
ВВЕДЕНИЕ В РЕКРУТИНГ

*ЭЛЕКТРОННОЕ ИЗДАНИЕ
ДЛЯ РЕКРУТЕРОВ И HR-СПЕЦИАЛИСТОВ*

ВЯЧЕСЛАВ СКЛЯНОЧКИН

Вячеслав Скляночкин

Введение в рекрутинг

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=68618585

SelfPub; 2022

Аннотация

Автор данного электронного издания является выпускником социологического факультета МГУ и специалистом в сфере HR со стажем более восьми лет. Автор имеет достаточный опыт работы по организации различных HR-процессов внутри крупных компаний, а также в процессе оказания различных аутсорсинговых услуг агентства «СЛАВА HR». Издание поможет погрузиться в специфику HR для начинающих и действующих специалистов. Узнать основные методы подбора с точки зрения современных научных и бизнес-технологий. Сделать первые шаги или углубиться в знаниях по профессии "Менеджер по подбору персонала".

Содержание

Об авторе	6
Введение	8
Востребованность профессии	10
ПОДБОР КАНДИДАТОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (HR-ОРГАНИЗАЦИИ): СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ	12
Завершение издания, пожелания.	71

Вячеслав Скляночкин

Введение в рекрутинг

**Электронное издание для
начинающих HR-специалистов**



Об авторе

Автором данного электронного издания является выпускник социологического факультета МГУ и специалист в сфере HR со стажем более восьми лет.

Автор имеет достаточный опыт работы по организации различных HR-процессов внутри крупных компаний, а также в процессе оказания различных аутсорсинговых услуг агентства «СЛАВА HR»

«На протяжении 8 лет я работаю, а также изучаю сферу и специфику HR. Являюсь дважды выпускником МГУ и магистром программы Социологического факультета МГУ по современным технологиям управления. Имеется опыт преподавания на специализированных авторских лекциях для студентов и выпускников ведущих университетов Москвы.»

В настоящий момент у меня свой кадровый бизнес, в котором я являюсь основателем и руководителем кадрового агентства "СЛАВА HR!", закрытого делового клуба по нетворкингу, а также бизнес-консультантом крупных кадровых проектов. Также я являюсь HRD в международной консалтинговой компании.

Я сотрудничаю и оказываю услуги в области HR для большого количество крупных компаний, таких как Яндекс,

Тинькофф, X5RetailGroup, Магнит, ГК "РУСАГРО", АН "АСКА-недвижимость", Affiliate-платформы Workle, CPAEx, YouDo и многие другие.

Каждый месяц я и моя команда обрабатывает запросы у более чем 5 000 соискателей, а более 1000 соискателей каждый месяц находят работу. Веду свой личный HR-блог.

Введение

Данное издание направлено на изучение и более детальное погружение в освоение очень востребованной профессии Рекрутера (HR-менеджера, Менеджера по подбору персонала) на кадровом рынке.

При очень простом анализе самого популярного джобборда в СНГ hh.ru, актуальность профессии Рекрутер подтверждена наличием более 4 500 актуальных вакансий за последний месяц. **Т.е. более 4500 представителей бизнеса ежемесячно нуждаются в HR-специалистах такого плана.**

Средняя ЗП таких специалистов начинается от 45 000 до 500 000 рублей в зависимости от опыта и квалификации, а при построении бизнеса и роста в квалификации в данной отрасли есть возможность зарабатывать еще БОЛЬШИЕ деньги.

Ясное дело, что рекрутер должен обладать большим количеством необходимых знаний, умений, навыков. Но где же обучают менеджеров по персоналу?

Высшее образование не предполагает этой специальности. В рекрутеры обычно идут люди, получившие образование по специальностям менеджмент, управление персоналом, психология, педагогика. Эти специалисты хорошо разбираются в психологии людей, а также в структуре организа-

ции. Такие навыки оказываются очень полезными в работе. В настоящий момент очень хорошими специалистами в сфере HR-становятся маркетологи, у которых в дальнейшем получается очень успешно заниматься автоматизацией и формированием HR-процессов внутри организации, а также находить новых сотрудников используя маркетинговые инструменты.

