

**A.A. Fedotova, V.A. Drabenko**

## **CHARACTERISTICS OF STAFF RECRUITMENT AT INDUSTRIAL ENTERPRISE UNDER CONSTRUCTION**

**Anastasia Fedotova** – specialist, the Department of Management, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, Gatchina; e-mail: [nastya\\_ipatova@mail.ru](mailto:nastya_ipatova@mail.ru).

**Vadim Drabenko** – professor, the Department of Management, State Institute of Economics, Finance, Law and Technology, Doctor of Engineering, PhD in Economics, professor, Gatchina; e-mail: [giefpt\\_kafman@mail.ru](mailto:giefpt_kafman@mail.ru).

*We consider relevant problems that arise when selecting staff for an industrial enterprise under construction. We offer the statistics concerning the share of internet resources in personnel planning.*

**Keywords:** *personnel competitiveness; personnel planning; high-skilled personnel; workforce; skilled personnel.*

**А.А. Федотова, В.А. Драбенко**

## **ОСОБЕННОСТИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА СТРОЯЩЕМСЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

**Анастасия Александровна Федотова** – специалист кафедры менеджмента, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, г. Гатчина; e-mail: [nastya\\_ipatova@mail.ru](mailto:nastya_ipatova@mail.ru).

**Вадим Анатольевич Драбенко** – профессор кафедры менеджмента, Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, доктор технических наук, кандидат экономических наук, профессор, г. Гатчина; e-mail: [giefpt\\_kafman@mail.ru](mailto:giefpt_kafman@mail.ru).

*В статье рассматриваются актуальные проблемы, возникающие в процессе организации подбора персонала для функционирования строящегося производственного предприятия. Также приводятся статистические данные о доле участия интернет-ресурсов в планировании персонала.*

**Ключевые слова:** *конкурентоспособность персонала; планирование персонала; высококвалифицированный персонал; рабочая сила; квалифицированный персонал.*

Потребность в строительстве имеет четко направленную тенденцию роста, а, следовательно, растет потребность в высококвалифицированных специалистах, управляющих производственным процессом. «От уровня организации управления производственными процессами зависят все основные показатели качества и эффективности деятельности строительной организации» [7. С. 3]. Организация нового предприятия непосредственно связана с подбором персонала. При оценке эффективности реализации проекта важным фактором является качество рабочей силы. «Персонал организации – это все его работники, выполняющие различные про-

изводственно-финансовые функции» [1. С. 20.] Для достижения эффективной реализации проекта необходимо крайне ответственно отнестись к кадровому вопросу, ведь грамотные, умные, предприимчивые, умеющие концентрироваться на поставленных задачах люди определяют успех дела. «Качественный, конкурентоспособный персонал составляет значительную часть нематериальных активов предприятия...» [5. С. 67]. Кроме того, крайне важно не только найти хороших специалистов своего дела, но и создать целую команду, которая, функционируя как единый механизм, реализует проект.

Несмотря на существующую в стране

безработицу подобрать в команду подходящий персонал не так-то просто. Порой кажется, что нужный человек найден, умеет многое из того, что хотелось бы получить от требуемого специалиста, но при личном общении выявляются такие черты характера, которые, по мнению начальства, могут негативно повлиять на работу команды в целом. Бывает и обратная ситуация, когда человек приятен в общении, но не схватывает информацию, не может справиться с поставленными задачами, не владеет навыками работы в определенных программах. Подбор кадров – очень сложный вопрос. В современной литературе выделяют следующие методы подбора персонала:

«1. Рекрутинг – поиск и подбор персонала среднего и низшего звена. Как правило, проводится среди кандидатов, уже находящихся в свободном поиске места работы.

2. Exclusivesearch (эксклюзивный поиск, прямой) – прямой целенаправленный поиск и подбор персонала высшего управленческого звена и редких специалистов.

3. Headhunting – разновидность прямого поиска, при котором ведется своего рода «охота» за конкретным специалистом и его «переманивание» в компанию.

4. Preliminaring (прелиминаринг) – привлечение к работе посредством производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов (студентов и выпускников вузов), которые станут залогом успеха компании в будущем» [11].

Данная статья посвящена вопросу подбора персонала для функционирования строящегося производственного предприятия. По своей сути, строительство нового предприятия – это проект. Как известно, любой проект проходит 3 этапа: подготовительный, основной и заключительный, на каждом из которых необходимо задействовать определенное количество человек.

