

ПЕРМСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

С. В. Сокерина

**ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ
РЕСУРСАМИ РЕКРУТИНГА**



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

С. В. Сокерина

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ РЕКРУТИНГА

*Допущено методическим советом
Пермского государственного национального
исследовательского университета в качестве
учебного пособия для студентов, обучающихся
по направлениям подготовки бакалавров
«Менеджмент» и «Управление персоналом»*



Пермь 2022

УДК 331.108(075.8)
ББК 65.291.6я73
С59

Сокерина С. В.

С59 Технологии управления ресурсами рекрутинга [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. В. Сокерина ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2022. – 2,48 Мб ; 100 с. – Режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/Sokerina-Tekhnologii-upravleniya-resursami-rekrutinga.pdf>. – Заглавие с экрана.

ISBN 978-5-7944-3898-7

Учебное пособие посвящено рассмотрению процесса поиска и отбора персонала в современных условиях, помогает понять основные понятия как процесса рекрутинга, так и ресурсов данного процесса, формирует прикладные умения по реализации данного процесса в организациях и в кадровых агентствах, раскрывает вопросы управления ресурсами рекрутинга и технологий управления ими.

Пособие составлено в соответствии с ФГОС и СУОС по направлению «Менеджмент» и СУОС по направлению «Менеджмент» и «Управление персоналом», УМК дисциплины «Технологии управления ресурсами рекрутинга».

*Издается по решению ученого совета экономического факультета
Пермского государственного национального исследовательского университета*

**УДК 331.108(075.8)
ББК 65.291.6я73**

Рецензенты: кафедра «Менеджмент и сервис» Омского государственного технического университета (рецензент – доцент кафедры, канд. экон. наук, доцент **Е. В. Храпова**);

доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Пермского национального исследовательского политехнического университета, канд. экон. наук, доцент **Н. И. Нагибина**

ISBN 978-5-7944-3898-7

© Сокерина С. В., 2022
© ПГНИУ, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глава 1. Рекрутинг в системе управления человеческими ресурсами.....	6
1.1. Понятие «рекрутинг» и история его становления	6
1.2. Рекрутинг как процесс	26
1.3. Особенности процесса рекрутинга.....	37
Глава 2. Управление ресурсами рекрутинга.....	42
2.1. Ресурсы рекрутинга	42
2.2. Руководство ресурсами рекрутинга и технологии управления ими.....	72
Заключение.....	78
Примерный список тем курсовых работ.....	79
Перечень примерных вопросов к экзамену по дисциплине «Технологии управления ресурсами рекрутинга»	80
Библиографический список.....	81
Приложение	85

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы управления человеческими ресурсами становятся все более актуальными на современном этапе развития экономики. Многие руководители начинают понимать, что успех компании зависит не только от того, как выстроены бизнес-процессы, но и от качества работы персонала.

Все больше внимания уделяется обеспеченности сотрудников, вопросы их поиска и отбора становятся все более важными. Одновременно с этим внимание привлекают вопросы соответствия персонала ожиданиям и требованиям компании. Особенно данная проблема становится важной в условиях усиливающейся рыночной конкуренции, а также сложности и неопределенности микро- и макроокружения. Внимание к современному рынку труда, его изменениям и тенденциям становится все более пристальным.

От работы рекрутера (как внутри компании, так и вовне – в кадровом агентстве или на фрилансе) зависит очень многое. Именно он обеспечивает компанию персоналом, который должен быть готов и способен к решению задач в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе.

В пособии рассматриваются теоретические и практические аспекты процесса поиска и отбора персонала. В первой главе речь идет о понятии «рекрутинг», истории его становления, построении бизнес-процесса поиска и отбора персонала и его особенностях. Во второй главе рассматривают вопросы ресурсного обеспечения процесса и управления ресурсами. Дается большое количество практических рекомендаций, позволяющих освоить основы профессии.

Цель учебного пособия – формирование компетенций, необходимых для осуществления профессиональной деятельности в области рекрутинга в кадровых агентствах и внутри компании.

Задачами, обеспечивающими достижение цели, являются:

- получение студентами теоретических знаний, овладение понятийным аппаратом, используемым в данной специализации;
- формирование представления о рынке труда и особенностях его функционирования;
- создание целостного представления о бизнес-процессе поиска и отбора персонала, технологиях, применяемых в рекрутинге, а также о ресурсах рекрутинга и управлении ими;
- формирование представления о цифровых технологиях, используемых в процессе поиска и отбора персонала в современных реалиях;

– приобретение необходимых практических навыков в области эффективных технологий методов подбора и оценки персонала, используемых в процессе рекрутинга.

Данное учебное пособие предназначено как для использования в качестве базового пособия при изучении дисциплины «Технологии управления ресурсами рекрутинга», так и для расширения и развития компетенций студентов, обучающихся по направлениям 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом».

Пособие разработано в соответствии с государственным образовательным стандартом и самостоятельно устанавливаемыми образовательными стандартами ФГАОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», учебно-методическим комплексом по дисциплине «Технологии управления ресурсами рекрутинга».

Учебное пособие содержит две главы, пять параграфов, вопросы для самоконтроля и практические задания для формирования умений по профессии «Специалист по поиску и отбору персонала (рекрутер)».

ГЛАВА 1. РЕКРУТИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Понятие «рекрутинг» и история его становления

Управление человеческими ресурсами – один из главных процессов современной компании. Персонал является главной ценностью любой организации. От того, насколько грамотно подобраны сотрудники, какими профессиональными и личностными компетенциями они обладают, какие ценности и мотивационные установки являются двигателем их профессиональной деятельности, зависит общая эффективность кадрового состава компании.

Для того чтобы в компании появился нужный кадровый состав, необходимо сформировать понимание о каналах его привлечения. Возможно, у организации есть необходимый кадровый резерв, и планируемые к открытию вакантные ставки будут закрыты действующими сотрудниками, но, возможно, необходимо будет организовать поиск и отбор персонала на рынке труда для того, чтобы обеспечить решение основной задачи: персонал должен появиться в нужном количестве, в нужном качестве, в нужное время и на нужном месте. Несвоевременность обеспечения кадрами влечет за собой много проблем: не будет нужных сотрудников – не будут решены задачи, стоящие перед компанией; не будет выпущена продукция или выполнены необходимые объемы работ, что может повлечь за собой срыв договорных обязательств, потерю запланированного дохода и репутационные риски.

Кроме того, стоит учесть, что в современном мире требуются все более современные компетенции. Наш мир становится все более автоматизированным и цифровым. Для того, чтобы быть полезным в компании, современные специалисты должны обладать высокой степенью профессионализма. Современные концепции VUCA- и BANI-мир призывают к тому, что в компаниях должны работать сотрудники, обладающие гибкостью и адаптивностью, стремлением к развитию и совершенствованию, готовые с легкостью воспринимать новое, психологически зрелые и стрессоустойчивые. Не всегда внутри организации руководители могут найти сотрудников с необходимыми мета-установками. Зачастую они обращаются к рынку труда, чтобы найти людей с новыми компетенциями, необходимыми для развития бизнеса в текущий и будущий период времени. В этом, безусловно, помогает процесс поиска и отбора персонала.

Что такое рекрутинг? Многие ученые согласны в том, что это процесс поиска, привлечения и отбора квалифицированных специалистов, в результате которого происходит найм (трудоустройство) персонала.

Рассмотрим некоторые из определений (табл. 1).

Таблица 1

Определения понятия «рекрутинг персонала»

№ п/п	Автор	Определение
1	Т. Ефимова	Рекрутинг – процесс найма необходимой рабочей силы.
2	А. А. Клишина, Ю. А. Мельничук	Подбор персонала – это целенаправленный процесс, при котором сравниваются способности, психофизиологические и деловые качества кандидата на вакантную должность с требованиями рабочего места.
3	А. П. Иванова	Подбор персонала – это своеобразное искусство, где используются те или иные эффективные технологии и техники подбора персонала для достижения нужного результата.

Ряд ученых фокусируют внимание на том, что процесс рекрутинга – *профессиональная* деятельность по поиску и подбору персонала. Действительно, для того чтобы качественно осуществить поиск и отбор персонала, специалист в этой области должен обладать профессиональными и личностными компетенциями, без которых он не сможет качественно выполнить работу.

Компетенций, которые должны быть сформированы у рекрутера: коммуникабельность, эмпатия, умение слышать и видеть больше, чем слышат и видят другие, владение технологиями и методиками поиска и отбора персонала, знание специфики профессиональных сфер – профессий и должностей, на которые производится отбор, и др. Рекрутер в процессе работы определяет, насколько кандидат подходит для открытой вакансии. Он не мыслит параметрами «плохой» или «хороший» человек. Ему важно определить, подойдет ли соискатель на ту профессиональную позицию, по которой осуществляется поиск специалиста. Для того чтобы сделать это, рекрутеру необходимо провести серьезную аналитическую работу: понять, какова модель идеального кандидата (сформировать профиль должности, модель компетенций и пр.), по каким критериям можно понять, что соискатель обладает этими характеристиками, определить методы оценки по данным критериям. Кроме того, работа рекрутера начинается не с рассмотрения резюме, а с поиска соискателей (определение каналов поиска, целевой аудитории, подготовки информационных сообщений и пр.). Если рекрутер не обладает пониманием, какой кандидат ему нужен, он не сможет осуществить поиск и отбор.

Специфические компетенции влекут за собой необходимость в углубленной специализации. Подбор персонала компании могут осуществлять самостоятельно, тогда в них появляется должность «специалист по подбору персонала», или «рекрутер». Возможно, функции по поиску и отбору персонала выполняет специалист (менеджер) по управлению персоналом, у которого много функций и одна из них – поиск и отбор персонала. В компаниях среднего и крупного размера, как правило, выделяют отдельную должность и специалист (а может, и группа специалистов) занимается только рекрутингом. Так в отделах (департаментах) по управлению персоналом появляются группы (или отделы) по подбору персонала.

Иногда компании доверяют вопросы поиска и отбора персонала кадровым агентствам, выполняющим поиск и отбор персонала по заявкам, поступившим от компаний.

Некоторые ученые под рекрутингом понимают именно процесс привлечения кадровых агентств к процессу поиска и отбора персонала. С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов и И. А. Кокорев дают определение рекрутинга как деятельности по созданию условий для заполнения вакансий у компании-заказчика (работодателя), по своим качественным характеристикам соответствующих требованиям заказчика. Данный подход видится нам как ошибочный, поскольку в технологиях подбора персонала есть технология классического рекрутинга, и она выполняется вне зависимости от того, сама компания занимается поиском и отбором персонала или это делает кадровое агентство.

Рекрутинг как вид предпринимательской деятельности, который состоит в предоставлении услуг по поиску и подбору персонала, сравнительно молод.

Прообраз современного кадрового агентства появился в XIV в. в Германии. Конечно, современный этап развития и функционирования кадровых (рекрутинговых) агентств отличается от процессов, которые происходили шесть веков назад. Однако сама суть – поиск и отбор персонала – осталась неизменной.

Современный этап развития кадровых агентств начинается в 1848 г. в Америке, в штате Массачусетс, с открытием первой службы по персоналу, ставшей известной как «Биржа занятости». Дальнейшая популяризация рекрутмента привела к тому, что во время Первой мировой войны частные агентства занятости уже активно подбирали на вакансии для военных заводов столь дефицитных тогда работников. Кадровые услуги стали активно развиваться по административным и клерковым позициям, и с конца прошлого века рекрутинговые фирмы начали отдавать предпочтение так называемым «белым воротничкам», что в первую очередь свидетельствует об экономическом подъеме и увеличении

спроса на квалифицированных работников. Таким образом, окончательно как отрасль кадровая индустрия сформировалась в США в 50-е гг. XX в., а в Европе кадровые услуги выделились в отдельный вид предпринимательства в 1960-е гг. во многом под влиянием господствовавших в мировой экономике американских транснациональных корпораций.

Рекрутмент в России появился с появлением рыночной экономики. А. М. Балханов отмечает, что за сравнительно небольшой период – десять с небольшим лет – индустрия рекрутинга прошла очень серьезный путь – с нуля (1990 г.) до состояния, когда по уровню применяемых технологий она сравнима с фирмами США и Европы. Хотя некоторые исследователи считают самым первым рекрутером в России Петра I. В период масштабных административных и финансовых реформ в конце XVII в. в стране катастрофически не хватало грамотных, хорошо обученных специалистов, вследствие чего под руководством российского императора начался целенаправленный приток таких специалистов из-за границы. Известно, что в разное время при Петре I одновременно служило от 300 до 1000 высококлассных инженеров, корабелов, финансистов и пр.

Интересным кажется исследование Н. А. Семченко, в котором приводится генезис рынка рекрутинговых услуг в России. Ученый выделяет несколько этапов:

1. Этап зарождения (1989–1994 гг.). Советский Союз отличался специфической системой подбора кадров, особенно для ключевых должностей. Данная деятельность находилась под контролем специальных органов КГБ, которые обладали уникальной конфиденциальной базой, содержащей сведения обо всех ответственных работниках государственного аппарата. В связи с отсутствием рыночных отношений, засильем плановой экономики и командно-административной системы управления все отрасли народного хозяйства имели государственную форму собственности и имели исключительно общественно полезные цели, соответственно, именно государство формировало кадровый резерв и систему отбора кадров на вакантные должности. При взаимодействии с иностранными компаниями функционировало специальное управление по обслуживанию Дипломатического корпуса, которое полностью курировало вопросы найма персонала для иностранных организаций. Данная ситуация изменилась лишь во времена перестройки (конец 80-х – начало 90-х гг. XX в.), когда стали появляться первые рекрутинговые агентства (ЗАО «Общество занятости», «ТРИЗА», «Московский кадровый центр», «Метрополис», международное агентство «Кадры», «АНКОР»). Изначально к услугам первых рекрутинговых агентств прибегали иностранные компании, которые осуществляли свою деятельность на террито-

рии России. Кадровый голод, который испытывали иностранные компании, повлиял на становление рекрутинговых услуг в России и имел достаточно высокие успехи. Так, например, за подбор высококвалифицированного специалиста иностранные компании были готовы платить до 15 тыс. долларов при средней зарплате в стране 500 долларов. Этот период способствовал зарождению специальных изданий для поиска работы (например, газеты «Работа», «Приглашаем на работу», «Работа для Вас»). Данный период российского рекрутинга отличался практически отсутствием резюме кандидатов, использовались специальные анкеты.

2. Этап становления (1995–1997 гг.). В 1995 г. была провозглашена идея создания профессиональной организации рекрутеров, и уже через год состоялась первая конференция специалистов российских кадровых агентств, по результатам которой был принят профессионально-этический кодекс консультанта по подбору персонала и была утверждена Всероссийская ассоциация подбора персонала. В 1996 г. появилась электронная рекрутинговая служба, в основу которой было положено платное размещение вакансий предприятий и резюме соискателей. В связи с ростом предпринимательской бизнес-деятельности данный период характеризуется ростом количества рекрутинговых агентств и их востребованности на рынке труда, так как компании остро нуждались в высококвалифицированных кадрах для организации высокоэффективного бизнеса.

3. Этап стабилизации (1998–2007 гг.). Основными особенностями данного периода развития рекрутинга в России являлись: преобразование структуры рынка труда, повышение требований к профессионализму работников и управленцев, мощное развитие информационных технологий, взаимодействие с международными кадровыми организациями, появление новых специфических (сложных) профессий, увеличение спроса на инновационные технологии в рекрутинге, такие как аутстаффинг и аутсорсинг. В 1999 г. была создана единая профессиональная сеть рекрутинговых агентств для разделения сфер влияния на рынке труда в России и выхода на новые региональные и международные рынки. В 2000 г. оборот рекрутинговых услуг в России вырос вдвое в связи с реализацией проектов по массовому рекрутингу для международных гигантов IKEA, METRO Cash and Carry. В данный период вырос спрос на услуги прямого поиска и хэдхантинга. Такой глобальный рост спроса на услуги рекрутинга в стране был вызван развитием профессионального бизнеса, особенно в крупных городах, и

сменой управленческих подходов в менеджменте организаций. Среди рекрутинговых компаний наибольшей популярностью пользуются компании Human-Resource, AdvanceGroup, «Метрополис», KellyServices, «АНКОР», MainStaff.

4. Этап спада (с 2008 г.). Начиная с 2009 г. объем рынка рекрутинговых услуг сократился на 49 %, доля агентств, ушедших с рынка, составила 10 %. Численность персонала, занятого в рекрутинге, сократилась на 40 %, отмечается значительное сокращение стоимости рекрутинговых услуг и повышение качества предоставляемой услуги. Особенно с проблемами сокращения спроса на рекрутинговые услуги столкнулись региональные рекрутинговые агентства. На современном этапе развития современного общества сокращение количества рекрутинговых агентств связано с появлением и расширением деятельности агентств широкого профиля, которые наряду с рекрутинговыми услугами оказывают юридические, бухгалтерские и финансовые услуги отечественным организациям. Данная тенденция связана с кризисной ситуацией во многих отраслях народного хозяйства и желанием руководства снизить затраты на организационные и обеспечивающие процессы коммерческой бизнес-деятельности.

Основные проблемы, связанные со спросом на услугу «рекрутмент» в российских компаниях, связаны с неадекватным управленческим мировоззрением, недостаточным профессионализмом управленцев, а также с национальными и культурными особенностями граждан. Порой в основе отказа от привлечения рекрутинговых агентств к процессу поиска и отбора персонала лежат не только недоверие и скепсис. Такие руководители считают, что они самостоятельно справятся с закрытием вакансии и подбирают часто, основываясь на критерии «нравится – не нравится», что влечет за собой скорое увольнение вновь принятого сотрудника. Многие руководители на вакантные должности принимают не профессиональных специалистов с высокими показателями труда, креативности, адаптивности, а предоставляют рабочие места своим родственникам, знакомым, имеющим не всегда высокую квалификацию и мотивацию. Подбирая сотрудников по принципу личной преданности, особенно в современных условиях, компании обречены на неэффективную деятельность и краткосрочную работу. Важнейшим аспектом при потреблении услуг рекрутинговых агентств является желание организаций сэкономить, так как управленцы считают, что справятся за счет реализации внутреннего резерва, что противоречит современным системам профессиональной работы в условиях повышенной конкуренции и сложности ведения бизнеса на отечественном бизнес-пространстве. Для многих руководи-

телей процесс рекрутинга является вспомогательным, малозначимым и не заслуживающим внимания. Многие предприятия из-за отсутствия навыков подбора персонала, не прибегая к услугам профессиональных рекрутинговых агентств, изначально формируют коллектив, который не способен качественно и эффективно реализовывать принимаемые управленческие решения. Большим минусом в организации современного управления является неотделимость менеджмента от собственности, и многие руководители принимают цели организации как свои собственные, что значительно снижает эффективность производственно-финансовой деятельности отечественных компаний.

Однако на современном этапе развития вопрос поиска и отбора профессиональных специалистов становится все более актуальным. Многие работодатели озадачены уровнем компетенций специалистов на рынке труда с одновременно выраженным желанием найти суперуникальных специалистов для развития и процветания компании. Согласно данным по рынку труда на лето 2021 г. от Chartered Institute of Personnel and Development, у 39 % работодателей есть вакансии, которые трудно заполнить, и в первую очередь в секторах информации и коммуникаций. Профессиональный рекрутер обеспечит компанию квалифицированным персоналом, который, в свою очередь, поможет компании долгосрочно и эффективно функционировать.

В последнее время достаточно часто обсуждается вопрос внедрения искусственного интеллекта во многие профессиональные сферы, но одновременно ученые и исследователи отрицают полную замену человека во многих профессиях. Так, например, робот или искусственный интеллект не обладают теми характеристиками, которые важны для работы рекрутера.

Основа профессии рекрутера, ее ключевой смысл – в личном и эмоциональном взаимодействии с людьми, и это точно не под силу искусственному интеллекту. Предназначение искусственного интеллекта – автоматизировать «черную», чисто техническую работу (например, тот же сбор данных), чтобы рекрутеры могли сосредоточиться на развитии и совершенствовании навыков, которые требуют живого человеческого участия.

Главные навыки рекрутера, которыми вряд ли когда-нибудь овладеет искусственный интеллект:

- 1) создавать отношения с кандидатами;
- 2) видеть неформальное соответствие кандидата компании, ее целям, ценностям и открытой вакансии, а не только уровень его образования и послужной список, видеть потенциал кандидата;

3) определять, сможет ли кандидат вписаться в корпоративную культуру и будет ли он соответствовать ожиданиям руководителя;

4) оценивать навыки межличностного общения (например, эмпатию и умение формировать доверительные отношения и др.);

5) убеждать кандидатов принять предложение о работе, встречаясь с возражениями и аргументацией.

При этом чем глубже искусственный интеллект проникает в процесс подбора кадров и чем шире становится круг рутинных задач, с которыми способны справляться умные машины, тем большее значение приобретает живое человеческое участие. Совершенствование пяти главных навыков, отличающих рекрутера от искусственного интеллекта, означает, что в глазах кандидатов компания всегда будет привлекательным и доброжелательным работодателем, даже если где-то на промежуточных этапах отбора им придется пообщаться с искусственным интеллектом.

В 2015 г. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации (Минтруд России) № 717н от 9 октября 2015 г. был утвержден профессиональный стандарт по профессии «Специалист по подбору персонала (рекрутер)» (см. приложение). Понятие «профессиональный стандарт» закреплено Трудовым кодексом РФ. Профессиональный стандарт (ст. 195, ч. 1 ТК РФ) – это требование к квалификации работника в целях осуществления его профессиональной деятельности. При этом квалификация работника – это уровень знаний, умений, навыков и опыта работника, необходимых для осуществления им профессиональной деятельности.

Основная цель профессиональной деятельности рекрутера – обеспечение потребностей работодателей в трудовых ресурсах путем подбора персонала на постоянную или временную занятость.

В соответствии с профессиональным стандартом рекрутер выполняет:

1) обобщенную трудовую функцию – *гарантийное обслуживание услуги по подбору персонала*, в которую входят трудовые функции:

– получение информации от работника о реальных условиях его труда и выполнении работодателем существенных условий найма в течение испытательного срока;

– поиск и представление работодателю кандидатов для замены работника, не прошедшего испытательный срок;

2) обобщенную трудовую функцию – *подбор персонала*, в которую входят трудовые функции:

- поиск и привлечение кандидатов,
- отбор и оценка кандидатов,
- презентация кандидатов на всех этапах отбора у работодателя,
- согласование условий найма с работодателем и кандидатом;

3) обобщенную трудовую функцию – *формирование карты поиска кандидатов*, в которую входят трудовые функции:

- определение потребности в трудовых ресурсах и составление профиля должности,
- анализ рынка труда.