Тем не менее, чтобы получить профессию рекрутера, обязательно нужно иметь определенные знания и навыки, так как данная профессия имеет свою теоретическую и практическую специфику. Данное издание сконцентрировано на том, чтобы после его прочтения Вы смогли полноценным образом сконцентрироваться на работе в данной области и продолжить дальнейшее развитие. Это издание может стать для Вас самой первой отправной точкой к новым свершениям.

Востребованность профессии

Подбор персонала на сегодняшний день играет главную роль в развитии любой компании. Этот процесс можно сравнить с искусством, так как он также требует определенного подхода.

На данный момент процесс подбора кандидатов является важным средством, который прокладывает мостик между работодателем и наемным работником, государством и обществом. В мире жестокой конкуренции лучшим становится тот, кто собрал лучшую команду. Современная организация (учреждение, предприятие, компания, фирма) – это саморегулирующаяся социальная система, которую сознательно создают люди для достижения общих целей.

В условиях процесса быстрой модернизации организаций возрастает и потребность в новых видах профессий, а постоянно изменяющийся рынок труда порождает возникновение новых институтов, требующих более тщательного изучения. Нельзя не учитывать и сложившиеся обстоятельства нашей страны, то есть, кризис, санкции и т.д. В силу этого, чтобы сегодня российским компаниям победить и устоять в конкурентной борьбе, необходимо привлекать высококвалифицированных HR-специалистов.

Организация при поиске высококвалифицированных со-

трудников несет определенные затраты: размещение объявлений, оплата телефонных счетов за переговоры с кандидатами на работу, потраченное время на собеседование, и несение убытков, пока не найден данный сотрудник. И вот тут, как нельзя лучше, приходят на помощь Рекрутеры, которые могут за короткий срок подобрать высококвалифицированных специалистов на любую позицию, соблюдая все требования организации и учитывая пожелания будущего сотрудника. Сегодня спектр кадровых услуг расширяется: от простого подбора до развития и консультирования в решении внутренних проблем компании.

Рекрутинг в России – пока еще развивающийся социальный процесс, который наполняется новыми связями, вновь созданными отношениями и элементами.

Актуальность данного курса обусловлена тем, что **человеческие ресурсы (HR)** сегодня являются не только главным фактором прибыли, но и отражают уровень качества предоставляемых кадровых услуг на рынке.

ПОДБОР КАНДИДАТОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (HR-ОРГАНИЗАЦИИ): СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ

«Секрет удачного выбора сотрудников прост – надо находить людей, которые сами хотят делать то, что бы вам хотелось от них».

Г. Селье

Мы живем в эпоху глобализации, которая способствует изменению социально – экономических отношений и роли социальных групп общества в сфере рынка труда и условий их трудовой деятельности. Рынок труда – это действующий в рамках определенного экономического пространства механизм взаимоотношений между работодателем, который нуждается в квалифицированной рабочей силе, и соискателем, т. е. потенциальным работником. В современных организациях кардинально меняется структура управления, поскольку

ку человек становится одним из самых главных ресурсов.

Сотрудники имеют колоссальное влияние на экономические показатели и конкурентоспособность организации, а также на её стратегические перспективы и возможности. Управление людьми является важной составляющей деятельности любой компании. Опыт, накопленный в данной области многими успешно работающими организациями, требует тщательного осмысления, изучения и использования в современных российских условиях. В настоящее время существуют определённые исследования, касающиеся подбора персонала и рынка HR. В качестве теоретической основы для данного курса наиболее привлекательной и актуальной является так называемая «теория поколений».