Подготовительный этап предполагает наличие проектного офиса с персоналом 10–15 человек. Как правило, это руководитель проекта и главные специалисты,

необходимые для планирования, ведения расчетов, участвующие в подготовке сделок. Чаще всего здесь применяется поиск персонала с помощью внутренних источников: личные связи, рекомендации значимых людей. Также может применяться так называемый вышеуказанный метод «Headhunting». При подборе такого персонала к кандидатам предъявляются жесткие требования касаясь опыта работы, знаний, навыков работы в определенной сфере (в нашем случае – опыт в сфере строительства), ведь эти люди – основа будущей команды, от них зависит успех реализации проекта.

Переход к основному этапу предполагает увеличение штата сотрудников. Согласно практике современных строительных проектов, непосредственно строительством занимается подрядчик, выбранный тендерной комиссией, поэтому в данной статье не будет рассматриваться вопрос о подборе рядовых рабочих. Речь идет о подборе специалистов высшего и среднего звеньев, занимающихся планированием, координацией проекта, контролем над осуществляемыми действиями. На данном этапе появляются такие группы специалистов, как:

- юридическая группа;
- административная группа;
- группа информатизации;
- группа промышленной безопасности, охраны труда и экологии;
- группа закупок;
- инжиниринговая группа;
- группа финансового контроллинга и проектного управления;
- группа бухгалтерского учета.

Вышеуказанные кадры подбираются либо среди работников смежных предприятий холдинга, либо выбираются среди кандидатов, откликнувшихся на размещенную на сайтах вакансию. Размещение вакансии происходит на популярных сайтах поиска работы.

Согласно социологическому опросу среди активно работающего населения города Кингисеппа (место реализации проекта) наиболее популярным местом поиска работы является сайт HeadHunter. Кроме того, стоит отметить, что данный

ресурс является лидером всех топ-сайтов по поиску работы в интернете. Также жители города часто упоминали такие сайты по поиску работы, как: SuperJob.ru, Работа.ру, Avito.ru, Rabota.mail.ru и Job.ru. Некоторые опрошиваемые рекомендовали такие сайты, как Zarplata.ru, Indeed.ru, CareerRu. Статистика представлена на рисунке.

Более 70% опрошенных рекомендуют размещать резюме сразу на нескольких сайтах по поиску работы. Полученная информация может быть полезной для HR-менеджера при последующем поиске кандидатов.

Существуют различные источники поиска и привлечения персонала, их можно разделить на внутренние и внешние.

К внутренним относятся:

- поиск среди сотрудников предприятия;
- поиск среди сотрудников предприятий холдинга.

Внешние:

- размещение вакансий на сайтах по поиску работы;
- печатные СМИ;
- бегущая строка на региональном телевидении;
- размещение вакансий на собственном сайте;
- размещение вакансий в социальных

сетях;

- проведение ярмарки вакансий;
- обращение в службу занятости в кадровое агентство;
- реклама на радио и в общественном транспорте;
- работа с вузами и другими учебными заведениями;
- реклама в магазинах и кафе;
- реклама на пакетах;
- листовки в почтовые ящики.

Использование внешних источников требует определенных затрат предприятия, а также осторожности и грамотности подбора.

Для работодателя при подборе кадров крайне важно понимать, что с течением времени качественно изменились и сами работники. «Вместе с возрастающим уровнем профессионализма они начинают более разборчиво относиться к выбору места работы. Наблюдается стремление к большему самовыражению, повышению квалификации, прогнозируемому профессиональному и карьерному росту» [2. С. 4]. Работникам кадровых служб необходимо выстраивать свои программы по подбору и развитию персонала, учитывая эти особенности. Важно понимать, что найти хорошего специалиста – довольно трудоемкая задача, требующая организации привлекательных условий труда для