В профессиональном стандарте обозначены профессии, которые могут быть связаны со специализацией «Специалист по подбору персонала»: аналитик по подбору персонала, менеджер по подбору персонала, помощник консультанта, рекрутер, ресечер, консультант по подбору персонала, специалист по подбору персонала, старший рекрутер. Кроме того, в нем определены трудовые действия, необходимые умения и знания (табл. 2).

Таблица 2

Трудовые действия в работе специалиста по поиску и отбору персонала

Этапы	Трудовые действия	Необходимые умения	Необходимые знания
Получение информации от работника о реальных условиях его труда и выполнении работодателем существенных условий найма в течение испытательного срока	– Оформление отчетных документов, подтверждающих оказание услуги по подбору персонала; – подготовка отчетов о соответствии реальных условий работы кандидата условиям, зафиксированным в профиле должности	– Готовить отчетные документы, подтверждающие оказание услуги по подбору персонала; – анализировать информацию об условиях работы; – анализировать информацию о существенных условиях найма работника	– Основы трудового законодательства Российской Федерации; – методики психологической и профессиональной адаптации работников; – основы делопроизводства и документационного обеспечения управления; – этические нормы при работе с кандидатами, работодателями

Этапы	Трудовые действия	Необходимые умения	Необходимые знания
Поиск и представление работодателю кандидатов для замены работника, не прошедшего испытательный срок	<ul style="list-style-type: none"> – Поиск кандидатов согласно требованиям профиля должности; – подготовка информации о кандидатах, представляемых работодателю на замену работнику, не прошедшему испытательный срок; – согласование места и времени встречи кандидатов с работодателем; – подготовка документов, подтверждающих выполнение гарантийного обязательства по оказанной услуге 	<ul style="list-style-type: none"> – Оформлять документы о приеме на работу кандидата в соответствии с законодательством Российской Федерации и требованиями работодателя; – устно и письменно общаться с кандидатом, работодателем 	<ul style="list-style-type: none"> – Основы трудового законодательства Российской Федерации; – методики психологической и профессиональной адаптации работников; – основы делопроизводства и документационного обеспечения управления; – этические нормы при работе с кандидатами и работодателями
Поиск и привлечение кандидатов	<ul style="list-style-type: none"> – Определение источников поиска кандидатов, составление плана поиска и привлечения кандидатов – поиск кандидатов в соответствии с профилем должности; – привлечение кандидатов, заинтересовавшихся профилем должности 	<ul style="list-style-type: none"> – Собирать и структурировать информацию о работодателях; – анализировать информацию о работодателях; – находить кандидатов, рекомендуемых другими работниками; – привлекать кандидатов через публикацию информации о вакансии в средствах массовой информации; – находить работников, не занимающихся поиском работы для себя, но потенциально заинтересованных в рассмотрении предложений, аналогичных профилю должности (прямой поиск); – составлять объявление для публикации в средствах массовой информации о профиле должности; – использовать публичные источники информации; – налаживать и поддерживать контакты в профессиональной среде 	<ul style="list-style-type: none"> – Информационно-коммуникационные технологии поиска кандидатов; – источники информации о кандидатах; – этические нормы работы с кандидатами; – законодательство Российской Федерации о персональных данных; – основы трудового законодательства Российской Федерации

Этапы	Трудовые действия	Необходимые умения	Необходимые знания
Отбор и оценка кандидатов	<ul style="list-style-type: none"> – Отбор и анализ информации о потенциальных кандидатах; – оценка профессиональной квалификации кандидата; – презентация вакансии кандидату; – принятие решения о представлении кандидата работодателю; – проверка рекомендаций с прежних мест работы на отобранных кандидатов 	<ul style="list-style-type: none"> – Анализировать резюме кандидата и оценивать его соответствие профилю должности; – разрабатывать план структурированного собеседования; – проводить собеседование с использованием средств связи и лично; – интерпретировать результаты собеседования; – осуществлять профессиональную и личностную оценку кандидатов с использованием соответствующих инструментов; – устно и письменно общаться с кандидатами; – налаживать и поддерживать контакты в профессиональной среде 	<ul style="list-style-type: none"> – Технологии анализа резюме кандидата; – технологии проведения собеседований; – инструменты оценки и тестирования кандидатов; – этические нормы при работе с кандидатами и работодателями; – законодательство Российской Федерации о персональных данных; – основы трудового законодательства Российской Федерации
Презентация кандидатов на всех этапах отбора у работодателя	<ul style="list-style-type: none"> – Представление кандидатов работодателю; – организация собеседования у работодателя; – получение информации от кандидата и работодателя о результатах собеседования; – предоставление кандидату обратной связи по итогам собеседований с работодателем 	<ul style="list-style-type: none"> – Согласовывать графики собеседований и осуществлять подготовку к ним; – проверять рекомендации с прежних мест работы кандидата; – сообщать информацию кандидатам, не прошедшим конкурсный отбор у работодателя 	<ul style="list-style-type: none"> – Технологии организации собеседований; – технологии проверки рекомендаций с прежних мест работы кандидатов; – этические нормы при работе с кандидатами; – законодательство Российской Федерации о персональных данных; – основы трудового законодательства Российской Федерации

Этапы	Трудовые действия	Необходимые умения	Необходимые знания
Согласование условий найма с работодателем и кандидатом	<ul style="list-style-type: none"> – Консультирование работодателя при подготовке предложения о найме кандидата; – консультирование кандидата с момента получения предложения о работе и до выхода на работу; – подготовка предложения о найме кандидата; – получение ответа кандидата на предложение работодателя о найме 	<ul style="list-style-type: none"> – Проводить переговоры с кандидатом по всем существенным условиям найма; – проводить переговоры с работодателем по всем существенным условиям найма; – консультировать работодателя по вопросам заработной платы, компенсаций и льгот 	<ul style="list-style-type: none"> – Размеры заработной платы, запрашиваемые кандидатами для соответствующей должности в отрасли на момент оказания услуги по подбору персонала; – размеры заработной платы, льготы и компенсации для соответствующей должности в отрасли на момент оказания услуги по подбору персонала; – трудовое законодательство Российской Федерации; – этические нормы при работе с кандидатами
Определение потребности в трудовых ресурсах и составление профиля должности	<ul style="list-style-type: none"> – Анализ и структурирование информации о работодателе; – анализ плана работодателя по найму кандидатов; – подготовка и корректировка профиля должности; – согласование с работодателем технологии, ресурсов и сроков поиска и привлечения кандидатов; – подготовка для кандидата информации о работодателе и профиле должности 	<ul style="list-style-type: none"> – Собирать и структурировать информацию о работодателе и профиле должности; – анализировать информацию о работодателе и профиле должности; – проводить переговоры с работодателем о профиле должности 	<ul style="list-style-type: none"> – Специфика профессии и отрасли, для которой осуществляется подбор кандидатов; – нормативные правовые акты, регулирующие деятельность по поиску и подбору персонала; – основы трудового законодательства Российской Федерации; – этические нормы при работе с кандидатами и работодателями; – информационно-коммуникационные технологии получения информации, необходимой для подбора персонала

Этапы	Трудовые действия	Необходимые умения	Необходимые знания
Анализ рынка труда	<ul style="list-style-type: none"> – Определение цели анализа рынка труда в соответствии с картой поиска кандидатов; – определение параметров анализа рынка труда в соответствии с картой поиска кандидатов; – сбор и анализ целевой информации о рынке труда в соответствии с картой поиска кандидатов; – сбор и анализ информации об организациях и кандидатах на замещение рабочих мест; – сбор и анализ информации об источниках поиска кандидатов 	<ul style="list-style-type: none"> – Собирать и структурировать информацию о рынке труда; – анализировать информацию о работодателе; – готовить аналитические отчеты 	<ul style="list-style-type: none"> – Источники информации о рынке труда; – трудовое законодательство Российской Федерации; – отраслевая специфика сквозных профессий

Согласно содержанию профессионального стандарта по профессии «Специалист по поиску и отбору персонала (рекрутер)» необходимо:

1. На *подготовительном этапе* проводить анализ и структурирование информации о работодателе, анализировать план работодателя по найму кандидатов, определять источники поиска кандидатов, готовить и корректировать профиль должности, определять цели и параметры анализа рынка труда в соответствии с картой поиска кандидата, собирать и анализировать целевую информацию о рынке труда в соответствии с картой поиска кандидатов, собирать и анализировать информацию об организациях и кандидатах на замещение рабочих мест, об источниках поиска кандидатов, согласовывать с работодателем технологию, ресурсы и сроки поиска и привлечения кандидатов, готовить для кандидата информацию о работодателе и профиле должности, составлять план поиска и привлечения кандидатов.

Этот блок требует умения рекрутера самостоятельно организовывать проект, планировать в первую очередь свою деятельность в рамках проекта и организовывать других в этом проекте. Требуется умение анализировать информацию, вычленять главное, видеть цель и пути ее достижения. На этом этапе крайне

важно понимать, что рекрутер работает на рынке, а рынок требует маркетингового мышления и специализированных компетенций. Это значит, что каждый рекрутер отчасти должен стать маркетологом, чтобы суметь представить саму компанию и открытую вакансию в интересном для рынка формате, попасть в целевую аудиторию. Каждый рекрутер должен стать продавцом, который продвигает свою компанию, формируя ее положительный имидж на рынке труда и предлагая работу наиболее интересным кандидатам как некий товар.

2. На *этапе поиска кандидатов* осуществлять поиск кандидатов согласно требованиям профиля должности, привлекать кандидатов, заинтересовавшихся профилем должности, отбирать и анализировать информацию о потенциальных кандидатах, оценивать их профессиональную квалификацию, презентовать вакансию кандидату, принимать решение о представлении кандидата работодателю, проверять рекомендации с прежних мест работы на отобранных кандидатах.

Этот блок требует активности рекрутера и умения обрабатывать большой объем информации, вычлняя главное, умения видеть и слышать, задавать вопросы и работать со своим восприятием, не попадая в психологические ловушки. Важным становится умение работать в режиме многозадачности.

3. На *этапе согласования кандидатур* согласовывать место и время встречи кандидатов с работодателем, представлять кандидатов работодателю, организовать собеседование у работодателя, получать от кандидата и работодателя информацию о результатах собеседования, предоставлять кандидату обратную связь по итогам собеседований с работодателем, консультировать работодателя при подготовке предложения о найме кандидата, готовить предложение о найме кандидата, получать ответ кандидата на предложение работодателя о найме, консультировать кандидата с момента получения предложения о работе и до выхода на работу.

На этом этапе самым важным в работе рекрутера становится вопрос организации эффективных коммуникаций – договориться, поддержать интерес, отработать возражения кандидата или заказчика, скоординировать процесс встречи соискателя и работодателя.

4. На *этапе гарантийных обязательств* готовить информацию о кандидатах, представляемых работодателю на замену работнику, не прошедшему испытательный срок.

Этот блок трудовых функций актуален, если рекрутер работает в кадровом агентстве. Если специалист по подбору персонала работает внутри компании, в случае если кандидат не пройдет испытательный срок, вновь возникает вопрос о

возобновлении работы по закрытию вакансии. И, конечно, в очень короткие сроки. Важно, чтобы рекрутер сделал вывод о том, почему произошла такая ситуация и что нужно сделать в следующий раз, чтобы кандидат прошел испытательный срок. Возможно, причина кроется в недоработке на этапе информирования соискателя о вакансии, или в несоблюдении заказчиком условий, обозначенных в заявке или профиле должности, или в плохо организованном процессе адаптации вновь принятого сотрудника. Причины могут быть разные.

5. Отчеты и документы: отчет о соответствии реальных условий работы кандидата условиям, зафиксированным в профиле должности; отчет о подтверждении оказания услуги по подбору персонала; документы о выполнении гарантийных обязательств по оказанной услуге.

Это очень специфичный блок задач, и он будет актуален для рекрутера, если он работает в кадровом агентстве. Если рекрутер работает внутри компании, заполнять эти отчеты не потребуется. Однако будут внутренние отчеты о проделанной работе в соответствии с бизнес-процессами, утвержденными в компании.

С 1 сентября 2022 г. вступил в действие новый профессиональный стандарт по профессии «Специалист по управлению персоналом» (на основании приказа Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации № 109н от 9 марта 2022 г.), включающий в себя обобщенную трудовую функцию «Деятельность по обеспечению персоналом», в рамках которой осуществляются:

- сбор информации о потребностях организации в персонале;
- поиск, привлечение, подбор и отбор персонала;
- администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего оборота.

Таким образом, трудовая функция специалиста по подбору персонала (рекрутера), работающего как внутри компании, так и в кадровом агентстве, регламентирована профессиональными стандартами.

Обратим наше внимание на то, в каком случае следует обращаться в рекрутинговые (кадровые) агентства?

С. А. Горюнова отмечает, что рекрутинговая деятельность включает комплекс организационных мероприятий, проводимых в интересах организации, сделавшей заказ на замещение вакантной должности, заключающийся в формировании и представлении заказчику списка отобранных в соответствии с требованиями заказчика кандидатов на данную должность с целью последующего приема их на работу. Данная деятельность может быть проведена компанией и самостоятельно, если есть в наличии профессиональный специалист по поиску и

отбору персонала. Если такого специалиста нет или его профессиональные компетенции под сомнением, стоит обратиться в рекрутинговое (кадровое) агентство.

Причины обращений компаний к рекрутинговым агентствам:

- 1) высокая загруженность HR-специалистов (менеджеров по управлению персоналом);
- 2) если нужно найти узкопрофильного специалиста;
- 3) при массовом подборе;
- 4) когда нужно закрыть вакансию в кратчайшие сроки;
- 5) когда не хватает знаний в области подбора персонала;
- 6) сокращение материальных расходов на поиск и отбор персонала.

Преимущества обращения в такие агентства заключаются не только в том, что они имеют собственные сформированные базы кандидатов, которые позволяют быстро осуществить поиск персонала, но и то, что профессиональные рекрутеры имеют расширенные компетенции для проведения комплексной оценки кандидатов, располагают сформированными компетенциями по поиску потенциальных соискателей, имеют дополнительные возможности для более быстрого процесса поиска (специализированные программные продукты, цифровые инструменты и пр.).

М. А. Полутова и соавторы определяют, что в соответствии с различными критериями кадровые агентства можно разделить на следующие виды:

1. По типу оплаты – рекрутинговые и агентства по трудоустройству. Если организация в качестве посредника рынка труда занимается только поиском и подбором персонала по заказам работодателей, такая организация является агентством по подбору персонала или кадровым (рекрутинговым) агентством. Если посредник рынка труда осуществляет поиск работы по заказам соискателей, то агентство называют, как правило, агентством по трудоустройству. Функции агентства по трудоустройству выполняют городские и территориальные службы занятости. Кадровые агентства, как правило, не работают по запросам физических лиц, что абсолютно логично, так как ни одно кадровое агентство не может гарантировать поиск работы для кандидата.

2. Следующий критерий классификации – специализация деятельности. Сравнительно узкую и малочисленную группу кадровых агентств составляют компании, занимающиеся подбором персонала по профессиональной, квалификационной или отраслевой принадлежности. Как правило, подобные кадровые агентства осуществляя поиск кадров только через закрытые источники информации. Примером агентства такого типа может служить хедхантинговое агентство

(ExecutiveSearch), которое нацелено на поиск эксклюзивных специалистов в разных областях, топ-менеджеров, руководителей высшего звена. Однако наиболее перспективными являются универсальные агентства или агентства широкого профиля, занимающиеся подбором персонала на вакансии любого уровня и любой профессии.

3. Еще одним значимым критерием классификации кадровых агентств является подразделение по типам найма, согласно которому выделяют агентства по подбору на постоянную занятость и агентства по подбору на временную занятость (лизинг персонала).

Н. А. Симченко дает следующую классификацию рекрутинговых (кадровых) агентств (рис. 1).



Рис. 1. Классификация рекрутинговых агентств

Дополнительно в рамках осуществления предпринимательской деятельности рекрутинговым агентством могут быть оказаны услуги по оценке персонала, консультированию руководителей по разработке стратегии и тактики поиска и отбора персонала, интернет-рекрутингу, по использованию мобильных приложений и пр.

В.Ю. Острик и соавторы определяют тенденции современного рынка услуг по поиску и отбору персонала (рис. 2).



Рис. 2. Тенденции современного рынка услуг по поиску и отбору персонала

И. А. Ануфриева различает сильные и слабые кадровые агентства, основываясь на их характеристиках (табл. 3).

Таблица 3

Характеристики деятельности сильных и слабых кадровых агентств

Сильное кадровое агентство	Слабое кадровое агентство
1. Старается досконально понять требования организации-заказчика к кандидатам	1. Не вникает в проблемы заказчика, стараясь лишь оценить его платежеспособность
2. Проводит тщательную диагностику кандидатов на вакансии	2. Ограничивается поверхностной экспресс-диагностикой
3. Не берет деньги с безработных граждан	3. Берет деньги с безработных за самые разнообразные услуги
4. Представляет для окончательного выбора 2–3 кандидата, каждый из которых отвечает требованиям организации-заказчика	4. Представляет резюме 10–20–30 кандидатов, отдаленно подходящих под требования заказчика
5. Соблюдает необходимую конфиденциальность информации о фирме-заказчике и о кандидатах	5. Отсутствует необходимая осторожность и деликатность в этом вопросе
6. Оберегает заказчика от ошибок	6. «Проталкивает свой товар»
7. Внимательная работа с клиентами	7. Поверхностная работа с клиентами
8. Гарантийный срок безвозмездной замены неподходящего кандидата не менее 2-х месяцев	8. Гарантийный срок безвозмездной замены неподходящего кандидата менее 2-х месяцев
9. Профессионально и юридически качественная работа	9. Возможны ошибки в работе, уход из организации подобранных кандидатов как в период гарантийного срока, так и после него

Экономический и социальный эффект от деятельности рекрутинговых (кадровых) агентств высок, так как они помогают компаниям быстро и качественно закрыть потребность в необходимых человеческих ресурсах для эффективного функционирования компании, а профессиональным специалистам быстрее найти подходящую компанию, косвенно понизив уровень безработицы и улучшив благосостояние ищущих работу за счет реализации и развития профессиональных навыков в разных отраслях и хозяйственных сферах экономики.

Вопросы для самоконтроля

1. Какая основная задача по обеспечению организации персоналом стоит перед специалистом по поиску и отбору персонала?
2. Какие сложности могут возникнуть в компании, если нет необходимого персонала?
3. Что такое рекрутинг?
4. Какие компетенции должны быть сформированы у специалиста по поиску и отбору персонала?
5. Рекрутинг как вид предпринимательской деятельности. Когда появился прообраз современного кадрового агентства?
6. Через какие этапы прошло становление рекрутинговых (кадровых) агентств?
7. Какие проблемы возникают на рынке, связанные со спросом на услугу?
8. Может ли искусственный интеллект выместить рекрутеров?
9. Каким законодательным актом регламентирована профессиональная деятельность рекрутера?
10. Зачем компаниям обращаться в кадровые агентства?
11. Какие виды кадровых агентств существуют?
12. Какие тенденции наметились на рынке кадровых услуг?
13. Какой эффект имеется от деятельности кадровых агентств?

Практические задания

1. В профессиональном стандарте по профессии «Специалист по поиску и отбору персонала (рекрутер)» обозначены профессии, которые могут быть связаны с данной специализацией: аналитик по подбору персонала, менеджер по подбору персонала, помощник консультанта, рекрутер, ресечер, консультант по подбору персонала, специалист по подбору персонала, старший рекрутер. Определите, чем эти профессии отличаются и чем они схожи. Если вы планируете

строить свою карьеру в рамках данной специализации, примерьте на себя разные профессиональные роли из предложенных. Какая из них вам больше подходит?

2. В описании профессионального стандарта рекрутера перечислены умения, которыми данный специалист должен обладать. Проведите самооценку умений по шкале от 1 до 10 и определите, какие шаги вам необходимо предпринять, чтобы приобрести эти умения.

1.2. Рекрутинг как процесс

Любая организация функционирует за счет выполнения определенных процессов. В компании такие процессы называются бизнес-процессами. *Бизнес-процесс* (процесс) – это совокупная последовательность действий по преобразованию ресурсов, полученных на входе, в конечный продукт, имеющий ценность для потребителя, на выходе. Бизнес-процессы функционируют внутри каждой компании, независимо от того, формализованы они или нет (рис. 3). Процессный подход рассматривает бизнес как набор процессов – основных бизнес-процессов, управляющих процессов (ставящих цели) и поддерживающих. В компании существуют разные процессы, среди которых можно выделить основные и поддерживающие (вспомогательные).

Каждый бизнес-процесс имеет:

- свою определенную цель, подчиненную общей цели компании;
- владельца, который может управлять ресурсами и отвечает за исполнение процесса;
- ресурсы;
- систему контроля качества и исправления ошибок;
- систему показателей качества.

Каждый бизнес-процесс имеет определенную ценность, поэтому часто бизнес-процессы называют потоком создания ценности, в котором видны последовательность и взаимосвязь процессов, а также возможности совершенствования.