Данную теорию создали в 1991г. американские ученые Хоув Н. и Штраус В. Основой «теории поколений» стал «конфликт поколений», который не связан с возрастными противоречиями. Поколения – возрастные группы, имеющие схожие ценности и потребности, рожденные в определенный временной период. Существует следующая классификация: поколение GI (1900 – 1923 г.р.), молчаливое поколение, Silent (1924 – 1942 г.р.), поколение Беби – Бумеров (1943 – 1962 г.р.), поколение X (1963 – 1984 г.р.), поколение Y (1985 – 1999 г.р.), поколение Z (с 2000 г.р.). В современных организациях поколения X, Y и Z являются наиболее потенциальными трудовыми ресурсами. Лучшая работа для представителя поколения X – та, которая позволяет про-

являть творческие способности, нестандартный подход к делу. Такие люди готовы к любым сложным ситуациям, они привыкли самостоятельно принимать решения. Представители поколения Y «выросли» на коммуникативных технологиях, или социальных сетях, поэтому они без труда пользуются ими не только в обыденной жизни, но и в работе. Такие люди ответственны, ориентируются на результат деятельности, гражданский долг и мораль. На первый план для поколения Y выходят самовыражение и вознаграждение за свою деятельность, предпочитают работать по гибкому графику. Поколение Z сегодня начинает привлекать внимание исследователей, поскольку к нему относятся самые молодые соискатели, которые уже начинают проявлять себя. По прогнозам некоторых экспертов, Z вырастут идеалистами. Для таких людей крайне важно стремиться к саморазвитию в профессиональном плане, они прагматичны, творчески развитые личности, способны к адаптации. Кроме того, это самое социально активное поколение.

«Теория поколений» в современных организациях набирает свою значимость. Изучив ценности и стремления потенциальных сотрудников, руководители компаний всё больше осваивают системы гибких офисов, стараются создать комфортную атмосферу и оценивают деятельность персонала по результатам, а не по количеству отработанного времени. Для снижения конфликтов между молодыми сотрудниками и специалистами из других поколений разрабатываются раз-

личные системы мотивации, например, применение методик геймификации трудового процесса, проведение совместных командообразующих тренингов. Таким образом, применение данной теории в той или иной организации позволяет снизить ошибки при подборе персонала, упростить создание систем развития и мотивации сотрудников, сократить количество конфликтов между поколениями, а также повысить эффективность деятельности всего персонала в целом.

Успех деятельности компании, а также её развитие зависят не только от рыночной обстановки, взаимоотношений с государственными органами, клиентами, но и от кадровой политики, принципов и методов управления персоналом и их использования на практике. В процессе организации деятельности любой организации первое место занимает система управления персоналом, а привлечение и профессиональный отбор кадров (рекрутмент) – одна из центральных функций управления. Сегодня идёт война за успешных кандидатов, поэтому руководства современных компаний должны совершенствовать свои методы работы с персоналом. «Управлению персоналом» или «менеджменту персоналом» даётся огромное количество определений, однако постараемся выделить отличительные особенности данного понятия. По мнению Масловой В.М., управление персоналом – это часть менеджмента, обеспечивающая формирование социальной политики организации, социального партнерства, доверия между наемными работниками и работода-

телями.

Зарубежный исследователь Флиппо Э. определяет управление персоналом как планирование, организацию, вознаграждение и интеграцию людей в целях достижения организационных, индивидуальных и социальных целей. В англоязычном бизнес – словаре даётся следующее определение: «Управление персоналом – это административная дисциплина, связанная с наймом и развитием сотрудников, направленная на повышение их ценности для организации, включающая в себя анализ потребности в персонале, планирование и подбор персонала, выбор людей на место работы, ориентацию и профессиональную подготовку, определение заработной платы, предоставление льгот и стимулов, оценку эффективности работы, разрешение споров, общение со всеми сотрудниками на всех уровнях».

Таким образом, в основе системы управления персоналом лежит взаимодействие между работодателем и наёмными работниками, формирование социального партнёрства. Данная система включает в себя планирование, поиск и подбор персонала, его адаптацию, профессиональное развитие, в ходе которого достигаются организационные цели, а также цели отдельно взятого сотрудника.

Подбор персонала является частью формирования трудового потенциала в организации, так как позволяет нанять сотрудника, мотивированного для решения поставленных задач. Ведь не только организация заинтересована в пополне-

нии своего штата профессионалами, но и кандидат стремится к развитию, удовлетворяя тем самым свои потребности в самореализации. В научной литературе термин «подбор персонала» рассматривается с разных точек зрения. Одегов Ю.Г. и Журавлев П.В. понимают под подбором персонала процесс изучения кандидатов. По Бертхелю Й. подбор персонала – процесс принятия решения, в конце которого стоят те кандидаты, которые выявились из круга кандидатов как наиболее квалифицированные. Подбор персонала – это процесс, в котором организация отбирает из списка заявителей лицо или лиц, наилучшим образом подходящих по критериям, определенным для вакантной должности.

