов (ориентация на целевую аудиторию); - сотрудничество с учреждениями г. Екатеринбурга и Свердловской области; - проведение ежемесячных совещаний «HR + бизнес».	- акция «Приведи друга» как источник привлечения кандидатов;\n - презентация как эффективный и наглядный инструмент предоставления информации о компании и вакансии; - форма сотрудничества рекрутера с кандидатами после собеседования.

Составление матрицы действий позволило понять, какая проблема в организации подбора агентов по продаже в компании МТС имеет первоочередную важность. В связи с этим, целесообразным будет дать следующие рекомендации по совершенствованию подбора агентов по продаже в ОАО «МТС»:

1. Отслеживать новую печатную, электронную информацию на рынке труда, возможные актуальные каналы привлечения персонала.

2. Периодически проводить конкурентную разведку: проходить телефонное интервью, собеседование на вакансию агента по продажам в конкурентной организации с целью выявления способов обработки возражений рекрутером, инструментов подбора персонала, организации собеседования и т.п.

3. Определять результаты рекламной кампании по следующим критериям:

- а) количество входящих звонков;
- б) соответствие позвонивших требованиям вакансии;
- в) процент закрытых вакансий.

4. Провести комплексный анализ используемых источников привлечения персонала и найти новые источники.

Следование этим рекомендациям поможет организации скорректировать рекламную кампанию, сократить затраты на привлечение персонала, сократить сроки закрытия вакансий, повысить удовлетворенность функциональных руководителей подбором. Иными словами, эти изменения позволят сделать компании уверенный шаг в реализации своих амбициозных целей.

Проведенный нами анализ позволил сделать следующие выводы: во-первых, современные компании, отказываясь от массового подбора персонала и отрицая его необходимость, неминуемо вступают в ситуацию кризиса. Поэтому перемены, изменения в работе отечественных компаний неизбежны, что вызвано условиями системной трансформации, сменой жизненного состояния. Во-вторых, проблема отечественных компаний обусловлена не только тем, что делать, а - кому делать, следовательно, массовый подбор остается выбором по необходимости. И последнее, чтобы компенсировать наметившуюся угрозу «экономической воронки», массовый подбор как ресурс развития компаний не имеет эффективных способов замещения.

References:

1. Abramov S, Kolodina A. *Mass recruiting: experience and achievements: Economics and modern management: theory and practice: A collection of articles on materials XLVIII Intern. sci.-practical. conf. no. 4 (48). Part II. Novosibirsk, "Sibak", 2015; 142.*
2. Klov V. *Secrets of the national hunt for employees. S-Peterburg, Peter, 2007; 160: (Series "Personnel issue").*
3. Fedosov I, Kuznetsova L. *Stages of selection of candidates: All for the personnel officer, 2011, No. 4.*
4. *HR-League: a community of HR managers and specialists of personnel management [Internet] Available from: [URL:http://hrm.ru/db/hrm/AB4377DEFAF5DDEDC32575EA00372007/print.html](http://hrm.ru/db/hrm/AB4377DEFAF5DDEDC32575EA00372007/print.html).*