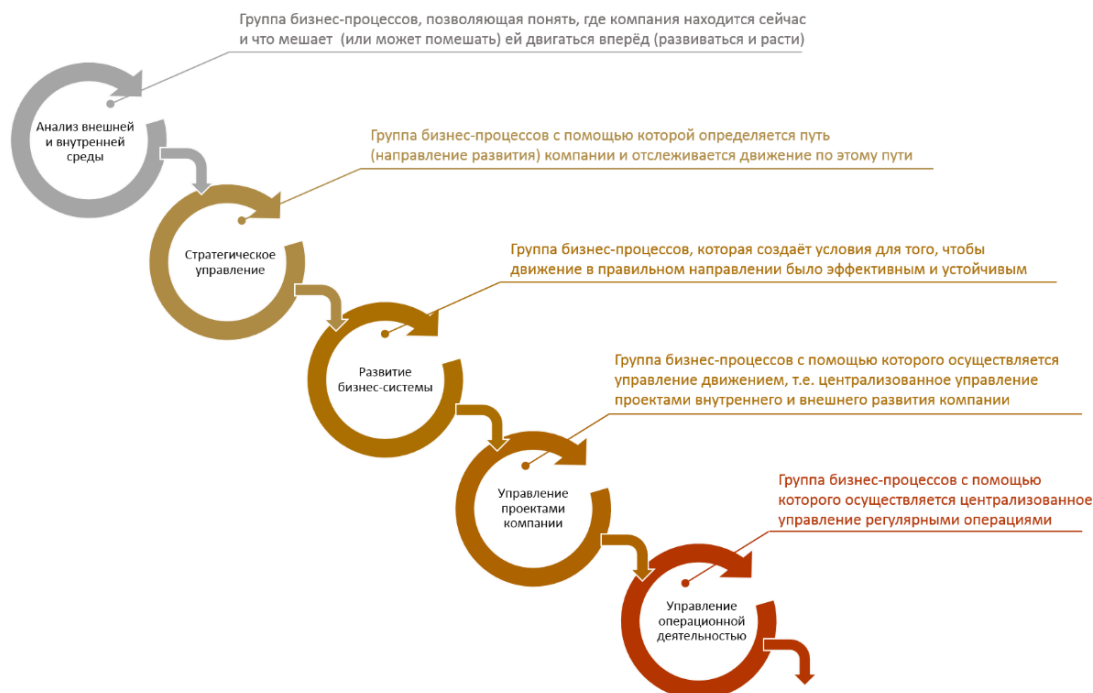


Рис. 3. Примерная схема бизнес-процессов в компании

Процесс подбора персонала – поддерживающий процесс, который обеспечивает компанию необходимыми трудовыми ресурсами. Подбор персонала – это целенаправленная работа по привлечению в компанию кандидатов, обладающих качествами и навыками, необходимыми для текущих и долгосрочных нужд организации. Иначе говоря, это поиск, оценка и отбор людей, которые могут и хотят работать, обладают нужными работодателю компетенциями, знаниями и разделяют ценности компании.

Процесс рекрутинга или поиска и отбора персонала будет зависеть от того, осуществляется ли он в рамках организации или рекрутинговым (кадровым) агентством.

Говоря о бизнес-процессе подбора персонала, мы можем выделить цель, владельца процесса, ресурсы, систему контроля качества и исправления ошибок, систему показателей качества.

Цель бизнес-процесса подбора персонала – обеспечение организации персоналом в нужное время, в нужном качестве, в нужном количестве, в нужном месте (как мы ранее обсуждали, компания не может существовать без персонала); в профессиональном жаргоне эта цель звучит как «закрывать вакансию».

Качественный подбор работников:

- увеличивает прибыль компании;
- повышает продуктивность труда;
- позволяет компании развиваться.

Непрофессиональный подход к найму сотрудников чреват срывами сроков выполнения работ, снижением доходов компании, сбоями в бизнес-процессах, увеличенными затратами предприятия.

Что произойдет, если не закрыть вакансию вовремя? Специалист не приступит к работе, сорвутся важные бизнес-процессы (их просто некому будет выполнять), а вслед за ними и, возможно, важные контракты, соответственно, будут временные и материальные потери в компании – она потеряет прибыль.

Что произойдет, если закрыть вакансию некачественным кандидатом? Он будет какое-то время работать, возможно, принося вред компании, в лучшем случае – просто не принося пользу, отвлекая на себя время руководителей и коллег, а, возможно, и нанося компании непоправимые риски.

Владельцем процесса, который управляет ресурсами и отвечает за исполнение процесса, является руководитель службы по подбору персонала, в чьем подчинении находится специалист по подбору персонала (рекрутер).

Главными *ресурсами*, которые необходимы в процессе поиска и отбора персонала, являются время и бюджет, а также индивидуальная энергия рекрутера и коллективная энергия компании.

Система контроля качества и исправления ошибок базируется на построении системы поиска и отбора персонала: в компании продумывают и выстраивают данную систему, формируют понимание качества и производят контроль функционирования системы на каждом ее этапе. Например, при поиске кандидатов можно использовать эффективный канал, проведя его анализ, а также анализ каждого используемого канала, или размещать информацию об открытой вакансии везде, где захочется, без анализа эффективности.

Система показателей качества: показателем качества является долгосрочная и эффективная работа подобранного нами сотрудника. Часто для рекрутеров устанавливают определенные показатели их эффективности, так называемые KPI, которые обозначают важные для исполнения показатели (требования по срокам, количеству, качеству и пр.).

В разных организациях бизнес-процесс поиска и отбора персонала может производиться по-разному. Рассмотрим один из вариантов построения бизнес-процесса при осуществлении поиска и отбора персонала внутри компании (рис. 4).



Рис. 4. Примерная схема бизнес-процесса поиска и отбора персонала в компании

Поскольку бизнес-процесс подбора персонала в разных компаниях может быть выстроен по-разному в зависимости от специфики организации и требований к процессу со стороны заказчика, рассмотрим ключевые этапы в любом процессе подбора персонала.

Первый этап – подготовка. В обязательном порядке специалист по поиску и отбору персонала должен подготовиться к процессу поиска персонала. Этот этап начинается с изучения заявки заказчика (заказчиком может быть как руководитель компании, если рекрутер работает в штате компании (в таком случае мы имеем дело с внутренним заказчиком), так и руководитель сторонней компании (внешний заказчик), если рекрутер работает в кадровом агентстве, специализирующемся на поиске и отборе персонала или подбирает персонал как фрилансер).

Заявку на поиск и отбор персонала заказчик заполняет самостоятельно, описывая кратко цели и задачи данной позиции, перечень основных обязанностей, показатели эффективности по должности, перечень профессиональных и личностных компетенций, необходимых для кандидата, знаний, умений, навыков, сформированных компетенций, предлагаемые условия (продолжительность рабочего дня, особенности системы оплаты труда и пр.), а также перечень обязательных и желаемых требований к кандидату (опыт работы, образование, знание специальных программ и др.). Будет ошибкой предполагать, что рекрутер знает на 100 %, кто нужен работодателю, без проведения глубинного анализа. Несмотря на то что существует традиционное видение функционального наполнения по разным профессиям и должностям и существуют профессиональные стандарты и единые тарифно-квалификационные справочники, трудовые функции специалистов в рамках разных организаций могут различаться. Так, к примеру, в одной компании маркетолог может заниматься только анализом рынка и продвижением компании, в другой – в его обязанности будет входить работа с продуктом, в третьей – проведение исследований и т.д.

Рекрутер, изучая заявку, может дополнительно востребовать должностную инструкцию по открытой вакансии или профиль должности, который представляет собой краткое описание характеристик и качеств сотрудника (рис. 5).

Профиль должности	
Обязанности	<ul style="list-style-type: none"> • Работа с теплой базой клиентов • Активные продажи по телефону услуг компании • Бойлерная • Выполнение плана по звонкам: от 20 успешных звонков в день
Обязательные требования	<ul style="list-style-type: none"> • От 23 лет • Образование не ниже среднего • Опыт работы в продажах от 1 года
Личностные качества	<ul style="list-style-type: none"> • Коммуникабельность, обучаемость, самоорганизованность, ответственность, внимательность, амбициозность, активность, нацеленность на результат, желание хорошо зарабатывать
Профессиональные навыки	<ul style="list-style-type: none"> • Успешный опыт работы в сфере продаж по телефону является преимуществом • Приветствуется опыт в B2B продажах • Грамотная речь, навыки ведения диалога по телефону
Условия	<ul style="list-style-type: none"> • Режим работы Home Office • График работы 5/2, полный рабочий день, с 10.00-19.00 • Стабильная оплата труда: еженедельная + бонусы по итогам месяца • 2 месяца стажировка, после которой мы готовы принять Вас в штат и по Вашему желанию предоставим Вам рабочее место в нашем офисе • Профессиональное развитие и возможность быстрого карьерного роста • Зарплата от 30000 рублей до 110000 на испытательном сроке

Рис. 5. Примерное содержание профиля должности

Зачастую заполнение заявки вызывает сложности у заказчика, и рекрутер с помощью дополнительных вопросов может помочь ему в этом. Профиль должности может разрабатываться под конкретную вакансию, или быть разработан в компании и утвержден приказом руководителя, или быть включен в состав локальных нормативных актов в компании.

На этом этапе в бизнес-процессе подбора персонала рекрутер проявляет максимум внимательности и скрупулезности. Чем больше он на этой стадии задаст проясняющих вопросов, тем более эффективной будет его работа. Задача рекрутера – максимально быстро и полно сформировать образ кандидата (составить портрет кандидата), который необходим заказчику.

Профессиональный рекрутер обязательно изучит основные термины и специфику профессии, по которой будет осуществляться поиск (к примеру, если мы подбираем токаря, нам нужно понимать, на каком станке он будет работать; если подбираем бухгалтера, нам нужно знать, с какой системой налогообложения работает компания, и т.д.). Это важно. Не понимая специфики конкретной профессии или должности, рекрутер не сможет сделать качественный отбор кандидата. Например, подбирая бухгалтера в разные компании, необходимо опираться на специфику конкретной организации. Возможно, бухгалтер работал в производственной компании с определенным налоговым режимом, а сейчас мы подбираем бухгалтера в торговую компанию или компанию сферы услуг. Кроме того,

бухгалтер мог работать в муниципальном учреждении, а сейчас вы подбираете сотрудника в коммерческую компанию. Есть существенная разница в специфике работы, и специалист, занимающийся поиском и отбором персонала, должен знать эти отличия. Это приходит с опытом и со стремлением профессионально делать свое дело.

Второй этап – привлечение и поиск. После того как сформировано понимание, какой специалист нужен компании, рекрутер определяется с каналами поиска кандидатов и составляет медиаплан. В некоторых компаниях составляется карта поиска. Задача на этом этапе – понять, какая целевая аудитория стоит за описанным портретом желаемого кандидата. Важно попасть в целевую аудиторию с минимальными затратами, используя те каналы поиска, которые позволят быстро закрыть вакансию.

Рекрутер готовит сообщение для информирования тех, кто находится в поиске работы, и оно должно быть максимально четким и ориентированным на восприятие целевой аудиторией.

Рекрутер продвигает вакансию на рынок труда. Его большой ошибкой является желание разместить объявление о вакансии однотипно и везде, без ориентации на специфику целевой аудитории. Пассивная позиция (просто ожидание отклика после использования традиционных каналов) также не приносит результата. Данный этап требует анализа: важно понять, какие каналы поиска кандидата дают максимальный результат, как и где мы должны «касаться» потенциального кандидата.

Третий этап – отбор. Этап личного общения с кандидатами и непосредственного отбора.

После того как рекрутер подготовил информационное сообщение, которое будет соответствовать целевой аудитории и разместил согласно медиаплану информацию об открытой вакансии, он определяется, какую позицию ему занять – пассивную или активную.

Пассивная позиция – это ожидание отклика от потенциальных кандидатов. Рекрутер считает, что он разместил вакансию, продвинул ее к целевой аудитории на рынок труда, проинформировал целевую аудиторию и сейчас можно просто ожидать отклика. Данная позиция оправдана, когда вакансия несрочная и на рынке труда много кандидатов по специализации открытой вакансии. Также такая тактика работает, когда у компании сформирован позитивный HR-бренд и достаточно разместить вакансию, чтобы обеспечить входящий поток соискате-

лей. В противном случае шансы на успех в закрытии вакансии минимальны, рекрутеру потребуются активные действия, дополнительно к тем, которые он предпринял.

Активная позиция является наиболее профессиональной. Несмотря на использование различных каналов, рекрутер ищет методом активного поиска кандидатов по тем каналам, которые еще не использованы. Или, например, используя размещение вакансии на сайтах о поиске работы, рекрутер дополнительно ищет подходящих кандидатов в базе резюме на этих же сайтах. Потенциальный кандидат может не увидеть ваше объявление о вакансии или увидеть через несколько дней, а это замедлит процесс закрытия вакансии.

Обеспечив возможность пассивного поступления резюме и активно ища кандидатов, специалист по подбору персонала приступает к работе по рассмотрению резюме. Этап первичного отбора резюме часто называют скринингом резюме. На этом этапе рекрутер определяет по резюме соответствие кандидата требованиям заказчика, обозначенным в заявке на поиск и отбор персонала, и особенностям компании и вакансии. Возможно, на этом этапе рекрутеру потребуется созвониться с кандидатом и уточнить важные моменты для дальнейшего рассмотрения его кандидатуры. Если то, что мы узнаем в ходе телефонного собеседования, будет совпадать с нашими ожиданиями, следует подумать, а есть ли что-то важное в специфике вакансии, что требует уточнения (например, уточнить ожидания кандидата по уровню оплаты труда, место проживания кандидата и готовность ездить до места работы, владение навыками работы с особыми программами и пр.).

Когда и этот этап пройден – рекрутер отобрал наиболее соответствующие резюме из большого потока поступивших или найденных им, то дальше он, скорее всего, пригласит кандидатов на очное собеседование. Перед тем, как принять решение о встрече с кандидатом на вакансию, рекрутер может предложить ему пройти тест. В данном случае все будет зависеть от того, как выстроен процесс отбора кандидатов в компании. Задача рекрутера – выстроить процесс отбора кандидата наиболее оптимально – закрыть вакансию в нужный срок наиболее подходящим кандидатом с наименьшими затратами ресурсов.

Для специалиста по подбору персонала важны следующие критерии при отборе кандидатов на вакансию:

- 1) качества кандидата (знания, умения, навыки, компетенции и пр.);
- 2) стоимость его труда (уровень дохода, на которую ориентирован кандидат);

3) возможность кандидата приступить к работе в те сроки, в которые он необходим на рабочем месте.

Здесь стоит отметить, что рекрутер определяется с процедурой общения с кандидатами и отбирает наиболее подходящего, передает его заказчику, возможно, проверяет рекомендации и координирует процесс выбора заказчиком лучшего с его точки зрения кандидата. Если рекрутер обладает экспертной позицией, возможно, его мнение и рекомендации будут услышаны, поскольку не всегда представленный кандидат может обладать стопроцентным соответствием по профессиональным компетенциям, но может обладать потенциалом и сильными сторонами, способными компенсировать недостающие умения. В любом случае без утверждения кандидатуры невозможно завершить процесс подбора кандидата.

Четвертый этап – сопровождение. После того, как рекрутер совместно с заказчиком определились с финальным кандидатом, рекрутер делает ему предложение. В современном профессиональном языке предложение о работе называется джоб-оффер (job offer). В Российской Федерации джоб-оффер в настоящее время не является юридическим документом и не служит гарантией трудоустройства, но является имиджеобразующим элементом и приводит в некую систему договоренности с будущим работодателем.

Казалось бы, на этом этапе рекрутер может сказать, что работа сделана. Однако это не так: рекрутер должен сопроводить отобранного кандидата в процессе перехода из компании в компанию. Каждый случай индивидуальный. Кто-то из кандидатов не может уволиться с предыдущего места работы в ближайшее время по ряду обстоятельств, кто-то не был в отпуске много лет и пр. Нужно помочь всем сторонам (и кандидату, и работодателю, ожидающему его) найти наиболее удобный для всех вариант.

В некоторых компаниях именно на этом этапе завершается процесс рекрутинга (поиска и отбора персонала). Однако в некоторых организациях рекрутер выполняет еще один этап.

Пятый этап – адаптация.

Этап адаптации очень логичен. В компании появился новый сотрудник, который на первых порах имеет поверхностное понимание о компании, коллективе, задачах. Очень важно помочь ему быстро адаптироваться, войти в процесс и начать приносить пользу компании. Казалось бы, при чем здесь рекрутер, ведь он выполнил свою работу, подобрав кандидата и передав его в определенный отдел? Ответ прост: именно рекрутер встречает первым сотрудника еще на ста-

дии соискания им должности, устанавливает с ним доверительные взаимоотношения и кому как ни ему поддерживать новичка. Специалист по подбору персонала сопровождает процесс адаптации, возможно, координирует проблемные блоки, которые появляются в этом процессе (к примеру, коллектив не принимает новичка, руководитель не уделяет внимания адаптации нового сотрудника и пр.).

Одним из этапов адаптации является онбординг. Онбординг нового сотрудника (в переводе с англ. – «добро пожаловать на борт») – комплекс мероприятий, направленных на сокращение времени непродуктивной работы нового сотрудника из-за отсутствия необходимых знаний, навыков и контактов внутри и вне организации, а также необходимой инфраструктуры (инструменты, доступы, оборудование и т.д.). Это этап психофизиологической адаптации человека к новым для него условиям.

Мероприятия по онбордингу включают следующие виды вводного обучения:

1) «введение в организацию»: сотрудник знакомится с компанией, ее историей, миссией, стратегией, ценностями и культурой; наиболее часто встречающейся формой введения является welcome-тренинг (welcome – добро пожаловать), в некоторых компаниях его проводит рекрутер;

2) «введение в подразделение/функцию»: сотрудник знакомится с конкретным функциональным подразделением, его задачами, командой и т.д.

Завершая разговор о бизнес-процессе подбора персонала, важно отметить, что в некоторых компаниях в целях соблюдения процедуры рекрутинга всеми участниками процесса разрабатывается Положение о поиске и отборе (найме) персонала. Этот локальный нормативный акт не является обязательным, но он структурирует процесс, возлагая ответственность и наделяя правами участников этого процесса, определяя правила взаимодействия.

Процесс завершен, но для того, чтобы повысить его эффективность в будущем, важно сделать определенные выводы.

Шестой этап – оценка эффективности. Специалист по поиску и отбору персонала предпринял определенные действия. Важно их проанализировать действия и понять, что в следующий раз нужно сделать по-другому, а что принесло результат и должно быть использовано в следующие итерациях процесса. Например, рекрутер разместил информацию об открытой вакансии в 10 каналах информирования, а в процессе поиска персонала понял, что из них сработали только два. Будет ли он тратить в следующий раз денежные средства и время на восемь неэффективных каналов, которые не принесли результат?

В зависимости от того, работает специалист по подбору персонала в компании или в рекрутинговом агентстве, он будет выполнять аналогичные трудовые функции, но бизнес-процесс может быть выстроен немного по-другому.

Бизнес-процесс взаимодействия рекрутингового (кадрового) агентства с заказчиком в большинстве случаев выглядит следующим образом (рис. 6).



Рис. 6. Пример бизнес-процесса взаимодействия рекрутингового агентства с заказчиком

Дополнительными этапами в данном бизнес-процессе будут подпроцессы:

- заключения договора на стадии договоренности рекрутингового агентства с заказчиком;
- выстраивание коммуникаций кандидата с заказчиком на этапе отбора кандидатов;
- организация документооборота и получение оплаты при закрытии вакансии;
- гарантийные обязательства в случае, если кандидат не подошел по деловым качествам в период действия гарантии.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение бизнес-процессу.
2. В чем заключается суть процессного подхода в организации?
3. Что имеет каждый бизнес-процесс и как эти составляющие проявляются в процессе поиска и отбора персонала?
4. Опишите примерную схему бизнес-процесса поиска и отбора персонала в компании.
5. Назовите и охарактеризуйте основные ключевые этапы в любом процессе подбора персонала.
6. В чем суть профиля должности?
7. Что должен сделать профессиональный рекрутер на этапе подготовки к поиску и отбору персонала?
8. Какие три задачи стоят перед рекрутером на этапе привлечения и поиска кандидатов?
9. Какая позиция рекрутера – пассивная или активная – является наиболее профессиональной и почему?
10. Какие критерии отбора важны для рекрутера?
11. Зачем нужен этап сопровождения? Что рекрутер делает на этом этапе?
12. Должен ли рекрутер включаться в процесс адаптации? Если да, то для чего?
13. Что такое онбординг и как специалист по поиску и отбору персонала участвует в этом процессе?
14. Как выглядит бизнес-процесс взаимодействия кадрового агентства с заказчиком и чем он отличается от бизнес-процесса рекрутинга внутри компании?

Практические задания

1. Молодому специалисту по поиску и отбору персонала в торговой компании поставили задачу найти SMM-специалиста. Недолго думая, рекрутер разместил объявление об открытой вакансии на сайте для поиска работы и стал ждать отклики. Какие ошибки допустил рекрутер?
2. Рекрутер подобрал достойных кандидатов и представил заказчику. Один из кандидатов был согласован. Рекрутер подошел к руководителю отдела и сказал: «Ну все. Я свою работу сделал! Забирайте кандидата. Думаю, что дальше вы уже сможете с ним решать вопросы трудоустройства». Какие ошибки допустил рекрутер?
3. Составьте перечень вопросов, которые должен задать себе рекрутер на этапе оценки эффективности процесса поиска и отбора специалиста на конкретную должность. Какие вопросы вы бы сами себе задали?

1.3. Особенности процесса рекрутинга

Для того чтобы процесс поиска и отбора персонала был эффективным, необходимо учесть ряд особенностей данного процесса.

Во-первых, работа по поиску и отбору кандидатов ведется на рынке труда, где встречаются соискатели, ищущие интересные для себя предложения, и работодатели, ищущие лучшие компетенции, обеспечивающие успех компании в текущем периоде и в средне- и долгосрочной перспективе. Анализ рынка труда и понимание его конъюнктуры – неотъемлемые функции рекрутера.

В процессе поиска и отбора персонала важно владеть информацией о том, что происходит на рынке труда. Для этого специалисту важно задать себе несколько вопросов:

1. Много ли соискателей по определенной специализации/профессии или мало?

Если рынок перенасыщен соискателями нужной квалификации, работодатель чувствует себя очень комфортно и может позволить снизить заработную плату, предлагаемую кандидату, а также выбрать претендента на вакансию с наиболее подходящими компетенциями. Такая конъюнктура называется трудоизбыточной, или по-другому – рынок работодателя, так как именно работодатель в этом случае определяет правила игры на рынке.

Когда ситуация противоположная и на рынке труда наблюдается кадровый дефицит, все работодатели стремятся, чтобы кандидат выбрал именно их. Такая конъюнктура называется трудодефицитной, или рынок кандидата. В этом случае работодателю необходимо приложить усилия, чтобы претендент на вакантное место обратил внимание именно на него (у компании должны быть сформированы HR-бренд, интересное EVP – ценностное предложение работодателя, которое объясняет кандидатам, чем данный работодатель отличается от других игроков на рынке и почему стоит сделать выбор в его пользу; направления развития компании и ее ценности должны соответствовать ожиданиям кандидата).