С точки зрения Тибиловой Т.М. подбор персонала – установление идентичности характеристик работника и требований организации, должности. При подборе персонала необходимо оценивать не только профессиональные компетенции кандидата, но и то, как он будет вписан в культурную и социальную структуры организации.

Резюмируя, нужно отметить, что подбор персонала является процессом привлечения и отбора специалистов на вакантные должности, которые включают в себя сопоставление требований должности и квалификации работника, его профессионального опыта, а также деловых и личных качеств.

Слово «рекрутинг» является заимствованием нового периода из английского языка. Оно происходит от латинского глагола *recrescere* – «набирать вновь», который перешел

в ранний французский язык в форме глагола recruter, откуда и происходит английское to recruit (набирать, нанимать). Целесообразно рассматривать рекрутинг в широком и в узком смысле слова. В первом случае рекрутинг является видом деятельности, и в этом смысле он выступает как "профессиональная деятельность по поиску и подбору персонала", а во втором случае речь идет о технологии подбора персонала, которая может использоваться как агентствами, так и предприятиями. Трактовок понятия «рекрутинг» существует огромное множество, каждый автор придает значимость тем аспектам, которые считает нужным.

Рекрутинг – это сфера поиска и оценки персонала, где главными действующими лицами являются работники кадровых (рекрутинговых агентств), частные рекрутеры-фрилансеры, представители предприятия – заказчика и специалисты разных областей. Кроме того, Карташов С.А. считает, что в настоящее время рекрутинг является «системой комплектования» современного предприятия персоналом на жестких обоюдных требованиях. С точки зрения Долженковой Ю.В., рекрутинг – это деятельность, состоящая в посредничестве между работодателем (фирмой, имеющей определенные потребности в кадрах) и специалистом, желающим найти или сменить работу. Веснин В.Р. определяет рекрутмент как платные услуги по подбору персонала для компании – работодателя, осуществляемые независимой структурой по заказу компании – работодателя.

Из данных определений очевидно, что рекрутинг представляет собой профессиональную деятельность, а это значит, что и заниматься ею должны профессионалы, какими чаще всего выступают кадровые агентства или частные рекрутеры, более подробно о которых мы поговорим в следующих уроках.

В качестве субъектов этапа подбора персонала, или рекрутинга, выступают работодатели, размещающие информацию о вакантных рабочих местах в агентстве, с пожеланиями и требованиями к будущим кандидатам на рабочее место в их компании, которые находятся в активном поиске работы, соискатели, а также сами рекрутеры. Важно отметить, что в соответствии со статьей 20 Трудового кодекса Российской Федерации работодателями могут выступать юридические и физические лица, однако работодатели – физические лица, в том числе предприниматели без образования юридического лица, вряд ли могут рассматриваться как субъекты, формирующие и осуществляющие целенаправленную кадровую политику.

Кто же такой рекрутер? Рекрутер может работать как в отделе кадров своей организации, так и в кадровом агентстве (либо быть частным рекрутером на фрилансе). В последнем случае он совершает коммерческую сделку и одновременно выполняет поручение заказчика в лице собственника предприятия. Рекрутер в своей компании должен понимать, какое место она занимает на рынке, какова корпоративная

культура организации, какого психологического склада нужен сотрудник и с кем он будет работать, кто будет проводить отбор внутри предприятия и как необходимо представлять документы, чтобы они адекватно воспринимались заказчиком. Специалист по подбору персонала должен знать потенциал профессионального развития в компании, ориентироваться, стоит ли приглашать людей, которые желают «расти», или, наоборот, нужны те, кто хочет «осесть», быть в курсе рынка зарплат, а если в организации нет должностных обязанностей, на которые принимается кандидат, то рекрутер должен сформировать их для себя.