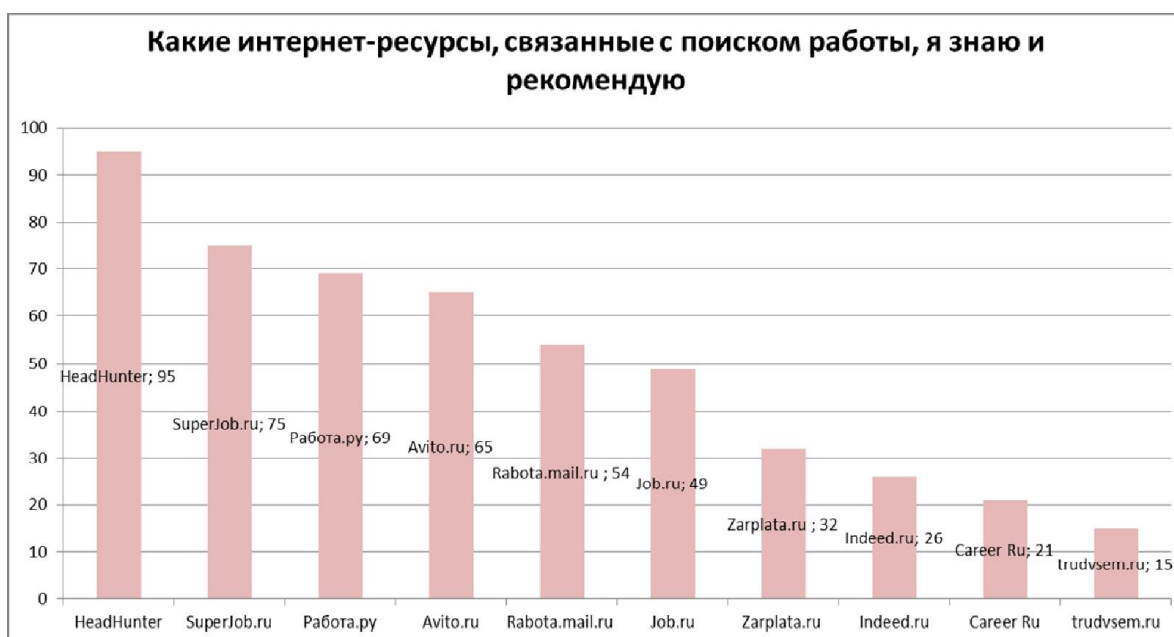


Рис. Статистика рекомендованных сайтов

качественного специалиста.

Одна из функций науки управления персоналом – поиск, отбор и найм кадров, заключение контрактов, введение в должность, продвижение по службе. Хорошие сотрудники – одно из главных конкурентных преимуществ любой компании. Вклад деятельности кадровой службы в проект состоит в снабжении организации хорошо подготовленными кадрами. В целях достижения максимальной эффективности работы нового сотрудника организация должна четко сформулировать перед работником миссию и стратегию предприятия, проинформировать сотрудника об организационной структуре деятельности компании, о месте сотрудника в ней, о круге его ответственности и ряде его обязанностей. «Принимаемые сотрудниками на любом рабочем месте профессиональные решения обуславливают эффективность осуществления производственных задач и формируют общую успешность и результативность деятельности организации» [2. С. 19]. После найма нового сотрудника и далее в процессе его трудовой деятельности крайне важно помогать, разъяснять, контролировать его работу, мотивировать работать производительно и качественно.

Планирование персонала – одна из самых важных функций кадровой службы. Она включает в себя прогнозирование потребности предприятия в кадрах: сбор качественной и количественной информации с учетом времени. Кроме того, она включает в себя планирование наличия кадров: расчет фактического наличия необходимых кадровых ресурсов. И наконец, выявление отклонений во времени между планируемыми и фактическими кадрами, разработка мероприятий по обеспечению предприятия недостающими кадрами или повышению квалификации уже имеющихся кадров до необходимого уровня.

Планирование персонала может быть как коллективным, так и индивидуальным. При коллективном планировании на первый план выходит общая численность всех сотрудников, либо группы сотрудни-

ков. При индивидуальном планировании подготавливается отдельное рабочее место для одного сотрудника.

В идеальной ситуации потребность в персонале должна своевременно удовлетворяться и быть равной нулю. При нехватке персонала, когда потребность в персонале превосходит его наличие на предприятии, задействуются как внешние, так и внутренние источники, с помощью которых происходит отбор персонала и последующий найм. При избытке кадров, когда наличие персонала превосходит его потребность, необходимо применять меры по высвобождению персонала, а также сопутствующие меры в социальной сфере.

Также стоит сказать о различиях между качественной и количественной потребностью в кадрах. Качественная потребность касается степени специализации работников, выполнении работниками более сложной, узкоспециализированной работы. Подбор таких кадров крайне сложен и, как правило, связан с внутренним подбором кадров из «своих», наиболее способных работников, и, безусловно, связан с системой мотиваций внутренних сотрудников. Если же выбор падает на поиск таких сотрудников из внешних источников, то перед кадровой службой встает еще более трудоемкая задача – грамотно оценить умственные, интеллектуальные способности кандидата, возможность справляться со сложными, узкоспециализированными задачами.