2. Какими компетенциями обладают те, кто находятся на рынке труда?

Работодатели часто пребывают в иллюзии, что на рынке труда в поиске работы находится большое количество профессиональных специалистов. Как правило, именно профессионалов стараются сохранять и удерживать организации. Поиск таких специалистов занимает достаточное количество времени.

В ситуации, когда на рынке труда мало сотрудников нужной квалификации, рекрутер будет думать о том, какие каналы поиска обеспечат ему нужный

результат и как привлечь кандидата необходимой квалификации. В данном случае потребуются включенность руководителя и его желание услышать и понять, какая ситуация складывается на рынке труда. Решением данной проблемы, как правило, являются или снижение ожиданий по обязательным характеристикам для кандидатов (готовность взять человека с потенциалом и вырастить его под свою компанию), или улучшение условий труда (система оплаты труда, график и режим работы и др.), что привлечет внимание тех кандидатов, которые находились в пассивном поиске.

3. На какой уровень оплаты труда ориентированы те кандидаты, которые нам интересны?

Если работодатель готов приобретать труд по определенной цене, то готовы ли соискатели отдавать свой труд за эту стоимость? Если да, то подход будет один, а если нет, то нужно искать варианты.

В связи с этим важным в компании является анализ рынка труда, который можно произвести путем изучения:

- ожиданий кандидатов: на какой уровень дохода и на какие условия труда они ориентированы, сделав при этом акцент на том, какими компетенциями они обладают (например, изучить резюме на сайтах с объявлениями об открытых вакансиях; опросить кандидатов лично в процессе телефонного или очного интервью);
- предложений о работе среди других работодателей (изучить объявления об открытых вакансиях; изучить конкретные предложения посредством телефонного или личного общения).

Задача рекрутера – обеспечить компанию нужными людьми в нужном количестве, выполняющими работу на нужных рабочих местах в нужное время, поэтому очень важно учитывать то, что происходит на рынке труда. Давайте представим ситуацию, что вам поступила задача найти программиста 1С. При этом работодатель готов платить за его работу 40 000 рублей. Обращаемся к рынку труда и понимаем, что стоимость работы такого сотрудника как минимум 80 000 рублей. Соответственно, на основе анализа рынка труда может быть принято несколько управленческих решений: 1) работодатель поднимет зарплату; 2) вы будете искать молодого специалиста, возможно, без опыта, но с большим стремлением к развитию; 3) вы обсудите с руководителем возможность привлечения сотрудника на какую-то часть ставки и пр. Отсутствие заинтересованности работодателя в принятии решения в подобной ситуации приведет к долгому и мучительному процессу поиска кандидатов, и, если кандидат будет найден, скорее всего, он будет низкой квалификации и с недостаточным уровнем мотивации, что скажется на результатах его работы.

Некоторые рекрутеры-практики абсолютно правильно считают, что процесс работы специалистов на рынке труда очень схож с маркетинговой деятельностью. Специалисты по подбору персонала исследуют рынок труда (тренды, изменения, конкурентов и пр.), формируют представление о том, какие кандидаты есть на рынке, работают над ценностным предложением работодателя (EVP), обеспечивая конкурентоспособные условия труда, привлекательность рабочего места, формирование HR-бренда компании, занимаются ценообразованием, определяя, как система мотивации данной компании соотносится с другими предложениями на рынке труда и запросами тех, кого работодатель хочет пригласить в компанию, и продвигают вакансию целевой аудитории.

Изучение рынка труда дает рекрутеру понимание того, что сейчас происходит там и как он должен скорректировать свои действия для того, чтобы профессионально решать задачи, поставленные заказчиком.

Важно отметить, что отношения между работодателем и работником являются рыночными, они имеют коммерческую основу. Работник рассчитывает свою потенциальную стоимость на рынке труда. Он оценивает свои знания, умения, навыки, сформированные компетенции, а также то, сколько усилий (физических и моральных) ему нужно будет приложить для выполнения работы, сколько ресурсов (в том числе энергии и здоровья) ему нужно будет потратить, какие затраты он понесет и что он приобретет. При этом, какую бы рыночную стоимость не обозначал кандидат, будет иметь место реальная рыночная стоимость – та стоимость, за которую его труд готов приобрести работодатель в реалиях сегодняшнего дня. Она будет зависеть от того, какова потребность есть у работодателя и какую ценность сможет кандидат создать для бизнеса, как он себя позиционирует.

Во-вторых, есть очень много особенностей в конкретной организации, в которую производится поиск и отбор персонала. Мы уже говорили о том, что важно понимать особенности профессии или должности. Однако этого мало. Среди важных критериев, которые профессиональный специалист по поиску и отбору персонала учитывает в работе, можно перечислить следующие:

1) особенности специфики деятельности компании: в разных организациях сотрудники должны обладать различными характеристиками, например: в производственных компаниях – быть ориентированными на поиск исполнительных работников, готовых к монотонной работе, принимающих требования системы, исполняющих алгоритмы, инструкции, тех, кто, как винтик в механизме, займет свое место и будет качественно и в срок выполнять поставленные перед ним за-

дачи; в торговых компаниях и организациях сферы услуг есть запрос на клиентоориентированных сотрудников, умеющих позитивно общаться с клиентами, повышая их лояльность;

2) этап жизненного цикла развития компании: те кандидаты, которые нужны на этапе ее открытия (идейные, готовые к риску, активные, каждодневно ищущие новые решения для развития бизнеса), становятся не очень удобными в период формализации и внедрения регламентов, процедур, описания бизнес-процессов и тем более на стадии завершения функционирования компании, когда формируется совершенно другая бизнес-среда;

3) стратегические ориентиры развития компании (миссия, цели, видение, стратегия): в зависимости от того, какое направление для развития выбирает компания, необходима корректировка портрета кандидата (если компания находится в стадии стагнации и выбирает ориентир на инновационное развитие, у нее будет потребность в абсолютно другом персонале);

4) особенности корпоративной культуры и коллектива (ценности, правила и нормы коммуникаций): это один из основных факторов эффективного развития компании, несоответствие кандидата особенностям корпоративной культуры влечет за собой ухудшение корпоративного климата и переориентацию энергии с достижения целей компании на решение внутренних вопросов (появляются конфликты, ненужные обсуждения, возможны моббинг, буллинг и пр.);

5) индивидуальные характеристики и особенности руководителя (стиль управления), в чьем подчинении будет кандидат, – еще одна очень важная позиция; при отборе персонала всегда нужно обращать внимание на то, с каким руководителем будет работать кандидат (так, к примеру, профессиональные специалисты, имеющие свою экспертную позицию, готовые к ее аргументированию и отстаиванию никогда не будут работать с авторитарным директивным руководителем, жестко дающим указания без возможности обсуждения и апелляции).

Вопросы для самоконтроля

1. Как взаимосвязаны рынок труда и процесс поиска и отбора персонала?

2. Что на рынке труда ищут для себя соискатели и что ищут работодатели?

Совпадают ли у них цели поиска работы?

3. Какие вопросы задает себе специалист по поиску и отбору персонала в процессе работы с вакансией?

4. Какая конъюнктура на рынке труда считается трудоизбыточной, а трудодефицитной?

5. Дайте характеристики состояниям рынка труда, когда его называют рынок работодателя и рынок работника.

6. Что такое EVP и зачем оно нужно компании?

7. Что делать, если на рынке труда в момент поиска кандидатов мало профессиональных специалистов?

8. Что включает в себя анализ рынка труда и зачем это рекрутеру?

9. Коммерческие отношения между работодателем и работником. Какие размышления присутствуют у работника при оценке своей стоимости на рынке труда?

10. Какие особенности компании должен учитывать рекрутер при поиске и отборе кандидатов?

Практические задания

1. Проведите анализ рынка труда по определенной профессии или должности. Изучите ожидания соискателей и работодателей. Сделайте вывод относительно предложений труда со стороны соискателей и спроса на рынке труда со стороны работодателей по данной профессии или должности. Какая конъюнктура складывается?

2. Компания существует уже несколько лет и дела ее давно не идут в гору. Плановые показатели не выполняются, доход не радует, и в принципе руководитель потерял интерес к развитию этого бизнеса, думая о переезде в другой город и о новом бизнесе. Будет ли правильным принять сильного профессионального специалиста для работы в этой компании?

3. Руководитель в одной из недавно открывшихся компаний, занимающихся созданием программных продуктов, придерживается авторитарного (директивного) стиля управления. Он крайне недоволен работой рекрутера, поскольку все новички, приходящие в компанию, очень быстро ее покидают. Предположите, из-за чего это происходит и какой вывод должен сделать рекрутер.

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ РЕКРУТИНГА

2.1. Ресурсы рекрутинга

В традиционном понимании ресурсы – это то, что необходимо для реализации чего-либо. Соответственно, ресурсами рекрутинга могут быть признаны те составляющие, которые необходимы для эффективного процесса поиска и отбора персонала, то, без чего этот процесс не сможет эффективно функционировать. Можно выделить следующие ресурсы для эффективного рекрутинга: административный, информационный, временной, человеческий (трудовой), технологический, материальный.

Административный ресурс представляет собой совокупность полномочий, позволяющих реализовывать те или иные планы. Безусловно, в процессе поиска и отбора персонала важно, чтобы данный процесс был организован и подлежал контролю и координации.

В фокусе организационно-административного воздействия оказываются сам бизнес-процесс, о котором мы говорили ранее, эффективность коммуникаций, результативность самого процесса и целесообразность тех или иных действий в его рамках.

Как любой процесс, рекрутинг должен иметь конкретные цели на входе и приводить к ожидаемому результату. Если происходят какие-то сбои, они должны подлежать быстрой корректировке посредством принятия управленческих решений и управленческого воздействия.

Примером таких проблемных блоков могут служить:

1) неготовность руководителей, в чье структурное подразделение подбирается новый сотрудник, к сотрудничеству с рекрутером на стадии запуска поиска кандидатов (отсутствие эффективных коммуникаций с разъяснением требований к кандидатам, понимания условий, на которые приглашаются кандидаты);

2) отсутствие четкого понимания, какой кандидат будет наиболее подходящим, какими знаниями, умениями и навыками он должен обладать для успешной работы в данной профессии или должности;

3) недостаток заинтересованности руководителей структурных подразделений в рассмотрении кандидатов, перенос встреч с кандидатами на длительный срок (зачастую это связано с загруженностью и расстановкой приоритетов руководителями, при этом подобранный кандидат продолжает рассмотрение других вакансий и зачастую принимает решение не в пользу данной организации в период ожидания встречи с руководителем);

4) перегруженность специалиста по поиску и отбору персонала, отсутствие элементарных условий труда для эффективного выполнения трудовых функций (отсутствие связи, неготовность к оплате за доступ к каналам поиска кандидатов) и пр.

Другим важным элементом использования административного ресурса является организация рекрутинга и работа с показателями. Сбор и обработка аналитики (к примеру, по воронке рекрутинга, с рассмотрением конверсии на каждом из этапов процесса) являются важными элементами применения административного ресурса.

Воронкой рекрутинга называют последовательные шаги этапа отбора кандидатов на вакантное место (рис. 7). С точки зрения управления процессом поиска и отбора персонала воронка рекрутинга представляет собой аналитическую справку с обозначением абсолютных или относительных показателей конверсии кандидатов. Ее задачей является переход от количества к качеству.



Рис. 7. Воронка рекрутинга

Каковы основные этапы стандартной воронки рекрутинга?

1. Самая широкая часть – привлечение кандидатов. Важно за счет информационных сообщений о компании и объявлений о вакансии, использования работающих каналов информирования обеспечить максимальное покрытие целевой аудитории информацией. Чем больше будет охват целевой аудитории, тем больше откликов поступит к рекрутеру. Но при этом стоит помнить о том, что существует еще один показатель, который уравнивает излишества на этапе привлечения кандидатов, – стоимость подбора. Рекрутер должен думать

о целесообразности материальных вложений в использование тех или иных каналов информирования. Для того чтобы обеспечить максимальное количество соискателей в верхней части воронки, важно помнить про формирование HR-бренда работодателя, правильная работа с которым позволит увеличить поток кандидатов.

На этом этапе стоит провести анализ откликов кандидатов. Если откликов много и они не соответствуют требованиям, стоит ужесточить требования. Если откликов мало, возможно, стоит ослабить требования или поменять канал информирования; может быть, информационное сообщение не соответствует ожиданиям целевой аудитории или условия, обозначенные в нем, не соответствуют ситуации на рынке труда.

2. Рекрутер обрабатывает поступившие отклики и самостоятельно ищет резюме кандидатов, релевантные критериям, заявленным заказчиком, отсеивая неподходящих кандидатов. Сужение воронки рекрутинга позволяет пригласить на следующий этап – собеседование – наиболее подходящих кандидатов. Рекрутер звонит им, делает предложение, устанавливает контакт, рассказывает о преимуществах данной работы, т.е. побуждает интерес к вакансии. Если на этом этапе отбора проходят дальше мало кандидатов, у рекрутера должно возникнуть много вопросов, например: почему вакансия не интересна кандидатам? почему кандидаты отказываются, когда я им озвучиваю условия? почему те, с кем я общаюсь, вдруг (как оказывается при телефонном разговоре) не соответствуют требованиям вакансии? и т.д. Возможно, специалист по поиску и отбору персонала столкнется с проблемой неявки претендентов на собеседование, тогда как при телефонном разговоре не было выявлено их неприязни или равнодушия. Рекрутеру стоит подумать, почему это происходит, и внести корректировки в свою деятельность.

3. Оценка и отбор. Прошло первичное знакомство с «подходящими» кандидатами, они узнали о компании и выразили интерес и готовность прийти на собеседование. Если рекрутер приглашает кандидатов в офис, следует позаботиться о том, чтобы компания произвела на них благоприятное впечатление при первом визите. Люди больше верят тому, что видят, чем тому, что слышат. Поэтому, сколько бы рекрутер ни говорил о том, что в этой организации заботятся о людях, элементарное отсутствие стульев в зале, где кандидаты заполняют анкеты, будет более правдиво показывать реальное положение дел.

Какие бы оценочные процедуры рекрутер ни проводил (будь то просто собеседование или комплексная процедура оценки), важно оценить, сколько кан-

дидатов перешло на этот и сколько из них прошло эти процедуры. Малое количество кандидатов, вышедших на финальную стадию, заставят задуматься о том, что на рынке труда крайне мало кандидатов, соответствующих вашим ожиданиям, возможно, процедура оценки крайне сложна и пр.

4. Предложение о работе. Важно проанализировать, сколько из тех кандидатов, которые были на финальной стадии отбора и которым было сделано предложение о работе, согласились на нее. Если процент вышедших на работу (из категории согласованных) мал, возникают вопросы о скорости работы рекрутера (возможно, процесс согласования финальной кандидатуры затягивается), ценности данного предложения для кандидата, эффективности самого процесса поиска и отбора персонала.

Обозначенные вопросы, появляющиеся в ходе анализа воронки рекрутинга, позволяют провести диагностику процесса и своевременно принять управленческие решения. Воронка рекрутинга должна подлежать постоянному мониторингу и анализу, в результате чего должны вырабатываться корректирующие действия для задач конкретной компании.

Чем отличается воронка рекрутинга от этапов рекрутинга, которые были рассмотрены нами ранее? На самом деле они очень похожи. Однако, отслеживая метрики в воронке рекрутинга, можно провести аналитику и по цифрам понять, где происходит сбой. При движении по этапам рекрутинга как по этапам бизнес-процесса задача проведения аналитики по метрикам не стоит. Воронка рекрутинга позволяет повысить эффективность процесса подбора персонала.

При рассмотрении административного ресурса важно также обратить внимание на результативность работы специалиста по подбору персонала. Ключевые показатели эффективности, которые часто устанавливаются для рекрутеров, позволяют не только оценивать их работу, но и сформировать понимание о том, какие проблемы необходимо разрешить, в случае если эти показатели не выполняются. В разных компаниях руководители могут определять различные показатели результативности работы специалиста по поиску и отбору персонала. Рассмотрим некоторые из них и разберем на примерах, какие управленческие решения могут быть приняты на основе анализа выполнения работы специалистом по поиску и отбору персонала.

1. *Коэффициент закрываемости.* В идеале он должен стремиться к абсолютному значению, т.е. к 1 (100 %). Чем ниже закрываемость вакансий, тем больше вероятность наличия проблем в подборе персонала. Нужно пересмотреть все этапы подбора персонала, в первую очередь воронку рекрутинга, и найти проблемные зоны, так как закрываемость – результирующий фактор данного

процесса. На каждом этапе воронки рекрутинга может быть что-то, что мешает закрытию вакансии. Например, руководитель долго согласовывает кандидатуру, и кандидаты, не дождавшись, выбирают другого работодателя, или в работе с кандидатами рекрутер долго их рассматривает или не дает обратную связь, может быть, в компании не работали над формированием HR-бренда, и в Интернете мало информации о ней или она негативного характера. Кандидаты, анализируя данные о компании, видят негативные отзывы и не откликаются на вакансию.

2. *Стоимость подбора.* Имея определенный бюджет, который выделен на процесс подбора персонала, рекрутер должен обращать внимание на то, какие каналы привлечения кандидатов являются наиболее результативными. Если он использует новый канал и его результативность пока не понятна, необходимо отслеживать этот показатель, выделяя работающие каналы. В процессе общения необходимо уточнять у кандидатов, где они увидели объявление о вакансии. Уменьшение стоимости подбора возможно за счет оптимизации процесса подбора: важно делать только то, что дает результат.

3. *Качество подбора.* Необходимо четко проговаривать с заказчиком критерии отбора и следовать их содержанию. Кроме того, важно на стадии проведения собеседований постараться максимально качественно оценить кандидата и принять решение о его соответствии профилю должности и заявке заказчика. Напомним, что существует много особенных факторов, которые следует учитывать при отборе кандидатов. Однозначно на качество подбора персонала оказывает влияние и то, насколько руководители структурных подразделений ответственны и заинтересованы в оценке представленных кандидатов.

4. *Срок закрытия вакансии.* На этот показатель оказывает влияние четко построенный процесс подбора кандидатов. Важно планировать процесс, выбирать лучшие решения, которые приводят к желаемому результату. Часто бизнес-процесс дает сбой, и на каком-то этапе теряется время: поздно разработали и запустили медиаплан, решили сначала попробовать один канал, а потом другой, руководитель уехал в командировку, и процесс отбора кандидатов поставлен на паузу и т.д.

Стоит еще раз обратить внимание на то, что ключевые показатели эффективности работы рекрутера в разных компаниях могут быть различными. Выше мы обозначили только некоторые из возможных.

Информационный ресурс предусматривает извлечение и использование информации, полученной в процессе поиска и отбора кандидатов, и применение информационных систем.

Рекрутер работает с огромным потоком информации. В процессе поиска и отбора персонала он использует информацию с рынка труда, получает и обрабатывает большой объем информации о кандидатах, которых он рассматривает и по которым получает обратную связь от руководителя, рекомендателей, собеседующих специалистов.

Важно наличие информационных систем, позволяющих организовать процесс работы с информацией. В последнее время появляется достаточно большое количество специализированных (рекрутинговых) CRM-систем, которые оптимизируют информационные потоки и позволяют повысить эффективность процесса поиска и отбора кандидатов за счет накопления информации и быстрой ее обработки. Наличие так называемых баз кандидатов является одним из конкурентных преимуществ кадровых агентств.

Отметим, что автоматизация и цифровизация становятся одними из важных и актуальных задач в бизнесе. По данным HeadHunter, в 2019 г. 87 % компаний пробовали автоматизировать HR, чтобы освободиться от рутинных операций и сконцентрироваться на стратегических задачах.

Для любой рекрутинговой программы задачей-минимум является упрощение работы специалиста по подбору персонала (рис. 8), а задачей-максимум – усовершенствование стратегии подбора персонала в компании.



Рис. 8. Примерная функциональность блока «Подбор кадров»

В 2017 г. появились новые возможности в области автоматизации рекрутмента. Среди самых современных можно выделить специальные модули для подбора и найма сотрудников ATS (Applicant Tracking Systems – система отслеживания заявителей). Программное обеспечение позволяет организациям автоматизировать размещение вакансий, оформление заявок, получение юридически необходимого согласия на обработку персональных данных кандидата, работу с воронкой кандидатов и соответствующие каждому этапу автоматические сообщения, профессиональное тестирование, а также коммуникацию в рамках этой

системы между нанимающим менеджером и рекрутером, получение необходимых согласований и т.д.

Часто ATS являются отдельными модулями комплексных систем по автоматизации процессов управления персоналом в компании. Среди таких систем можно выделить такие программные модули, как SAP-SuccessFactors, Workday, Oracle HCM, Peoplefluent, Taleo, Kenexa-Brassring, Jobvite, iRecruitment и пр.

Рассмотрим особенности технических инструментов в массовом подборе на примере программного продукта Talantix. Компания предлагает вести единую базу кандидатов и экономить на их привлечении за счет:

- автоматического импорта откликов с вакансий на hh.ru;
- сохранения резюме с hh.ru, SuperJob, Авито.Работа, LinkedIn и других job-сайтов;
- бесплатных карьерных страниц для публикации вакансий и сбора откликов в социальных сетях;
- эффективного поиска кандидатов по словам, меткам, вакансиям, этапам подбора, региону, зарплате, возрасту, источнику добавления и причине отказа;
- идентификации двойников и хранения всей истории общения с кандидатом;
- переноса бережно и бесплатно текущей базы из Excel, PDF, Word и из любой другой ATS.

Компания соблюдает российское законодательство в отношении хранения персональных данных. Для резюме с hh.ru согласие на обработку персональных данных от соискателей уже получено.

Один из целевых ориентиров, заявленных компанией Talantix, звучит так: «Обрабатывайте больше кандидатов за меньшее время». Для его реализации она предлагает следующее:

- умные алгоритмы: hh.ru сортируют резюме по соответствию вакансии; чем точнее описание вакансии, тем выше вероятность ее успешного закрытия;
- возможность связаться с кандидатами прямо из системы по WhatsApp, Viber и Telegram;
- уведомлять кандидатов о собеседовании по e-mail и SMS;
- создавать онлайн-собеседования в один клик (не нужно искать ники в Skype или организовывать конференции в Zoom);
- возможность привязать свой адрес электронной почты и синхронизировать встречи с рабочим календарем;

- дублировать действия с отказами и откликами на hh.ru не нужно: после того как кандидату на сайте отказано, информация автоматически дублируется в программе;
- возможность подключить автоматический разбор откликов Talantix;
- программа сама формирует онлайн-запрос согласия на обработку персональных данных кандидата;
- возможно загрузить тестовые задания и проверить знания кандидатов с их помощью.

Рынок цифровых технологий и программ для рекрутинга активно растет и развивается. Конечно, принятие решения о приобретении технических инструментов для поиска и отбора кандидатов остается за руководителями компаний. По данным за 2015 г., уже 88 % работодателей использовали различные информационные системы для управления персоналом (от профессиональных приложений 1С или SAP до обычного Excel).

Е. З. Никонова и соавторы провели сравнительный анализ наиболее популярных программных средств автоматизации процесса подбора персонала. Рассмотрим некоторые из них.

Программный продукт «1С: Предприятие 8. Кадровое агентство» ориентирован на кадровые агентства, а также службы персонала в средних и крупных организациях и может быть использован для решения следующих задач:

- автоматизация бизнес-процессов кадровых (рекрутинговых) агентств, а также кадровых служб компаний;
- автоматизация процесса оценки знаний, навыков и личностных характеристик кандидатов;
- создание единой информационной базы клиентов компании и кандидатов на вакантные должности, позволяющей автоматически сопоставлять требования работодателя к конкретной должности (заявки клиентов) с возможностями (резюме) кандидатов, обратившихся в кадровое агентство.

В программе поддерживаются поиск резюме и размещение вакансий на сайтах Superjob.ru и hh.ru, а также имеется возможность импорта резюме. В системе можно фиксировать истории финансовых взаимоотношений с клиентами, например, планируемых поступлений денежных средств, счетов на оплату, актов на услуги и т.п., а также получения финансовой аналитики по результатам работы рекрутеров за произвольный период. Также реализована подсистема ранжирования резюме, которая учитывает не только требования вакансии (стаж, навыки и т.д.), но и вес этих требований. Исходя из требований и их веса, программа анализирует список активных кандидатов и автоматически формирует

список подходящих для вакансии. Она обеспечивает тестирование кандидатов, автоматический расчет результатов теста и формирование заключения по тестированию.

«E-Staff Рекрутер» является одним из популярных программных продуктов автоматизации процесса подбора персонала, который выполняет следующие функции:

- самостоятельный поиск соискателей на сайтах работы по введенным параметрам;
- перенос данных кандидатов в базу компании;
- автоматическое размещение объявлений организации об открытых вакансиях на job-сайтах;
- обновление объявлений;
- формирование базы откликнувшихся на вакансию;
- импорт резюме кандидатов из почтовых сервисов и документов Word или OpenOffice и интеграция с другими системами («Босс-Кадровик», 1С, SAP, WebSoft, WebTutor);
- анализ статистики по всей компании и по каждой вакансии за любой заданный период.

Особенности данной программы:

1) наличие приложения E-Staff Caller ID, определяющего, кто совершает звонок из базы E-Staff (это могут быть кандидаты, заказчики или сотрудники компании);

2) двусторонняя интеграция «E-Staff Рекрутер» с job-сайтами: возможность публиковать вакансии на сайты по поиску работы из системы и автоматически получать отклики с них.

Недостатки программы:

- 1) устаревший интерфейс;
- 2) отсутствие облачной версии;
- 3) отсутствие поиска с помощью логических операторов, который позволяет выявлять ценную информацию в форме резюме, профилей или информацию о конкретном человеке;
- 4) отсутствие четкого ценообразования;
- 5) отсутствие поддержки на сайте.

Сервис «Хантфлоу» (HuntFlow) предназначен для работы с резюме и вакансиями, в нем вся переписка с кандидатами сохраняется и доступна для просмотра. Также имеются шаблоны писем для приглашения на встречу или отказа от собеседования.

Особенности данной программы:

- 1) распознавание резюме из pdf, doc и rtf;
- 2) сохранение резюме с job-сайтов;
- 3) определение дубликатов резюме;
- 4) назначение собеседований в календарь;
- 5) отчет по вакансиям, рекрутерам и источникам;
- 6) рассылка SMS;
- 7) интеграция с телефонией;
- 8) встроенный почтовый клиент HuntMail для переписки с кандидатами;
- 9) бесплатный перенос базы в HuntFlow из других систем.

Недостатки программы HuntFlow:

- 1) отсутствует продвинутый поиск, который позволяет выявлять ценную информацию в форме резюме, профилей или сведения о конкретном человеке;
- 2) нет возможности создания публичной страницы вакансии;
- 3) нет возможности делиться вакансиями в социальных сетях.

Эти и многие другие программные продукты находятся в постоянной доработке и развитии для создания более удобных условий для эффективной работы рекрутера.

Временной ресурс. Время, как известно, невозполнимый ресурс. Задачи по поиску и отбору персонала, как правило, поступают с обозначением коротких сроков. Зачастую можно услышать шуточное уточнение со стороны руководителей о том, что персонал нужен «вчера и самолетом». Конечно, в такой ситуации специалист по поиску и отбору персонала должен суметь организовать использование временного ресурса с максимальной результативностью. С другой стороны, когда у рекрутера есть время на выполнение задачи и вместо сроков в 2–3 дня обозначен срок в 2–3 недели, он может выполнить задачу более качественно, имея возможность охватить максимальное количество кандидатов и выбрать лучшего из них.

Порой целесообразно привлечение сторонних организаций, предоставляющих услуги лизинга персонала, позволяющие привлечь дополнительных (временных) работников для выполнения определенных работ в течение короткого периода времени, дополнительно к тому объему работ, который выполняет рекрутер внутри компании.

И. Б. Дуракова и соавторы отмечают, что компаниям выгодно пользоваться услугами временного персонала в случае оперативного подбора квалифицированных сотрудников в запрашиваемом количестве. В. Евсеев пишет о том, что для предприятий благоприятно привлекать временный персонал, когда:

- есть ограничения по найму постоянного персонала;
- запускаются специальные проекты;
- наступают особые периоды деятельности компании и отпуска сотрудников;
- отмечаются сезонные пики и пр.

Среди новых технологий привлечения сотрудников можно выделить аутсорсинг, лизинг персонала, аутстаффинг.

Аутсорсинг (буквально – вне источника) – выведение за пределы компании не конкретного персонала, а определенной функции. Организация передает функции, не являющиеся основой ее деятельности, внешнему подрядчику. Чаще всего с помощью аутсорсинга решаются вопросы юридического и бухгалтерского сопровождения, осуществляется часть маркетинговых активностей. Это может быть уборка помещений, транспортные услуги, компьютерная поддержка, аудит, маркетинг и т.п. В массовых профессиях, когда потребность в персонале велика, часто прибегают к обращению в компании, которые очень быстро могут закрыть какую-либо потребность (например, в сфере клининга, ритейла и др.).

Лизинг персонала – аренда персонала компанией на долгосрочной основе: работник числится в штате агентства-провайдера, а реально работает в той компании, куда направляет его агентство. Рекрутинговые агентства оформляют договоры со специалистами, а затем направляют их на работу к заказчику на длительный период времени. Такой способ восполнения потребностей в кадрах снижает затраты на персонал в компаниях с ярко выраженной цикличностью или сезонным характером бизнеса. Таким способом в горячий сезон добирают необходимый персонал отели, рестораны, развлекательные центры, предприятия пищевой промышленности и др.

Аутстаффинг (выведение персонала за штат) – оформление в штат агентства-провайдера уже работающего персонала компании, который она по тем или иным причинам не может держать у себя в штате.

Временный персонал позволяет закрывать потребность в дополнительном персонале на период от 1 дня до 3 месяцев.

В Трудовой кодекс РФ введено определение понятия «заемный труд». Это труд, осуществляемый работником по распоряжению работодателя в интересах,

под управлением и контролем физического или юридического лица, не являющегося работодателем данного работника. Как правило, работники по займу формально числятся в штате кадрового агентства. Именно с этой фирмой у сотрудника заключен трудовой договор, через нее происходит начисление заработной платы и социальных пособий, оформление отпусков и больничных. Фактически же человек работает на другую компанию. Между компанией-нанимателем и агентством заключены дополнительные договоры. Фирма-наниматель платит кадровому агентству, которое сдает в аренду сотрудника, а компания-наниматель занимает на время трудовой ресурс. Важно помнить, что к заемному труду введено специфическое требование: предоставлять заемный труд могут только частные агентства занятости – юридические лица, зарегистрированные на территории РФ и прошедшие жесткую аккредитацию на право осуществления такой деятельности.

Т. А. Давыденко и соавторы отмечают, что данные методы позволяют решить вопрос сокращения временного ресурса при обеспечении персоналом. При использовании таких методов есть ряд преимуществ, среди них: сокращение затрат и длительности поиска, снижение издержек, уход от судебных споров с работником, отсутствие потерь и простоев в случае отсутствия основных сотрудников. Также есть недостатки, к которым относятся переплата за услуги кадровому агентству, риск получить наемного работника низкой квалификации, ослабление корпоративного духа и мотивации к командной работе, отсутствие лояльности со стороны работника.

Напомним, что оптимизировать временной ресурс позволяют автоматизация и цифровизация процесса, которые позволяют повысить продуктивность специалиста по поиску и отбору персонала. До сих пор много компаний, которые реализуют процесс вручную: ищут кандидатов по бумажной базе данных посредством ручного перебора анкет, составляют списки потенциальных кандидатов по результатам выборки, обрабатывают результаты тестирования в ручном формате и пр.

Человеческий (трудовой) ресурс. Важным фактором для результативности поиска и отбора персонала является профессионализм тех, кто участвует в этом процессе, а именно самого рекрутера и задействованных руководителей всех уровней. Уровень знаний, умений и навыков рекрутера – зона постоянного развития специалиста по поиску и отбору персонала.

Ранее мы говорили о тех профессиональных компетенциях, которые требуются специалисту по поиску и отбору персонала. Однако стоит обратить вни-

мание на то, что ни один рекрутер не будет эффективным, если он не будет обладать определенными личностными характеристиками и качествами, среди которых:

1. *Самоорганизованность.* В связи с тем что процесс поиска и отбора персонала предусматривает много этапов, через которые должен пройти кандидат, сложно отслеживать, как продвигается работа по каждой вакансии. К примеру, у рекрутера одновременно в работе может быть большое количество вакансий (порой 25–30), и они могут быть разными. По всем из них одновременно должна идти работа. Даже если руководитель задаст вопрос по поводу успехов и введет ежедневную отчетность по каждой из вакансий, он не будет организовывать работу рекрутера: это задача самого сотрудника. Важно научиться ставить себе задачи, расставлять приоритеты, мотивировать себя к работе и контролировать свои результаты.

2. *Позитивный настрой и эмпатия.* Для того чтобы быть эффективным в профессии, рекрутер должен обладать эмпатией, располагать к себе собеседника и чувствовать его. Именно в спокойной обстановке, когда кандидат расслаблен и чувствует себя в безопасности, может идти речь о раскрытии его ресурсного состояния и потенциала, что крайне необходимо для того, чтобы понять кандидата и сформировать понимание о качествах его личности.

3. *Стрессоустойчивость.* Проводя по 8–15 собеседований в день и имея большое количество дистанционных коммуникаций (к примеру, телефонных собеседований), легко прийти к состоянию профессионального выгорания. Как правило, это активные коммуникации, за которыми стоит аналитическая работа рекрутера в отношении каждого из кандидатов. Важно после активных профессиональных коммуникаций уметь переключаться и возвращаться в ресурсное состояние.

4. *Внимательность и сосредоточенность.* За день рекрутер просматривает несколько сотен профилей кандидатов и пишет им больше полсотни писем и сообщений. В данном случае внимательность к мелочам имеет значение. Увидеть нужные компетенции, не забыть отметить в базе информацию о кандидате, не забыть вовремя ответить ему, дать обратную связь и т.д. Без внимательности и сосредоточенности рекрутер не даст того результата, который ждет от него компания.

5. *Стремление к развитию и самообучению.*

Профессия рекрутера предусматривает постоянное развитие. Например, оценивать кандидата можно по невербальным проявлениям, почерку, словам-

маркерам, метаустановкам и пр. Это все сигналы, которые должен слышать, видеть и распознавать рекрутер. В умении увидеть реальный портрет кандидата и определить его соответствие открытой вакансии – искусство и профессионализм рекрутера.

6. *Ответственность.* Без ответственного отношения к делу рекрутер не сможет удовлетворить ожидания заказчика, которому нужен профессиональный специалист, вносящий вклад в развитие его компании. Рекрутер должен уметь брать на себя ответственность за результат работы, качество ее выполнения. Качество, количество, сроки, экономия – направления для ответственной работы специалиста по поиску и отбору кандидатов.

Говоря о человеческом факторе, важно учитывать общий климат в организации. Поиск персонала для структурных подразделений и других сторонних организаций требует командной работы. М. В. Зелинская отмечает, что рекрутеры, конечно, не смогут в полной мере оценить профессиональные знания кандидата, как это могут сделать руководители структурных подразделений или специалисты по направлениям, но они с высокой степенью достоверности оценят активность потенциального работника, готовность брать на себя ответственность, его мотивацию для работы на предложенной позиции в данной компании. Именно командная работа принесет результативность процесса отбора наиболее подходящего кандидата.

Учитывая, что рекрутер тоже человек, важным фактором является оптимальность его нагрузки, исходя из специфики деятельности компании и используемых технологий, важно создание условий труда для продуктивной работы. Энергия при большом количестве коммуникаций (с чем сталкивается специалист по поиску и отбору персонала) должна возвращаться. В связи с этим эффективными решениями со стороны руководителя рекрутера будут создание динамики в работе, позитивная командная атмосфера, возможность восстановления энергетического ресурса, демократический стиль управления.

Технологический ресурс. Как любой другой процесс, поиск и отбор персонала включает в себя использование технологий.

Свободное владение технологиями и применение тех из них, которые являются наиболее эффективными в разных ситуациях, – зона ответственности рекрутера. Технологии поиска и отбора кандидатов, технологии проведения собеседования, технологии оценки кандидатов, инновационные технологии в процессе поиска и отбора персонала – лишь малый перечень элементов профессионального арсенала, который использует в своей работе рекрутер.

Обратим внимание на технологии поиска и отбора кандидатов. Для начала разберемся в классических и современных методах поиска сотрудников. Стоит отметить, что опытные рекрутеры всегда комбинируют в своей работе методики привлечения персонала – выбор технологии подбора зависит от многих факторов, среди которых специфика должности, задач компании, ситуации на рынке труда и пр. В ряде ситуаций можно действительно быстро закрыть вакансию, воспользовавшись рекомендациями коллег по работе, желающих помочь своему другу или родственнику в процессе трудоустройства. В других случаях требуется многодневный поиск узкого специалиста через платные каналы поиска или специализированные кадровые агентства.

Рассмотрим пять технологий: скрининг, массовый рекрутинг, классический рекрутинг, Executive Search («эксклюзивный поиск», прямой поиск), гибридную технологию.

Скрининг. Представляет собой быстрый отбор кандидатов по формальным признакам, например: полу, возрасту, стажу работы и пр. Используется для фильтрации большого количества резюме и порой как самостоятельная технология. Психологические характеристики, мотивация, качества личности при скрининге не учитываются: главный критерий такого поиска работников – быстрота. Сроки проведения скрининга – как правило, несколько дней (до 10). Данной технологией пользуются при наборе секретарей, менеджеров, продавцов-консультантов, представителей рабочих специальностей, младшего офисного персонала (секретарей, ассистентов, сотрудников на рецепцию, операторов call-центров), охранников, продавцов-консультантов, персонала гостиниц, официантов, специалистов без опыта работы. Например, междугородняя сеть магазинов одежды ежедневно получает сотни резюме на позицию «продавец-консультант», при этом текучесть, как на многих линейных должностях, довольно большая. Метод скрининга поможет сэкономить время HR, а значит, и деньги компании. Наиболее часто скрининг используется при массовом подборе.

Скрининг состоит из четырех этапов:

- 1) анализ заявки на выполнимость, сравнение с рынком труда;
- 2) поиск и первичный отбор кандидатов;
- 3) обзвон кандидатов для выяснения соответствия требованиям заказчика, актуальности рассмотрения вакансий;
- 4) передача заказчику комплекта резюме кандидатов, прошедших предварительный отбор по формальным требованиям.

Такого рода работы редко выполняются внутренними специалистами компании-заказчика. Чтобы эффективно провести массовый подбор нужно иметь в

распоряжении ресечеров, готовых совершать сотни звонков в день. Обычно этим занимаются специализированные агентства. Хотя тенденция последнего времени следующая: в компаниях стали открывать вакансии ресечеров, которые помогают обрабатывать поток резюме кандидатов.

Современные технологии позволяют автоматизировать этот процесс. Например, автоматизированный первичный обзвон (проекты «Робот Вера» и др.) кандидатов или чат-боты. Технологии позволяют выявить потенциальный интерес кандидата к вакансии, получить ответы на стандартные вопросы для дальнейшей обработки и отбора кандидатов.

Массовый рекрутинг. Массовый подбор (масс-рекрутинг) и его методы предусматривают масштабные проекты по организации отбора сотрудников, возможно, без опыта работы, к которым работодатель изначально не предъявляет высоких профессиональных требований. Это могут быть не только грузчики и уборщицы, но и кассиры, консультанты, упаковщики и охранники в супермаркетах, разнорабочие, промоутеры, обслуживающий персонал гостиниц и ресторанов. Крупные банки и страховые компании также могут быть заинтересованы в привлечении большого количества сотрудников таким способом.

Массовый поиск персонала может понадобиться:

- в новом бизнесе: в ресторанах, гостиницах, автомастерских, на строительных и промышленных предприятиях;
- при расширении бизнеса, открытии новых филиалов в других городах и странах;
- в компаниях с сезонной потребностью или с высокой текучестью кадров – для периодического обновления персонала в компаниях с высокой текучестью кадров: курьерских фирмах, общепите, ритейле.

Как правило, ключевым фактором данного процесса является уровень знаний, умений и опыта кандидатов, для того чтобы он мог выполнять определенный перечень задач.

Массовый рекрутинг должен основываться на следующих принципах:

1. **Оперативность.** Необходимо четкое понимание сроков укомплектования штата. Четко расписанный порядок найма и сжатые сроки дают возможность правильно составить график работ и четко определить затраты времени на такой поиск.

2. **Масштабность.** Как правило, в работе над таким проектом задействован штат кадрового агентства полностью или целый отдел по работе с персоналом в самой компании.

3. Работа с большим объемом информации. Отклики могут поступать из разных каналов, в которых была размещена информация о вакансии.

4. Адаптация новых работников к внутренней политике компании в целях их адаптации к условиям и достижения долгосрочности трудоустройства.

Основной задачей рекрутера, которая обеспечит хороший результат, является запуск информационной кампании, ориентированной на масштабный охват целевой аудитории.

Классический рекрутинг. Рекрутингом называют методику подбора сотрудников широкого спектра профессий. Эта технология является классической. Обычно это специалисты так называемого линейного уровня: торговые агенты, рядовые менеджеры – бухгалтеры, юристы, менеджеры по продажам, логисты и пр. Сам рекрутинг заключается в составлении грамотного описания вакансии и его размещении там, где его увидят потенциальные соискатели или сайты, занимающиеся поиском кадров. Упор в данном случае делается на людей, находящихся в непосредственном процессе поиска работы. Эта технология является более сложной и требует высокого уровня подготовки рекрутеров и участия тематических экспертов (руководителей структурных подразделений по специализации) на этапе собеседования. Это связано в первую очередь с тем, что не всегда знаний рекрутера по специализации достаточно, чтобы выявить наиболее профессиональных кандидатов. Данная технология направлена на кандидатов, которые находятся в активном поиске новых карьерных возможностей. Подходит для подбора линейных сотрудников и специалистов среднего звена самых разных профессий и отраслей. Недаром эта технология считается классикой жанра.

Основные этапы классического рекрутинга:

- 1) анализ заявки, соотнесение ее с профилем должности;
- 2) формирование профессиональных и личностных требований к кандидату;
- 3) разработка описания вакансии;
- 4) размещение информации о вакансии в тех каналах, где ее может увидеть наибольшее количество потенциальных кандидатов;
- 5) сбор откликов, первичный анализ резюме;
- 6) телефонные интервью;
- 7) отбор кандидатов для очных встреч;
- 8) проведение первичных собеседований и оценочных процедур;
- 9) отбор и передача пула резюме проверенных кандидатов заказчику;
- 10) сбор рекомендаций и отзывов;
- 11) финальные собеседования;
- 12) закрытие вакансии.

Классический рекрутинг считается одной из самых распространенных современных технологий подбора.

Executive Search («эксклюзивный поиск», прямой поиск). Подбор руководящего персонала – начальников отделов, директоров компаний, руководителей региональных подразделений. Сюда же относится поиск редких и уникальных специалистов. В отличие от рекрутинга, «эксклюзивный поиск» предполагает активные действия со стороны заинтересованной компании. Обычно таким видом подбора сотрудников занимаются специализированные кадровые агентства, так как его использование требует дополнительных компетенций. Однако и профессиональные рекрутеры могут заниматься закрытием вакансий с помощью этой технологии.

Существует три разновидности Executive Search:

1. *Headhunting* («охота за головами») – переманивание специалистов из других компаний, часто у конкурентов. Под прицелом хедхантеров может оказаться не обязательно только топ-менеджер или эксперт в узкой области, но и, например, PR-специалист, наработавший сильные связи в медиасреде. Методика основана на предпосылке, что работники высшего уровня не ищут работу самостоятельно и иногда даже и не думают о смене таковой. Задача «охотника за головами» – заинтересовать кандидата более выгодными условиями или перспективами развития от конкурирующей организации. Приведем пример: в компании «Линия успеха» работает И. И. Иванов, благодаря ему компания вышла из кризиса. В нашей компании сейчас не лучшие времена, и было бы хорошо, если бы он работал в нашей компании.

Этот процесс можно сравнить с настоящей охотой. Тщательно изучаются предпочтения кандидата в профессиональном и личном плане. С учетом этих данных формируется описание предстоящих задач. Определяются наиболее эффективные каналы доставки предложения о сотрудничестве. Это могут быть профильные конференции, светские и благотворительные мероприятия, рекомендация знакомых или коллег из отрасли.