«Количественная потребность в персонале определяется через 2 величины: валовую потребность в персонале и наиболее вероятное прогнозируемое наличие персонала» [2. С. 55]. Валовая потребность – то количество персонала, которое необходимо предприятию для эффективной деятельности сейчас или в ближайшем будущем. Чистой потребностью в персонале называют разницу между двумя вышеуказанными величинами. При превышении валовой потребности над наиболее вероятным прогнозируемым наличием персонала необходимо принять меры по привлечению персонала, и, наоборот, при превышении вероятного прогнозируемого

наличия персонала над валовой потребностью необходимо разрабатывать политику сокращения персонала.

Одним из факторов, влияющих на подбор персонала, является рынок рабочей силы, сложившийся в месте реализации проекта. Если рынок перенасыщен подходящими кадрами, то шанс найти подходящего работника выше, но при этом важно понимать, что отбор будет длительным и следует применять целый комплекс методов по отбору персонала. Если же на рынке представлено мало кандидатов, то выбрать из них подходящего довольно сложно, несмотря на простоту методов отбора среди них.

Для того, чтобы отбор был эффективным, необходимо определить критерии отбора, которые должны всесторонне характеризовать работника. Это, как правило, образование, опыт работы, пол, возраст, знание языков и личные характеристики. Тем не менее, даже если резюме работника удовлетворяет всем указанным требованиям, необходим личный разговор с сотрудником кадровой службы, с директором предприятия, с функциональным начальником, а также тестирование умений и навыков на практике, после чего общим совещанием выносится решение о приеме данного сотрудника на вакантное место либо же отклонение данной кандидатуры.

Найм новых сотрудников, как правило, связан с затратами предприятия на поиск подходящего сотрудника и на последующую оплату его труда. «Оптимизация затрат на персонал – важная задача каждой организации, решаемая разными способами в зависимости от принятой кадровой стратегии и политики, качества и количества используемой рабочей силы, финансовых возможностей и приоритетов, текущей экономической ситуации» [4. С. 186]. Оптимизировать затраты на найм сотрудников можно следующими способами: использование внутренних источников поиска персонала; совмещение одним сотрудником нескольких должностей, расширение функционала уже действующего работника по решению руководителя.

Сегодня, когда потребность в строительстве производственных предприятий непрерывно растет, можно говорить о стабильно растущем спросе на высококвалифицированный персонал на таких предприятиях. Особенность этих кадров заключается в том, что это должны быть специалисты высочайшего уровня. Все основные показатели качества и эффективности деятельности строительной организации находятся в прямой зависимости от уровня организации управления производственными процессами. «Именно производство является основой основ всех направлений деятельности руководящего персонала строительной организации» [7. С. 4]. Грамотный подбор кадров на строящееся производственное предприятие – очень трудоемкий процесс, требующий особых знаний в области кадрового менеджмента, а также определенных временных и финансовых затрат предприятия. На каждый из этапов проекта требуется определенный уровень персонала, и соответственно, должны применяться соответствующие этим уровням методы подбора персонала. Кроме того, особенностью подбора персонала на строящееся предприятие является его планирование: штат сотрудников должен расширяться по мере расширения объемов строительства. В практике зачастую наблюдается ситуация, когда в связи с рядом обстоятельств сроки реализации этапов строительного проекта сдвигаются, а соответственно сдвигаются планы по набору дополнительного персонала. Планирование персонала на крупных строительных проектах – очень трудоемкий процесс. Ещё одной особенностью подбора персонала на строящееся производственное предприятие является необходимость поиска очень гибких, высокоинтеллектуальных, стрессоустойчивых кадров, которые с легкостью смогут подстраиваться под быстроменяющиеся условия реализации проекта. Безусловно, одно из главных конкурентных преимуществ любой компании – грамотно подобранная команда, которая сможет эффективно справиться с общей задачей и в срок реализовать проект.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Загидуллина Г.М., Романова А.И. Экономика строительства. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2015. 360 с.

2. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. 336 с.

3. Иванова С.В. Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат. М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. 129 с.

4. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. Экономика управления персоналом / под ред. проф. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2013. 427 с.

5. Кибанов А.Я. [и др.]. Управление персоналом в России: теория, отечествен-

ная и зарубежная практика. Кн. 2: монография / под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2014. 283 с.

6. Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации: монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 168 с.

7. Михненко О.В., Шемякина Т.Ю., Коготкова И.З. [и др.]. Производственный менеджмент в строительстве. М.: ИНФРА-М, 2016. 352 с.

8. Трубочкина М.И. Управление затратами предприятия. 2-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2013. 319 с.

9. HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров: [сайт]. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/sovremennye-metody-podbora-personala> (дата обращения: 25.07.2016).