2. *Management selection* – привлечение наиболее успешных менеджеров из определенного сегмента бизнеса. Это может быть не обязательно устроенный в другую компанию специалист, но и тот, кто временно находится без работы или работает на себя, например, является предпринимателем, и его дело может стать еще успешнее, если он интегрируется с другой организацией. Объектом этого типа поиска являются специалисты, владеющие уникальными знаниями, навыками, технологиями – всем тем, что составляет ценностную основу бизнеса.

Задача направления состоит в сканировании менеджмента отрасли и «вылавливании» наиболее успешных лидеров функциональных направлений для усиления команды или развития новых направлений в компании. Например, целью могут стать специалист по маркетингу в банковском секторе, руководитель корпоративного университета в страховании, менеджер по связям с общественностью в девелоперском бизнесе и т.п. Здесь поиск направлен не на конкретного специалиста, а на качество выполняемых им функций. Кандидат может быть как занят в данный момент, так и свободен.

Основные этапы прямого поиска:

- 1) выяснение цели поиска;
- 2) составление списка компаний, в которых предстоит поиск: иногда при использовании такой технологии мы не знаем, кого нужно «купить», однако заказчик указывает на компанию (например, в компании «Интегра» есть отличный маркетолог, будет здорово, если он будет в штате нашей компании);
- 3) определение потенциальных кандидатов;
- 4) разработка стратегии привлечения;
- 5) предложение о сотрудничестве;
- 6) переговоры;
- 7) закрытие позиции.

Важная задача HR-специалиста привлекающей компании – найти правильное соотношение материальной и нематериальной мотивации для привлекаемого кандидата.

3. *Sourcing* (поиск талантов) – подбор узкопрофильных специалистов, чьи знания и умения подходят для решения конкретных задач компании. Часто это программисты и инженеры, но иногда, например, маркетологи, у которых в портфолио есть успешный опыт внедрения той или иной методики продвижения.

Гибридная технология. Это микс классического рекрутинга и прямого поиска. У классического рекрутинга есть этап, который существенно тормозит процесс подбора, – это момент размещения вакансии и ожидания откликов. Совместное применение рекрутинга и прямого поиска помогает это ограничение обойти. Рекрутер не только публикует вакансию, он сам идет на специализированные сайты и выбирает подходящие резюме. Технический уровень поисковых машин позволяет автоматизировать фильтрацию выборки вакансий по огромному количеству параметров. Это существенно облегчает задачу. Весь остальной процесс подбора ведется точно так же, как при классическом рекрутинге.

Совместное использование двух классических технологий подбора позволяет избежать:

- неуправляемых задержек в подборе,
- нецелевых или неадекватных откликов,
- различного понимания названия вакансии у работодателя и соискателя,
- риска пропустить хорошего кандидата из-за того, что он не увидел объявление.

Технологии отбора кандидатов и их оценки также многообразны.

Проведение интервью или собеседования – центральная процедура процесса отбора персонала. Кандидаты найдены и предстоит сделать отбор. Для того чтобы выбрать наиболее подходящего из них, нужно узнать его более тщательно. В данном случае рекрутеру понадобятся такие компетенции, как умение видеть и слышать, задавать вопросы, проводить анализ.

В зависимости от особенностей вакансии рекрутер может использовать разные типы собеседования, которые могут решать различные задачи.

Структурированное собеседование. Самый распространенный и легкий в подготовке и организации тип интервью. Во время него кандидату задаются простые стандартные вопросы, для того чтобы выяснить его профессиональные данные, личностные компетенции, финансовые ожидания и то, насколько он будет соответствовать как предполагаемой должности, так и корпоративной культуре, легко ли впишется в новый коллектив. Структурированное собеседование – это самый привычный формат беседы по типу «вопрос – ответ».

Для такого типа собеседования вопросы готовятся заранее, исходя из профиля позиции; есть некие эталонные модели ответов; вопросы задаются всем кандидатам, выбирается тот из них, ответы которого наиболее близки к эталонным. Структурированное интервью проводится с опорой на утвержденный перечень вопросов для конкретной вакансии или категории работников. Этот формат позволяет сопоставлять разные ответы кандидатов на одни и те же вопросы, благодаря чему можно дать им более объективную оценку.

Методы, применяемые в ходе структурированного интервью:

- хронологическое интервью: кандидата просят в хронологическом порядке рассказать историю своей профессиональной деятельности и описать основные обязанности и достижения на предыдущих местах работы;

- биографическое интервью: в фокусе внимания – биография кандидата, на основании которой делаются выводы о его профессиональных и личностных компетенциях, планах на будущее и др.

Преимущество данного типа собеседования заключается в том, что он традиционен и даже начинающий рекрутер легко справится с ним.

К недостаткам можно отнести возможность кандидата на должность заранее подготовиться к интервью, так как рекрутер, как правило, задает традиционные вопросы, которые можно найти в Интернете или специальной литературе.

Ситуационное интервью. Этот вид собеседования точно определяет, как соискатель будет справляться с поставленными перед ними рабочими задачами. Кандидату описывают ситуацию, которая основывается на какой-то проблеме. Он должен представить эффективные пути ее решения. Пример рабочей ситуации: «Представьте ситуацию. Мы готовы вас взять на вакантную позицию. Вы выходите в понедельник, но ваш непосредственный руководитель с этого дня будет в отъезде месяц. Что вы будете делать в течение этого месяца?».

Суть этого метода заключается в том, что рекрутер формулирует гипотетические ситуации, которые могут возникнуть в ходе профессиональной деятельности кандидата. Важно продумать примерные шаблоны ответов самостоятельно или проконсультироваться с экспертами в компании, чтобы понимать, какое решение будет считаться правильным или наиболее эффективным.

Рекрутер может дать кандидату возможность самому придумать решение смоделированной задачи или дать несколько вариантов ответа, попросив кандидата выбрать из них наиболее приемлемый для себя и обосновать свой выбор.

Несомненным плюсом этого типа собеседования является то, что он позволяет наиболее точно узнать о профессиональных и личностных качествах человека.

К недостаткам можно отнести то, что любое моделирование ситуации может свидетельствовать лишь о том, как потенциально на данный момент времени кандидат может повести себя в этой ситуации. Однако это не значит, что в реальной ситуации он поступит так же.

Проективное собеседование. Тип интервью, в основе которого лежат проективные вопросы: вопросы строятся таким образом, чтобы кандидат оценивал не себя, а других людей или выдуманного героя. Например: почему люди увольняются? какой для вас идеальный коллега? Такие формулировки расслабляют, и соискатель дает более правдивые ответы.

Для успешного использования этого типа собеседования следует задавать вопросы в быстром темпе один за другим, чтобы у кандидата не было времени обдумать ответы детально. Кроме этого, хорошо будет попросить кандидата не ограничиваться одним ответом, а предоставить их несколько. Согласно психологическому принципу проекции, тот вариант, что приходит кандидату в голову первым, и есть наиболее важный и значимый для него. Направленность вопросов на оценку действий других людей делает опрашиваемого более раскованным в

своих ответах и поведении, он расслабляется, тем самым снижается риск появления социально желаемых ответов или неправдивых, когда кандидат хочет понравиться и получить эту работу. Нужно следить за тем, чтобы вопросы были открыты и максимально располагали к наиболее развернутому ответу.

Сказать неправду во время такого собеседования очень сложно, что, безусловно, является его преимуществом. Достоверность и правдивость ответов очень высока, поскольку в основе лежит психологический принцип проекции, согласно которому человек переносит свой жизненный опыт, ценности и алгоритм поведения на объяснение и интерпретацию действия других людей.

К недостаткам можно отнести то, что обработка данных такого собеседования занимает большое количество времени. Проективное интервью следует использовать при отборе руководителей всех уровней и менеджеров по продажам, поскольку здесь процент кандидатов, желающих себя приукрасить, чтобы получить желаемую работу, значительно выше, чем среди представителей других специальностей.

Поведенческое собеседование (собеседование по компетенциям). Один из видов собеседований, который нуждается в предварительной скрупулезной подготовке самого рекрутера. Ему нужно создать максимально полный профиль позиции, определить компетенции, которые будут для работодателя приемлемыми, и их уровень. Все вопросы в таком типе интервью сосредоточены на профессиональных знаниях.

Суть поведенческого собеседования заключается в том, что по его итогам составляется шкала оценки, по которой видно, как проявляются те или иные компетенции в поведении кандидата в рабочей обстановке. Вопросы должны задаваться только относительно прошлого опыта испытуемого, реальных ситуаций, которые случались с ним на протяжении его профессиональной деятельности. Они выявляют не только способы решения той или иной проблемы, но и выводы, которые были сделаны в итоге.

Подготовка к проведению собеседования по компетенциям состоит из формирования модели компетенций, по которой будет определяться, насколько тестируемый кандидат соответствует данной позиции.

Модель компетенций – это набор тех качеств и характеристик, которыми должен обладать идеальный кандидат. Нужно учесть, что для каждой должности это будет уникальная модель, а не одинаковая для всех. Как правило, она состоит из 6–10 характеристик, которыми должен обладать претендент. На набор компетенций также будут влиять организационные и корпоративные особенности ком-

пании. После того как модель составлена, нужно сформулировать перечень вопросов, с помощью которых будет оцениваться каждая компетенция. Важно не забыть о временных ограничениях собеседования: обычно на один вопрос уходит от 1 до 5 минут. Соответственно, рекрутер может правильно рассчитать количество вопросов. После опроса составляется бланк оценки ответов кандидата. Исходя из полученных результатов, оценивается, насколько испытуемый подходит на данную должность.

Данный метод хорош тем, что его можно использовать не только при приеме на работу, но и при формировании команд внутри компании для работы над новым проектом, при планировании кадровой ротации, для формирования плана внутреннего развития сотрудников и т.п. Использование такого вида собеседования поможет максимально точно установить, как человек впишется в команду и в компанию в целом, насколько его ценности совпадают с ценностями предприятия.

Однако данный тип собеседования довольно трудоемкий и отнимает много времени как на этапе подготовке, так и при его проведении. Кроме этого, сам рекрутер должен иметь четкое представление о том, какие ответы какому уровню развития компетенции отвечают.

Этот метод используется практически для всех позиций, поскольку в каждой специальности важны определенные профессиональные, личностные и корпоративные компетенции.

Стресс-интервью (шоковое интервью, краш-интервью). Вид собеседования, который в последнее время все больше и больше становится популярным. Особенность его заключается в том, что кандидата не предупреждают, что он будет оценен именно таким способом, поскольку основная цель – проверить кандидата именно на стрессоустойчивость. Соответственно, и поведение менеджера по персоналу будет кардинально отличаться от общепринятого. На таких собеседованиях специально могут хамить, повышать тон, вести себя невоспитанно и пренебрежительно по отношению к кандидату. Рекрутер может оставить кандидата на длительное время в кабинете, перебивать и просить говорить короче и др.

Все вопросы во время этого собеседования будут направлены на то, чтобы вывести кандидата из состояния равновесия. Если это удалось, можно считать, что собеседование прошло удачно, впрочем, как и в том случае, когда это не произошло. Во время шокового интервью задаются нетактичные вопросы, например, девушку могут спросить, почему она до сих пор не замужем и когда собирается это сделать. Кроме вопросов рекрутер может создавать соответствующие

ситуации, провоцируя кандидата. Например, молчать после односложных ответов кандидата на вопросы, игнорируя его или же, наоборот, смотря на него в упор, опоздать на собеседование, перебивать все время кандидата, попросить спеть или станцевать, задавать профессионально трудные вопросы без предоставления времени на обдумывание ответа и т.д. Такое интервью, как никакое другое, поможет определить негативные черты характера соискателя, что весьма полезно, поскольку часто встречаются нелояльные по отношению к компании клиенты, не совсем вежливые руководители.

Такой вид собеседования целесообразно использовать при подборе менеджера по работе с клиентами, помощника руководителя, администратора, преподавателя, руководителя. Особенно оно эффективно будет для сфер продаж и предоставления услуг.

Следует помнить о том, что, даже если соискатель знаком с таким методом проведения интервью, никак не реагировать на провокации смогут только единицы. Как правило, это люди с очень высокой самооценкой, для которых не имеет значения, что о них думают другие. Обязательно в конце такого собеседования нужно донести до кандидата, что это было такого рода испытание и сообщить о том, прошел он его или нет.

Позитивной стороной такого типа собеседования является то, что оно в точной мере помогает выявить, на какие раздражающие факторы кандидат будет в будущем реагировать острее всего и насколько это может сочетаться с условиями работы в данной компании.

К отрицательным моментам можно отнести следующее: проведение собеседования таким способом потребует от рекрутера немалых усилий и актерских способностей, чтобы никак не выдать себя. Кроме того, на основании подобного собеседования кандидат может сделать не очень хорошие выводы о компании. В связи с этим обязательным условием для его проведения является объяснение в конце собеседования, почему рекрутер вел себя таким образом.

Brainteaser-интервью (интервью, «щекочущее мозг»). Это вид интервью, на котором кандидату нужно решить головоломку. Например, как человеку перевезти на другой берег лису, петуха и мешок с зерном при условии, что за одну переправу по реке он может перевезти только один груз, а лиса может съесть петуха, который, в свою очередь, может склевать зерно? Подобного рода задания любят применять в инновационно ориентированных компаниях.

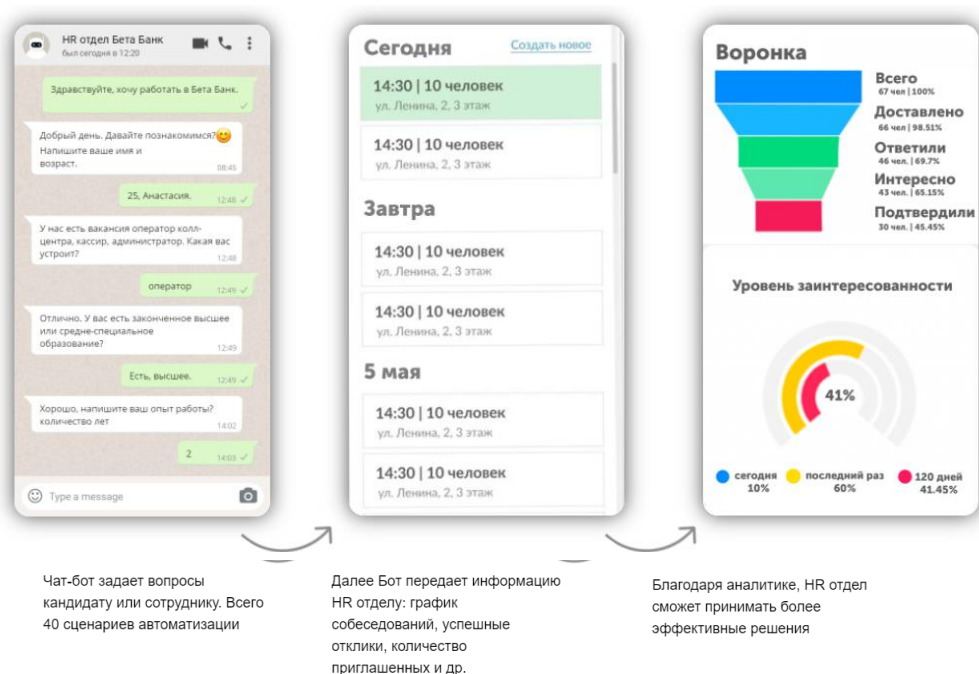
Иногда один из этапов собеседования (как правило, первый) проводится посредством записи видео. Кандидату предлагается ответить на несколько вопросов или решить определенный кейс, обосновав свое решение. Плюс такого

инструмента заключается в следующем: формируется имидж работодателя как современного, применяющего новые подходы и технологии.

Технологии оценки кандидатов не будут рассматриваться нами в данном учебном пособии. Важно уточнить, что при формировании и использовании оценочных процедур одним из главных является вопрос целесообразности. Специалист по оценке и отбору персонала должен понимать, с какой целью он планирует создать и применить определенную тестовую методику. Проверке могут подлежать профессиональные и личностные компетенции кандидатов. Возможно как использование отдельных методик, так и проведение комплексной процедуры оценки в ассесмент-центре очно или дистанционно.

Иновационные технологии процесса поиска и отбора персонала. Интересными для внедрения являются инновационные технологии, используемые в процессе поиска и отбора персонала.

Ранее мы говорили о том, что сроки – один из важных критериев, показывающих эффективность рекрутера. Сохранить временной ресурс помогают чат-боты (рис. 9). Существуют специальные мессенджеры, которые помогают оптимизировать время работы рекрутера и экономят от двух рабочих дней в неделю. HR Messenger отбирает кандидатов на вакансию и приглашает их на интервью. Рекрутеру остается только провести встречу с кандидатом.



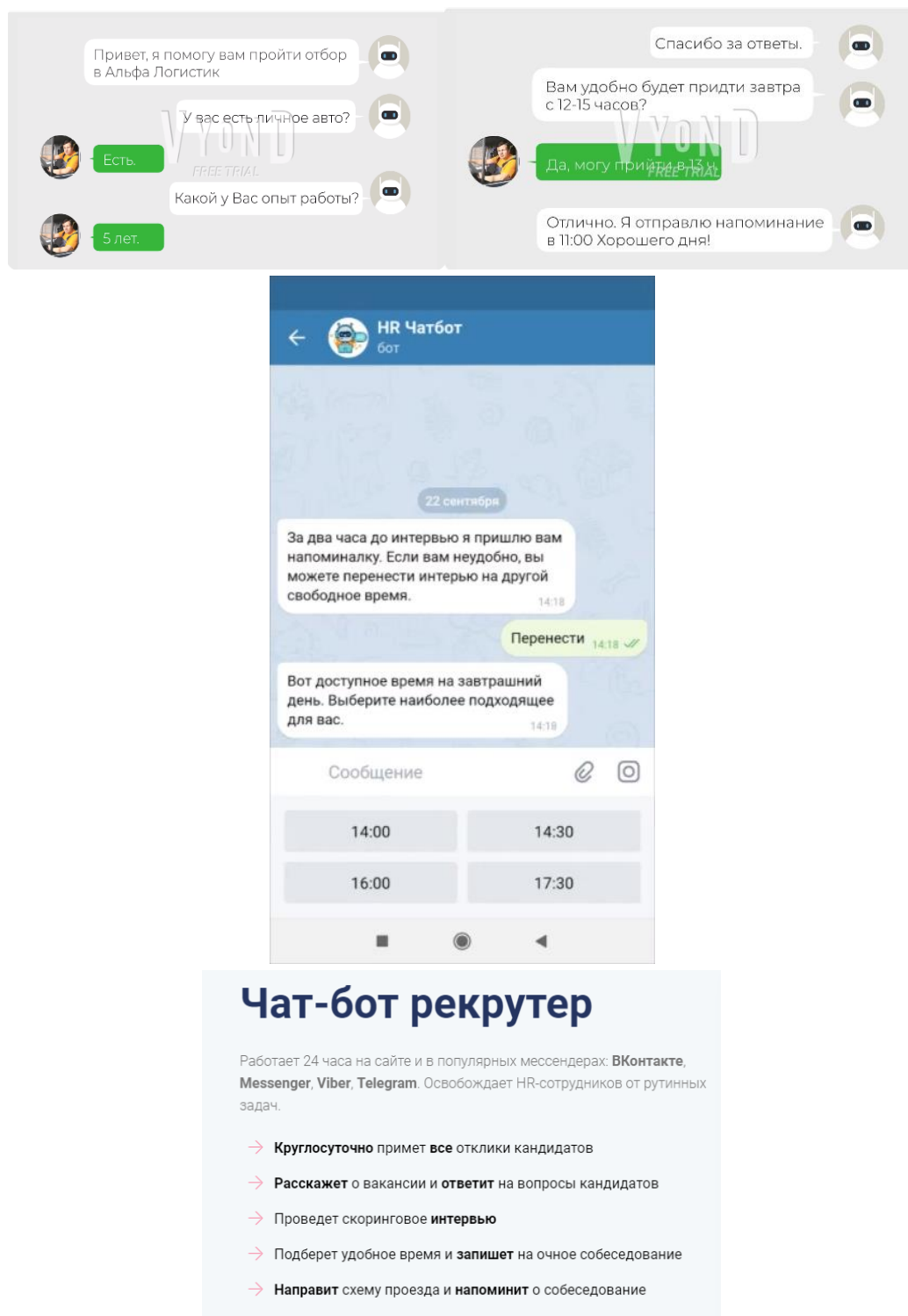


Рис. 9. Примеры работы чат-ботов, помогающих рекрутеру

В настоящее время существует большое количество конструкторов, которые позволяют запустить чат-бота в работу. Специалисту по поиску и отбору персонала остается только составить сценарий (алгоритм), по которому чат-бот будет производить общение.

Интересным вариантом для оптимизации временного ресурса рекрутера является роботизация. Робот Вера поможет сделать массовую рассылку и отвечать на сообщения кандидатов по определенному сценарию.

Дополнительно можно автоматизировать онлайн-опросники для оценки кандидатов, которые так же, как и чат-боты, будут исполнять определенный процесс отправки закачанного в программу теста кандидата и получения обратной связи от кандидата и ее обработки, а также предоставления автоматического отчета по результатам тестирования (рис. 10, 11).



Рис. 10. Преимущества онлайн-опросников

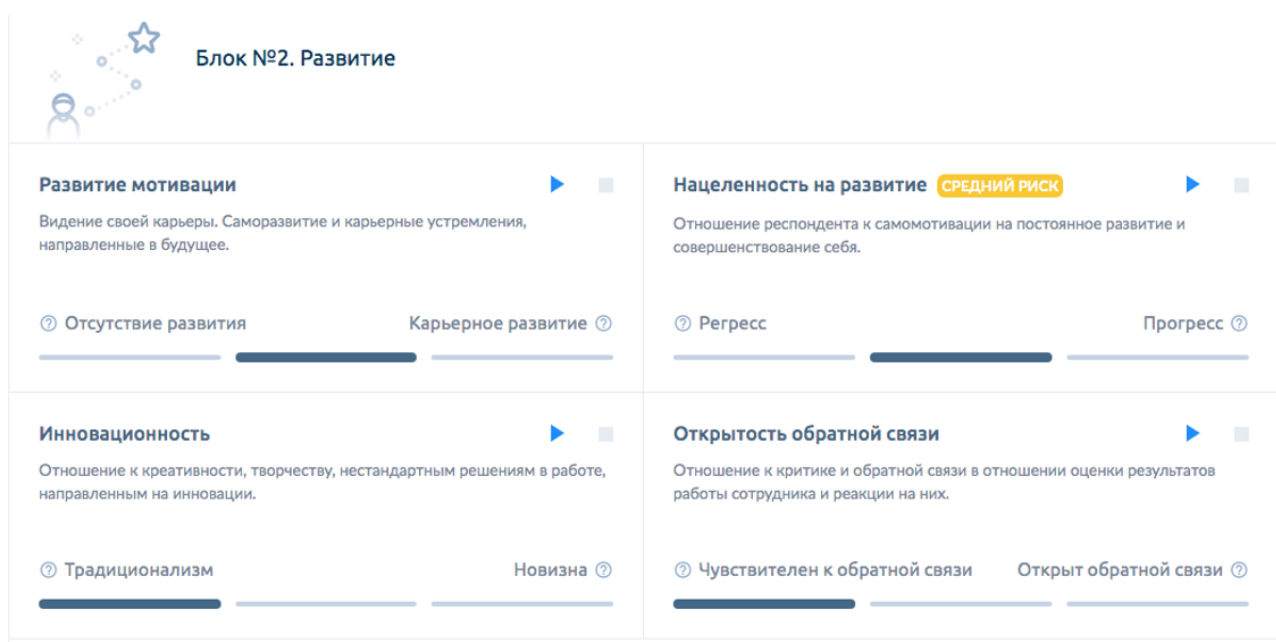


Рис. 11. Пример отчета по проведенному онлайн-тестированию

Материальный ресурс. Специалист по подбору персонала занимается не только рекрутинговой, но и маркетинговой деятельностью: проводит анализ рынка, формирует бренд компании (HR-бренд), определяет каналы поиска релевантных кандидатов и размещает объявления, а также использует разноплановые оценочные процедуры, позволяющие более глубоко раскрыть профессионализм

кандидата на определенную вакансию. Безусловно, все эти мероприятия требуют определенных затрат, а значит, формирования бюджета – еще одной задачей, стоящей перед рекрутером.

Бюджетирование производится в рамках построения общего бюджета организации. Оно включает в себя затраты на размещение рекламы (объявлений о вакансии), использование программного обеспечения (специализированных рекрутинговых программ), использование доступа к базам (например, возможность, предусмотренная компанией «Хэдхантер», – доступ к базам кандидатов на сайте hh.ru), проведение мероприятий для формирования имиджа компании.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое ресурсы? Какие ресурсы нужны для реализации процесса поиска и отбора персонала?
2. В чем заключается административный ресурс в работе рекрутера? Что должно быть в фокусе организационно-административного воздействия?
3. Что такое воронка рекрутинга и для чего она нужна?
4. Для чего в процессы внедряются ключевые показатели эффективности? Какие KPI вы можете выделить для оценки (возможно, и для формирования оплаты труда) работы рекрутера?
5. Каково содержание информационного ресурса, необходимого для поиска и отбора кандидатов?
6. Как автоматизация и цифровизация могут быть использованы в рекрутинге? Какую пользу несет их внедрение?
7. Временный персонал: какие есть возможности быстро решить вопрос с наймом сотрудников?
8. Заемный труд. Все ли компании могут его предоставлять?
9. Каковы личностные характеристики рекрутера, важные для его эффективной работы?
10. На что необходимо обратить внимание при использовании человеческого ресурса в процессе поиска и отбора персонала? Что должно быть в фокусе внимания руководителя?
11. Какие четыре блока технологий важны для эффективной реализации рекрутингового процесса?
12. Назовите пять типов технологий, применяемых в процессе поиска и отбора персонала.
13. Назовите виды собеседований и поясните, в каких ситуациях их лучше использовать.
14. Какие важные вопросы должен задать себе специалист по поиску и отбору персонала при выборке технологии оценки кандидатов?

15. Как и зачем используются чат-боты и роботы в процессе поиска и отбора персонала?

16. Что включает в себя бюджет рекрутинга?

Практические задания

1. Приведите примеры проблемных блоков, которые могут возникать в процессе рекрутинга и должны подлежать административному воздействию. Постарайтесь максимально спрогнозировать, что может пойти не так при поиске и отборе персонала.

2. Познакомьтесь с сайтами компаний, которые занимаются разработкой специализированных программных продуктов для рекрутеров. На них есть описание систем. Изучите, какие возможности открываются перед рекрутером при их использовании.

3. Если бы вам необходимо было сэкономить время, то, на что бы вы обратили внимание? Перенесите свои выводы на процесс поиска и отбора персонала. В чем рекрутер может сэкономить время? Что в своей работе он может оптимизировать?

4. Вам нужно найти высококлассного специалиста для выполнения сложной профессиональной задачи. Какую технологию поиска вы будете применять? Свой ответ обоснуйте.

5. Вы подбираете юриста, который будет работать в вашей компании в единственном числе. Какой или какие виды собеседований целесообразно применить?

6. В одной из компаний, занимающихся строительством модульных зданий, в штате компании был один рекрутер. Дела у предприятия обстояли очень хорошо, было много проектов, и персонал требовался постоянно. Одновременно у рекрутера было порядка 25 вакансий, он очень сильно старался работать на результат, но закрывались вакансии не просто. Как должен был быть применен административный ресурс, чтобы работа рекрутера приносила большой результат компании?

7. В одной из компаний, занимающихся продажей спортивного инвентаря, большой проблемой стал найм неквалифицированных сотрудников. Отсутствие профессионализма выявлялось спустя первую неделю работы новичков. Руководство компании, стремясь исправить ситуацию, внедрило систему ключевых показателей эффективности для одного из всех структурных подразделений в ком-

пании – для отдела по работе с персоналом. Таким образом они пытались повысить качество работы отдела. В КРІ рекрутера входило: выполнение сроков найма (сроки стояли очень жесткие), соблюдение бюджета, процент закрываемости вакансий. Какие действия необходимо было предпринять руководству компании для исправления ситуации? Правильные ли меры они приняли?

2.2. Руководство ресурсами рекрутинга и технологии управления ими

Обозначив выше ресурсы рекрутинга, мы разобрались с тем, что должно быть в фокусе внимания рекрутера для эффективного функционирования бизнес-процесса: какие ресурсы, относящиеся к поиску и отбору персонала, имеются в организации? как они используются? насколько оптимально и эффективно это происходит? какая работа проводится для повышения качества рекрутингового процесса в компании и увеличения его возможностей?

Говоря об управлении ресурсами, мы выполняем управленческие функции и используем разные методы и технологии в управлении.

О традиционных функциях управления (планировании, организации, контроле, координации, мотивации, анализе) речь уже шла в первой главе. Безусловно, поиск и отбор персонала – структурированный процесс, несмотря на то что в разных организациях и кадровых агентствах он может выглядеть по-разному, исходя из специфики деятельности заказчика и его предпочтений: кто-то желает, чтобы процесс отбора был многоэтапным; кто-то не готов выделять бюджет, и рекрутер работает с ограниченным материальным ресурсом; кто-то желает, чтобы процесс тестирования проходил перед этапом собеседования кандидатов; кто-то готов проводить тестирование только с финальными кандидатами или даже отказаться от проведения тестов и пр. Базовыми ориентирами, показывающими результативность процесса, являются закрытие вакансии и удовлетворенность заказчика в профессионализме представленного кандидата.

Поиск и отбор персонала является сложным процессом и, несмотря на понимаемый перечень возможных этапов, методов и технологий, может быть признан творческим, так как в рамках него возможны вариативность и индивидуальный подход. Гибридный подход позволяет гибко подойти к решению многих вопросов с целью оптимизации и повышения эффективности процесса.

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на подчиненных для достижения целей организации. Рассмотрим, какие методы могут быть использованы в процессе управления ресурсами.

Наиболее распространенной классификацией методов, применяемых в процессе управления, является та, которая включает в себя организационно-административные, экономические и социально-психологические методы.

Организационно-административные методы управления основаны на прямых директивных распоряжениях. Основными видами организационного воздействия, как правило, являются организационное регламентирование, нормирование, организационно-методическое инструктирование и проектирование.

Безусловно, данный метод может использоваться в процессе управления ресурсами рекрутинга. Однако не стоит забывать, что директивный подход в процессе управления не всегда является результативным.

В рамках организационного регламентирования важно сформировать понимание и описание бизнес-процесса, определить ролевые позиции и закрепить функциональные блоки за участниками процесса, закрепить основные положения в локально-нормативном акте. Положение о подборе персонала не является обязательным локально-нормативным актом для компании в соответствии с требованиями законодательства, однако помогает систематизировать и структурировать процесс с целью быстрого и оптимального достижения результата.

Нормирование как метод управления позволяет структурировать задачи, показав ожидания от работы рекрутера и зафиксировав лучший результат, сформировав представление о стандарте качества его работы.

Включение руководителя в процесс методического инструктирования и проектирования позволяет оптимизировать процесс поиска и отбора персонала, найти проблемные блоки и произвести корректировку процесса с ориентацией на результат.

Экономические методы управления базируются на использовании экономического стимулирования, ориентированного на формирование экономической заинтересованности работников в конечных результатах деятельности.

Лучшим решением в применении данной группы методов управления является процесс формирования ключевых показателей эффективности. Работу рекрутера можно выстроить по критериям: качество, количество, сроки, доход – и сбалансировать их выполнение.

Социально-психологические методы управления способствуют улучшению микроклимата в организации и используются для повышения социальной активности сотрудников. Формирование микроклимата, ориентированного на позитивность и конструктивность, эффективные деловые коммуникации, построенные на принципах взаимоуважения и понимания, что все участники процесса делают одно дело, заинтересованность всех участников в лучшем решении вопроса, моральная поддержка рекрутера, формирование условий для его профессионального и карьерного развития, улучшение условий труда позитивно скажутся на результативности специалиста. Методы психологического побуждения – похвала, благодарность – окажут стимулирующее влияние на продуктивность рекрутера.

Учитывая специализацию и метаустановки рекрутеров, стоит отметить, что авторитарный или либеральный стили управления показывают свою неэффективность, тогда как демократический и ситуационный стили, основанные на доверии и уважении к сотруднику, дадут максимальную продуктивность.

Рассмотрим возможные технологии управления процессом поиска и отбора персонала.

О. В. Сахарова отмечает, что технология управления включает обзор обстановки, подготовку информации, разработку и принятие решений, доведение их до исполнителей и контроль в ходе выполнения целевых программ или строительных проектов. Стоит отметить, что применение тех или иных технологий в управлении во многом зависит от того, чем или кем мы управляем. Искусство управления состоит в том, что руководитель выбирает или миксует технологии, ориентируясь на достижение результативности процесса.

Технология – это средство преобразования исходных элементов для достижения результата. Технология управления ресурсами рекрутинга представляет собой подход, позволяющий трансформировать имеющиеся ресурсы и направить их на достижение нужного результата.

На входе в бизнес-процесс мы имеем три главных объекта управления: заказчика (обозначившего свою потребность в поиске конкретного специалиста), задачу (обозначенную заявкой на поиск и отбор персонала), исполнителя (рекрутера, принимающего заявку и ожидания заказчика) (рис. 12).



Рис. 12. Объекты управления в бизнес-процессе поиска и отбора персонала

Превращение элементов процесса на входе в результат в виде появления нужных людей, в нужном количестве, в нужном качестве, в нужном месте – задача руководителя, организующего трансформацию ресурсов.

Первая *технология*, которая может быть использована в процессе поиска и отбора персонала, – *линейная*. Она представляет собой последовательность отдельных этапов и операций, которые производятся в соответствии с намеченным планом. Данную последовательность в виде бизнес-процесса поиска и отбора персонала мы разобрали ранее. Результат процесса строго определен, однако этапность реализации этого проекта и наполнение этапов могут быть разными. Технология работает при условии формирования бизнес-процесса под специализацию компании.

Вторая технология – *технология управления по целям*. Она является работающей технологией, приносящей хороший результат в процессе поиска и отбора персонала. Ключевым ориентиром является цель – закрытие конкретной вакансии. Руководитель стимулирует ресурс видения у специалистов по подбору персонала, как достичь этой цели, активно включаясь в данный процесс. Действительно, могут меняться условия, ситуация на рынке труда в зависимости от специализации (например, поиск персонала в IT-компаниях и в муниципальных учреждениях), каналы поиска, методики отбора и пр. Применение проектного подхода к выполнению поставленной задачи и использование Agile – методологии, обеспечивающей гибкий, порой нестандартный подход к достижению цели, – становятся все более актуальными. По результатам обсуждения появляется ясность в определении путей или сценариев достижения цели.

Третья технология – *технология управления по отклонениям*. В рамках реализации процесса формируется перечень критериев и показателей, которые посредством реализации определенных норм, приводят к результату. Отклонение от норм отслеживается, анализируется и корректируется. Так, к примеру, могут быть выставлены показатели по количеству звонков кандидатам, совершаемым за день. На практике такая технология используется, но имеет низкую результативность, в связи с тем что работа проводится на рынке труда и не может быть прогнозируема на 100 %. Порой достаточно сделать пять звонков и находится тот лучший кандидат, который соответствует ожиданиям заказчика, а порой 500 звонков приносят слабый результат. Для того чтобы технология работала, необходимы тщательный анализ как со стороны самого рекрутера, так и со стороны руководителя, а также разумная и адекватная корректировка с ориентацией на достижение результата.

Следующая технология – *управление по результатам*. Ее использование подразумевает активную командную работу. В процесс поиска и отбора персонала активно включаются все участники процесса. Руководители структурных подразделений проявляют личную заинтересованность и активно включаются в

процесс коммуникаций с рекрутером, поддержки в определении каналов поиска, оперативно проводят собеседование и качественно предоставляют обратную связь. Руководитель организации в рамках оперативного контроля задает вопрос не только рекрутеру о том, как обстоят дела по закрытию вакансии, но и всей команде. Использование данной технологии формирует общую заинтересованность в решении вопроса и создает благоприятный для оперативного закрытия вакансии микроклимат.

Технология управления по потребностям связана со стимулированием деятельности рекрутера в процессе поиска и отбора персонала. Формирование и внедрение ключевых показателей эффективности, когда материальное благополучие специалиста зависит от их выполнения, достаточно часто применяется в компаниях. Однако необходимо грамотно управлять данной технологией или использовать ее в миксе с другими технологиями. В противном случае ее использование может превратиться в «потогонную» систему, стимулирующую результативность специалиста в краткосрочной перспективе и потерю его результативности (в связи с усталостью и профессиональным выгоранием) в средне- и долгосрочной перспективе (вплоть до увольнения).

Технология управления с использованием нестандартных подходов к решению задачи (по ситуации, с использованием искусственного интеллекта) в чистом виде не используется. Современные технологии (CRM-системы, чат-боты, роботизированные элементы в рекрутинге и пр.) используются достаточно часто, но как элементы системы. В определенных нестандартных ситуациях руководитель использует ситуационное управление. Однако его применение носит эпизодический характер.

Поскольку целью технологии управления является достижение конечного результата за счет оптимизации управленческого процесса, руководители подразделений, осуществляющих поиск и отбор персонала, должны гибко реагировать на изменения при реализации бизнес-процесса поиска и отбора персонала, добавляя те технологии, которые будут наиболее результативными в текущей ситуации, и исключая те, которые не приносят результат.

Учитывая, что поиск и отбор персонала – гибкий процесс и одновременно в работе у рекрутера могут быть вакансии разных уровней и статусов, использование одной технологии управления будет нерезультативно. При работе над сложной вакансией важными становятся подключение коллективного разума (стимулирование нестандартного подхода, идей, гипотез) и применение инновационных подходов с возможной корректировкой бизнес-процесса (кадровые агентства широкой специализации или занимающиеся эксклюзивным поиском,

активно развивающиеся IT-компании); при работе над классическими вакансиями актуален линейный подход, позволяющий четко сформировать понимание этапности, сроков, включенности каждого участника и промежуточных результатов (часто используется в производственных компаниях, при реализации стандартных процессов).

Эффективность технологии управления будет зависеть от уместности ее применения, простоты, гибкости, надежности, экономичности и удобства применения.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие методы управления ресурсами рекрутинга применяются в компании?
2. Перечислите и охарактеризуйте все возможные виды технологий управления, которые могут применяться в процессе поиска и отбора персонала.

Практические задания

1. В производственной компании постоянно менялся персонал. Руководители структурных подразделений не помогали в процессе отбора кандидатов, рекрутеру приходилось бегать за ними и просить о встрече с отобранными кандидатами. Каждый понедельник на общем оперативном совещании именно ему попадало за то, что вакансии еще не закрыты. Рекрутер очень устал. Периодически он испытывает отчаяние и подумывает о смене работы. Каким образом руководители могут решить эту проблему?
2. Опираясь на условия кейса № 1, подумайте, как в данном случае можно применить все технологии управления (возможно, индивидуально используя каждую из них или миксуя их), а также как можно выстроить общую тактику управления процессом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном учебном пособии нами рассмотрено, что такое рекрутинг, описана история его становления, обозначена важность процесса поиска и отбора персонала для развития компании, указаны этапы и особенности данного процесса как внутри компании, так и с помощью кадровых агентств. Детально рассмотрены трудовые функции специалиста по поиску и отбору персонала (рекрутера), исполняемые им в соответствии с профессиональным стандартом. Большое внимание уделено деятельности кадровых агентств, построению взаимодействия с ними, специфике их деятельности. Описаны ресурсы, необходимые для эффективного функционирования рекрутинга: административный, информационный, временной, человеческий (трудовой), технологический, материальный. Сформировано представление об управлении ресурсами рекрутинга и выборе технологий управления ими. Среди технологий управления, которые были рассмотрены: линейная технология, технология управления по целям, технология управления по отклонениям, управление по результатам, технология управления по потребностям, технология управления с использованием нестандартных подходов к решению задачи.

Внедрение инновационных подходов к процессу поиска и отбора персонала позволяет оптимизировать его и добиться большей результативности. Важно помнить, что именно сотрудники компании, когда-то пришедшие в нее, приносят пользу и обеспечивают ее процветание в краткосрочной и долгосрочной перспективе. От того, кого специалист по поиску и отбору персонала приглашает на работу в организацию, зависит ее успех в долгосрочной перспективе.

ПРИМЕРНЫЙ СПИСОК ТЕМ КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Рекрутинг: особенности современной российской практики.
2. Современные методы и подходы к поиску и отбору персонала.
3. Использование современных технологий в процессе поиска и отбора персонала.
4. Управление процессом поиска и отбора персонала.
5. Анализ применения современных технологий рекрутинга в практике управления персоналом.
6. Рынок труда: тренды, прогнозы и реальность.
7. Маркетинг персонала и его влияние на процессы поиска и отбора персонала.
8. Исследование внутренних и внешних рынков труда для поиска кадровых ресурсов: методологические подходы и принципы.
9. Ценностное предложение работодателя и его влияние на процесс поиска и отбора персонала.
10. Компетентностный подход в процессе поиска и отбора персонала.
11. Временный персонал: опыт и проблемы использования.
12. Процесс поиска и отбора персонала: факторы эффективности.
13. Аудит системы поиска и отбора персонала.
14. Совершенствование системы рекрутинга в компании.
15. Совершенствование системы поиска персонала.
16. Совершенствование системы отбора персонала.
17. Использование возможностей интернет-пространства в процессе поиска и отбора персонала.
18. Электронный рекрутинг.
19. Поиск и отбор персонала в инновационные (IT) компании.
20. Поиск и отбор персонала в производственные компании.
21. Поиск и отбор персонала в торговые компании и предприятия сферы услуг.

**ПЕРЕЧЕНЬ ПРИМЕРНЫХ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ РЕКРУТИНГА»**

1. Система управления персоналом и роль рекрутинга в общей системе функционирования компании.
2. Рекрутинг как вид предпринимательской деятельности. Кадровые агентства и особенности их функционирования.
3. Профессиональный стандарт по профессии «Специалист по поиску и отбору персонала (рекрутер)». Трудовые функции специалиста.
4. Профессиональные и личностные характеристики специалиста по поиску и отбору персонала.
5. Современные тренды и тенденции развития профессии. Карьерные траектории в профессии. Автоматизация и цифровизация.
6. Бизнес-процесс поиска и отбора персонала. Этапы и особенности его функционирования. «Воронка» рекрутинга. Аналитика этапов процесса.
7. Рынок труда: особенности его функционирования, конъюнктура рынка. Анализ рынка труда.
8. Ресурсы, необходимые для эффективного функционирования процесса поиска и отбора персонала.
9. Эффективность специалиста по поиску и отбору персонала. Показатели КРІ.
10. Методы управления результативностью процесса поиска и отбора персонала.
11. Технологии управления процессом и ресурсами рекрутинга.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (от 30.12.2001 № 197-ФЗ) [Электронный ресурс]. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/?ysclid=178usb9j8h905086764.
2. Профессиональный стандарт по профессии «Специалист по подбору персонала (рекрутер)» [Электронный ресурс]: утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.10.2015 № 717н (регистрационный номер 570). URL: https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyu-blok/natsionalnyu-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT_ID=50845.
3. Профессиональный стандарт по профессии «Специалист по управлению персоналом» [Электронный ресурс]: утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 09.03.2022 № 109н (регистрационный номер 559). URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=421186&ysclid=178xpocz9j183354369>.
4. 1С: Кадровое агентство [Электронный ресурс]. URL: <https://solutions.1c.ru/catalog/recruitment/features?ysclid=178vjvawme866013267>.
5. 7 базовых HR-показателей, которые важно отслеживать [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/article/7-bazovyh-hr-pokazateley-kotorye-vazhno-otslezhivat>.
6. Армстронг М. Главный учебник HR в мире. М.: Бомбора, 2022. 384с.
7. Армстронг М., Тейлор С. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2018. 1040 с.
8. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2010. 320 с.
9. Ануфриева И.Ю. Оценка эффективности деятельности частных кадровых агентств [Электронный ресурс] // Экономика. Профессия. Бизнес. 2014. Т. 1, № 1. URL: <http://journal.asu.ru/ec/article/view/992>.
10. Балханов А.М. Регулирование деятельности частных агентств занятости на международном уровне и на региональном рынке труда // Вестник Бурят. гос. ун-та. 2014. № 2. С. 108–111.
11. Бравар Ж.-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг. Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений. М.: Баланс Бизнес Букс, 2010. 475 с.

12. Брусиловский В. Автоматизация рекрутинга: выбираем оптимальное программное обеспечение [Электронный ресурс]. URL: <http://hrdocs.ru/poleznaya-informacziya/avtomatizacziya-rekrutinga>.
13. Веселовский М.Я., Савельев Д.А. Инновационные формы работы кадровых агентств по подбору и управлению человеческим капиталом // Вестник Удмурт. ун-та. Экономика и право. 2014. Вып. 4. С. 23–29.
14. Горюнова С.А., Виноградова М.В. Оценка рекрутинговой деятельности: проблемные вопросы и пути их решения // Материалы Ивановских чтений. 2016. № 3 (7). С. 132–137.
15. Денисов А.М. Генезис и особенности управления деятельностью кадровых агентств в России // Теория и практика общественного развития. 2010. № 3. С. 89–91.
16. Дуракова И.Б., Родин О.А., Талтынов С.М. Теория управления персоналом: учеб. пособие. Воронеж: Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2004. 83 с.
17. Евсеев В. Временный персонал как средство борьбы с безработицей [Электронный ресурс] // Кадровик. 2009. № 3. URL: <http://hr-portal.ru/article/vremennyy-personal-kak-sredstvo-borby-s-bezraboticey>.
18. Елистратова М.Е., Гайнудинова Д.А. Частные агентства по трудоустройству и рекрутингу персонала // Материалы XLII Науч.-практ. конф. молодых исследователей Забайкал. гос. ун-та: в 2 ч. Чита, 2015. С. 81–85.
19. Епишкин И.А. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие. М.: МИИТ, 2013. 242 с.
20. Зелинская М.В. Интеллектуальный капитал в экономике знаний // Общество в эпоху перемен: формирование новых социально-экономических отношений: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. Саратов, 2014. С. 24–26.
21. Иванова А.П. Подбор персонала в организацию через кадровое агентство // Аллея науки. 2017. Т. 2, № 9. С. 649–651.
22. Иванова С. Как найти своих людей. Искусство подбора и оценки персонала для руководителя. М.: Альпина Паблишер, 2013. 182 с.
23. Иванова С. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. М.: Альпина Паблишер, 2019. 313 с.
24. Иванова С.В. Ловушки HR-брендинга. Как стать лучшим работодателем для сотрудников и кандидатов. М.: Альпина Паблишер, 2019. 248 с.
25. Клишина А.А., Мельничук Ю.А. Технологии подбора персонала в кадровых агентствах // Новое поколение. 2017. № 11. С. 41–44.
26. Кузнецова В.А., Огурцова Н.С. Инновационный подход к управлению рекрутингом // Сб. конференции молодых исследователей с международным

участием «Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации» (Социальный инженер – 2020). М., 2020. С. 281–285.

27. Кулькова И.А., Безруких А.П. Анализ развития рекрутинговых услуг в городе Екатеринбург // Экономика труда. 2015. Т. 2, № 2. С. 97–110.

28. Купер Д., Робертсон И.Т., Тинлайн Г. Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки. М.: Вершина, 2009. 336 с.

29. Куревина Л.В. Трудовые отношения с сезонными работниками // Отдел кадров коммерческой организации. 2011. № 7. С. 29.

30. Массовый подбор персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://f2fgroup.ru/hr-and-rekrutment>.

31. Махарадзе Н.С., Сухарева В.И., Украин А.В. Заемный труд или лизинг персонала в России // Современная наука: опыт, проблемы и перспективы развития / под ред. Д.А. Ефремова. М., 2015. С. 216–222.

32. Московцева Л.В., Евстратова Е.А. Развитие рекрутинговых компаний на современном этапе // Инновационная экономика и право. 2016. № 4(5). С. 145.

33. Никонова Е.З., Буравлев И.Ю. Сравнительный анализ средств автоматизации подбора персонала // Сб. стат. XII Междунар. науч.-практ. конф. Пенза, 2021. С. 34–40.

34. Осовицкая Н.А. HR. Рекрутмент. Обучение. Маркетинг. Аналитика. СПб.: Питер, 2020. 496 с.

35. Осовицкая Н.А. HR #digital #бренд #аналитика #маркетинг. СПб.: Питер, 2019. 400 с.

36. Острик В.Ю., Аметова Э.И. Бизнес-планирование рекрутинговой деятельности // Учен. записки Крым. инженер.-пед. ун-та. 2020. № 2 (68).

37. Робертс Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях. М.: Изд-во ГИППО, 2010.

38. Сахарова О.В. Управление: технологии, методы и функции [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 1. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=5374>.

39. Семенихин В.В. Лизинг. М.: Эксмо, 2012. 266 с.

40. Симченко Н.А. Организация работы рекрутингового агентства: учеб. пособие. Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2020. 122 с.

41. Тимохина Е. Девять программ для поиска сотрудников [Электронный ресурс]. URL: <https://kontur.ru/articles/1579>.

42. Трейси Б. Искусственный отбор: 21 способ решения кадрового вопроса. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 128 с.

43. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации. М., 2007. 304 с.
44. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2005. 638 с.
45. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. 368 с.
46. Юскова А.А., Рудаков Е.Л. Анализ количества и структуры рекрутинговых компаний в городе Екатеринбург // Human Progress. 2019. Т. 5, № 2. С. 5.

ПРИЛОЖЕНИЕ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ «СПЕЦИАЛИСТ ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА (РЕКРУТЕР)»

	570
	Регистрационный номер

I. Общие сведения

Оказание услуг по подбору персонала для юридических лиц		33.012
(наименование вида профессиональной деятельности)		Код

Основная цель вида профессиональной деятельности:

Обеспечение потребностей работодателей в трудовых ресурсах путем подбора персонала на постоянную или временную занятость

Группа занятий:

1212	Управляющие трудовыми ресурсами	2423	Специалисты в области подбора и использования персонала
(код ОКЗ <1>)	(наименование)	(код ОКЗ)	(наименование)

Отнесение к видам экономической деятельности:

78	Деятельность по трудоустройству и подбору персонала
(код ОКВЭД <2>)	(наименование вида экономической деятельности)

II. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности)

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
Код	Наименование	Уровень квалификации	Наименование	Код	Уровень (подуровень) квалификации
А	Гарантийное обслуживание услуги по подбору персонала	4	Получение информации от работника о реальных условиях его труда и выполнении работодателем существенных условий найма в течение испытательного срока	А/01.4	4
			Поиск и представление работодателю кандидатов для замены работника, не прошедшего испытательный срок	А/02.4	4
В	Подбор персонала	5	Поиск и привлечение кандидатов	В/01.5	5
			Отбор и оценка кандидатов	В/02.5	5
			Презентация кандидатов на всех этапах отбора у работодателя	В/03.5	5
			Согласование условий найма с работодателем и кандидатом	В/04.5	5
С	Формирование карты поиска кандидатов	6	Определение потребности в трудовых ресурсах и составление профиля должности	С/01.6	6
			Анализ рынка труда	С/02.6	6

III. Характеристика обобщенных трудовых функций

3.1. Обобщенная трудовая функция

Наименование	Гарантийное обслуживание услуги по подбору персонала			Код	А	Уровень квалификации	4
Происхождение обобщенной трудовой функции	Оригинал	Х	Заимствовано из оригинала				
				Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта		
Возможные наименования должностей, профессий	Аналитик по подбору персонала Менеджер по подбору персонала Помощник консультанта Рекрутер Ресечер						
Требования к образованию и обучению	Среднее общее образование Профессиональное обучение – программы профессиональной подготовки						
Требования к опыту практической работы	–						
Особые условия допуска к работе	–						
Другие характеристики	–						

Дополнительные характеристики

Наименование документа	Код	Наименование базовой группы, должности (профессии) или специальности
ОКЗ	2423	Специалисты в области подбора и использования персонала
ЕКС <3>	–	Специалист по кадрам
ОКПДТР <4>	26583	Специалист по кадрам

3.1.1. Трудовая функция

Наименование	Получение информации от работника о реальных условиях его труда и выполнении работодателем существенных условий найма в течение испытательного срока			Код	А/01.4	Уровень (под-уровень) квалификации	4
Происхождение трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала				
				Код оригинала		Регистрационный номер профессионального стандарта	
Трудовые действия	Оформление отчетных документов, подтверждающих оказание услуги по подбору персонала						
	Подготовка отчетов о соответствии реальных условий работы кандидата условиям, зафиксированным в профиле должности						
Необходимые умения	Готовить отчетные документы, подтверждающие оказание услуги по подбору персонала						
	Анализировать информацию об условиях работы						
	Анализировать информацию о существенных условиях найма работника						
Необходимые знания	Основы трудового законодательства Российской Федерации						
	Методики психологической и профессиональной адаптации работников						
	Основы делопроизводства и документационного обеспечения управления						
	Этические нормы при работе с кандидатами, работодателями						
Другие характеристики	—						

3.1.2. Трудовая функция

Наименование	Поиск и представление работодателю кандидатов для замены работника, не прошедшего испытательный срок			Код	A/02.4	Уровень (подуровень) квалификации	4
Происхождение трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала				
				Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта		
Трудовые действия	Поиск кандидатов согласно требованиям профиля должности						
	Подготовка информации о кандидатах, представляемых работодателю на замену работнику, не прошедшему испытательный срок						
	Согласование места и времени встречи кандидатов с работодателем						
	Подготовка документов, подтверждающих выполнение гарантийного обязательства по оказанной услуге						
Необходимые умения	Оформлять документы о приеме на работу кандидата в соответствии с законодательством Российской Федерации и требованиями работодателя						
	Устно и письменно общаться с кандидатом, работодателем						
Необходимые знания	Основы трудового законодательства Российской Федерации						
	Методики психологической и профессиональной адаптации работников						
	Основы делопроизводства и документационного обеспечения управления						
	Этические нормы при работе с кандидатами и работодателями						
Другие характеристики	—						

3.2. Обобщенная трудовая функция

Наименование	Подбор персонала			Код	В	Уровень квалификации	5
Происхождение обобщенной трудовой функции	Оригинал	Х	Заимствовано из оригинала				
				Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта		
Возможные наименования должностей, профессий	Консультант по подбору персонала Специалист по подбору персонала Старший рекрутер						
Требования к образованию и обучению	Среднее профессиональное образование – программа подготовки специалистов среднего звена Основные программы профессионального обучения Дополнительные профессиональные программы						
Требования к опыту практической работы	Не менее одного года по подбору персонала						
Особые условия допуска к работе	–						
Другие характеристики	–						

Дополнительные характеристики

Наименование документа	Код	Наименование базовой группы, должности (профессии) или специальности
ОКЗ	2423	Специалисты в области подбора и использования персонала
ЕКС	–	Специалист по кадрам
ОКПДТР	26583	Специалист по кадрам
ОКСО <5>	080501	Менеджмент (по отраслям)

3.2.1. Трудовая функция

Наименование	Поиск и привлечение кандидатов			Код	В/01.5	Уровень (под-уровень) квалификации	5
Происхождение трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала				
				Код оригинала		Регистрационный номер профессионального стандарта	
Трудовые действия	Определение источников поиска кандидатов, составление плана поиска и привлечения кандидатов						
	Поиск кандидатов в соответствии с профилем должности						
	Привлечение кандидатов, заинтересовавшихся профилем должности						
Необходимые умения	Собирать и структурировать информацию о работодателях						
	Анализировать информацию о работодателях						
	Находить кандидатов, рекомендуемых другими работниками						
	Привлекать кандидатов через публикацию информации о вакансии в средствах массовой информации						
	Находить работников, не занимающихся поиском работы для себя, но потенциально заинтересованных в рассмотрении предложений, аналогичных профилю должности (прямой поиск)						
	Составлять объявление для публикации в средствах массовой информации о профиле должности						
	Использовать публичные источники информации						
	Налаживать и поддерживать контакты в профессиональной среде						
Необходимые знания	Информационно-коммуникационные технологии поиска кандидатов						
	Источники информации о кандидатах						
	Этические нормы работы с кандидатами						
	Законодательство Российской Федерации о персональных данных						
	Основы трудового законодательства Российской Федерации						
Другие характеристики	—						

3.2.2. Трудовая функция

Наименование	Отбор и оценка кандидатов		Код	В/02.5	Уровень (подуровень) квалификации	5
Происхождение трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала			
				Код оригинала	Регистрационный номер профессио- нального стандарта	
Трудовые действия	Отбор и анализ информации о потенциальных кандидатах					
	Оценка профессиональной квалификации кандидата					
	Презентация вакансии кандидату					
	Принятие решения о представлении кандидата работодателю					
	Проверка рекомендаций с прежних мест работы на отобранных кандидатов					
Необходимые умения	Анализировать резюме кандидата и оценивать его соответствие профилю должности					
	Разрабатывать план структурированного собеседования					
	Проводить собеседование с использованием средств связи и лично					
	Интерпретировать результаты собеседования					
	Осуществлять профессиональную и личностную оценку кандидатов с использованием соответствующих инструментов					
	Устно и письменно общаться с кандидатами					
	Налаживать и поддерживать контакты в профессиональной среде					
Необходимые знания	Технологии анализа резюме кандидата					
	Технологии проведения собеседований					
	Инструменты оценки и тестирования кандидатов					
	Этические нормы при работе с кандидатами и работодателями					
	Законодательство Российской Федерации о персональных данных					
	Основы трудового законодательства Российской Федерации					
Другие характери- стики	—					

3.2.3. Трудовая функция

Наименование	Презентация кандидатов на всех этапах отбора у работодателя			Код	В/03.5	Уровень (подуровень) квалификации	5
Происхождение трудовой функции	Оригинал	Х	Заимствовано из оригинала				
				Код оригинала		Регистрационный номер профессионального стандарта	
Трудовые действия	Представление кандидатов работодателю						
	Организация собеседования у работодателя						
	Получение информации от кандидата и работодателя о результатах собеседования						
	Предоставление кандидату обратной связи по итогам собеседований с работодателем						
Необходимые умения	Согласовывать графики собеседований и осуществлять подготовку к ним						
	Проверять рекомендации с прежних мест работы кандидата						
	Сообщать информацию кандидатам, не прошедшим конкурсный отбор у работодателя						
Необходимые знания	Технологии организации собеседований						
	Технологии проверки рекомендаций с прежних мест работы кандидатов						
	Этические нормы при работе с кандидатами						
	Законодательство Российской Федерации о персональных данных						
	Основы трудового законодательства Российской Федерации						
Другие характеристики	—						

3.2.4. Трудовая функция

Наименование	Согласование условий найма с работодателем и кандидатом			Код	В/04.5	Уровень (подуровень) квалификации	5
Происхождение трудовой функции	Оригинал	Х	Заимствовано из оригинала				
				Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта		
Трудовые действия	Консультирование работодателя при подготовке предложения о найме кандидата						
	Консультирование кандидата с момента получения предложения о работе и до выхода на работу						
	Подготовка предложения о найме кандидата						
	Получение ответа кандидата на предложение работодателя о найме						
Необходимые умения	Проводить переговоры с кандидатом по всем существенным условиям найма						
	Проводить переговоры с работодателем по всем существенным условиям найма						
	Консультировать работодателя по вопросам заработной платы, компенсаций и льгот						
Необходимые знания	Размеры заработной платы, запрашиваемые кандидатами для соответствующей должности в отрасли на момент оказания услуги по подбору персонала						
	Размеры заработной платы, льготы и компенсации для соответствующей должности в отрасли на момент оказания услуги по подбору персонала						
	Трудовое законодательство Российской Федерации						
	Этические нормы при работе с кандидатами						
Другие характеристики	—						

3.3. Обобщенная трудовая функция

Наименование	Формирование карты поиска кандидатов			Код	С	Уровень квалификации	6
Происхождение обобщенной трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала				
				Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта		
Возможные наименования должностей, профессий	Управляющий партнер Руководитель подразделения Руководитель филиала Ведущий консультант Старший консультант						
Требования к образованию и обучению	Высшее профессиональное образование						
Требования к опыту практической работы	Не менее пяти лет работы в области подбора персонала						
Особые условия допуска к работе	–						
Другие характеристики	–						

Дополнительные характеристики

Наименование документа	Код	Наименование базовой группы, должности (профессии) или специальности
ОКЗ	1212	Управляющие трудовыми ресурсами
ЕКС	–	Начальник отдела кадров
ОКПДТР	24696	Начальник отдела (управления кадрами и трудовыми отношениями)

3.3.1. Трудовая функция

Наименование	Определение потребности в трудовых ресурсах и составление профиля должности			Код	С/01.6	Уровень (подуровень) квалификации	6
Происхождение трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала				
				Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта		
Трудовые действия	Анализ и структурирование информации о работодателе						
	Анализ плана работодателя по найму кандидатов						
	Подготовка и корректировка профиля должности						

	Согласование с работодателем технологии, ресурсов и сроков поиска и привлечения кандидатов
	Подготовка для кандидата информации о работодателе и профиле должности
Необходимые умения	Собирать и структурировать информацию о работодателе и профиле должности
	Анализировать информацию о работодателе и профиле должности
	Проводить переговоры с работодателем о профиле должности
Необходимые знания	Специфика профессии и отрасли, для которой осуществляется подбор кандидатов
	Нормативные правовые акты, регулирующие деятельность по поиску и подбору персонала
	Основы трудового законодательства Российской Федерации
	Этические нормы при работе с кандидатами и работодателями
	Информационно-коммуникационные технологии получения информации, необходимой для подбора персонала
Другие характеристики	–

3.3.2. Трудовая функция

Наименование	Анализ рынка труда			Код	С/02.6	Уровень (под-уровень) квалификации	6
Происхождение трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала	Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта		
Трудовые действия	Определение цели анализа рынка труда в соответствии с картой поиска кандидатов						
	Определение параметров анализа рынка труда в соответствии с картой поиска кандидатов						
	Сбор и анализ целевой информации о рынке труда в соответствии с картой поиска кандидатов						

	Сбор и анализ информации об организациях и кандидатах на замещение рабочих мест
	Сбор и анализ информации об источниках поиска кандидатов
Необходимые умения	Собирать и структурировать информацию о рынке труда
	Анализировать информацию о работодателе
	Готовить аналитические отчеты
Необходимые знания	Источники информации о рынке труда
	Трудовое законодательство Российской Федерации
	Отраслевая специфика сквозных профессий
Другие характеристики	–

IV. Сведения об организациях – разработчиках профессионального стандарта

4.1. Ответственная организация-разработчик

Общероссийское объединение работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей» (РСПП)	
Исполнительный вице-президент	Кузьмин Дмитрий Владимирович

4.2. Наименования организаций-разработчиков

1	Ассоциация (союз) «Ассоциация консультантов по подбору персонала», город Москва
2	ЗАО «Группа Консорт», город Москва
3	ЗАО «Страховая компания БЛАГОСОСТОЯНИЕ», город Москва
4	ЗАО «Холдинговая компания АНКОР», город Москва
5	ЗАО «Холдинговая компания АНКОР», город Санкт-Петербург
6	ОАО «Детский мир», город Москва
7	ООО «АВЕКО Карьер Партнерз», город Москва
8	ООО «АВК Групп», город Москва
9	ООО «Агентство “Афина-Столица”», город Москва
10	ООО «Агентство “Эксперт”», город Санкт-Петербург
11	ООО «Агентство рекрутинга “Люди дела”», город Екатеринбург
12	ООО «Бигл», город Москва
13	ООО «Бизнес-Партнер», город Казань
14	ООО «Визави 142», город Москва
15	ООО «Выбор Кадровое агентство», город Москва
16	ООО «Джоб Респект», город Москва
17	ООО «ДжобХостел», город Москва
18	ООО «Кадровое агентство “Ваш персонал”», город Чехов, Московская область
19	ООО «Кадровое агентство “ТРИУМФ”», город Москва
20	ООО «Кадры Консалтинговое агентство», город Тула
21	ООО «Клиника ЛМС» (Будь здоров), город Москва
22	ООО «Консалтинговый центр “Выбор”», город Иваново
23	ООО «Консорт Калуга», город Калуга
24	ООО «Консорт Краснодар», город Краснодар
25	ООО «Консорт Петербург», город Санкт-Петербург
26	ООО «Линзмастер», город Москва
27	ООО «Лучшие кадры», город Москва
28	ООО «Стафф Бизнес Групп», город Подольск, Московская область
29	ООО «Студия рекрутмента и консалтинга», город Санкт-Петербург
30	ООО «Центр “Кадры Плюс”», город Иваново
31	ООО «Цеппелин Русланд», город Москва
32	ООО «ЦРК “Кадровый эксперт”», город Астрахань
33	ОУП ВПО «Академия труда и социальных отношений», город Москва

<1> Общероссийский классификатор занятий.

<2> Общероссийский классификатор видов экономической деятельности.

<3> Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих.

<4> Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов.

<5> Общероссийский классификатор специальностей по образованию.

МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ПРИКАЗ

от 9 октября 2015 года № 717н

Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по подбору персонала (рекрутер)»

В соответствии с пунктом 16 Правил разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов, утвержденных Постановлением Правительства Российской Федерации от 22 января 2013 г. № 23 (Собрание законодательства Российской Федерации, 2013, № 4, ст. 293; 2014, № 39, ст. 5266),

приказываю:

Утвердить прилагаемый* профессиональный стандарт «Специалист по подбору персонала (рекрутер)».

* Приложение в формате PDF см. по ссылке. – Примечание изготовителя базы данных.

Министр
М.А. Топилин

Зарегистрировано
в Министерстве юстиции
Российской Федерации
9 ноября 2015 года,
регистрационный № 39628

Учебное издание

Сокерина Светлана Вячеславовна

Технологии управления ресурсами рекрутинга

Учебное пособие

Редактор *М. А. Капустина*
Корректор *А. М. Антонова*
Компьютерная верстка: *С. В. Сокерина*

Объем данных 2,48 Мб
Подписано к использованию 07.11.2022

Размещено в открытом доступе
на сайте www.psu.ru
в разделе НАУКА / Электронные публикации
и в электронной мультимедийной библиотеке ELiS

Издательский центр
Пермского государственного
национального исследовательского университета
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15