Как и по разновидности деятельности, выделяют внешних рекрутеров, занимающихся консультированием и мониторингом рынка труда, и внутренних, то есть тех, кто непосредственно занимается поиском и подбором кадров в зависимости от целей организации. Рекрутер должен не только разбираться в кадровой политике компании и специфике работы по тем или иным должностям, но и должен быть отличным психологом, обладать коммуникативными навыками и деловым этикетом. Помимо всего прочего, учитывая последние реалии рынка, рекрутер должен очень хорошо разбираться в маркетинге и последних digital-технологий. чтоб быть наиболее конкурентоспособным на рынке. «Хороший рекрутер – это, прежде всего, незаурядная личность, умеющая хорошо общаться». Синонимами слова «рекрутер» в современной рекрутинговой деятельности являются: специалист по

поиску и подбору персонала, специалист по найму, менеджер по кадрам, HR – менеджер, хедхантер («охотник за головами»). Круг задач, которые выполняет рекрутер, очень разнообразен. Он составляет и размещает информацию об открытых вакансиях на рекрутинговых сайтах, в печатных изданиях, социальных сетях и т.д., ведёт самостоятельный поиск резюме подходящих на должность кандидатов, консультирует заказчика по вопросам составления анкет – заявок с целью эффективного подбора кандидатов, проводит телефонное интервью, собеседования (самостоятельно или с помощником) и формирует HR – бренд компании, занимается рассылкой тестовых заданий (при необходимости), знакомит соискателей с компанией, условиями работы, нормативами, принятыми в организации, готовит отчётность о проделанной работе.

Выше уже было сказано, что у рекрутера как профессионала своей области должны быть хорошо развиты коммуникативные навыки, поэтому еще одним базовым элементов рекрутинговой деятельности является общение. Общение в данном аспекте рассматривается как основная форма взаимодействия субъектов рекрутинговой деятельности и как важнейшая составляющая на каждом этапе процесса рекрутинга. Общение – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями совместной деятельности и включа-

ющий в себя как минимум три различных процесса: коммуникацию (обмен информацией), интеракцию (обмен действиями) и социальную перцепцию (восприятие и понимание партнера). Конечно, если говорить о равенстве статусов говорящих в процессе собеседования – интервью, то именно рекрутер занимает доминирующее положение, однако здесь важно умело использовать имеющиеся коммуникативно – речевые технологии, не испортив свою репутацию и сам имидж компании. Таким образом, не только рекрутер оценивает и выбирает подходящего кандидата, но и сам кандидат обращает внимание на своего собеседника, тщательно изучает его

Итак, рассмотрим, кем является кандидат, объектом или субъектом рекрутинга. Как объект кандидат – некий "товар", которым управляют. Но сегодня кандидат на должность является уже продавцом товара. Перед рекрутером он представляет свой капитал: опыт, профессионализм, энтузиазм, ответственность и т.д. Поэтому кандидата можно рассматривать и как объект управления, и в то же время по праву можно считать активным участником трудовых отношений, субъектом деятельности. В качестве синонима понятия «кандидат» часто употребляют слово «соискатель». Однако между ними есть некоторые различия. Кандидат – претендент, имеющий шанс занять желаемую должность и обладающий соответствующими для этого навыками и знаниями. В процессе отбора кандидатов гораздо больше, чем того, что

им предлагают на рынке труда. Однако не каждый соискатель в процессе поиска работы становится кандидатом, но каждый кандидат – это соискатель. То есть, разница заключается лишь в этапе, на котором находятся оба участника.

В теории и практике управления для обозначения сотрудников одной организации часто используют разные термины: кадры (трудовые ресурсы), персонал, человеческие ресурсы. Рассмотрим содержания данных понятий и выявим различия между ними. Персонал – совокупность физических лиц, которые состоят в отношениях с организацией как юридическим лицом, регулируемых договором найма. Говоря о персонале, рассматривают людей в организации вообще, без учета их индивидуальных особенностей. Кадры же являются основным составом квалифицированных работников компании. К трудовым ресурсам относят трудоспособную часть населения, которая обладает физическими и интеллектуальными возможностями и способна производить материальные блага, оказывать различные услуги. Важной составляющей трудовых ресурсов является кадровый потенциал, в котором выделяют следующие компоненты: организационный, квалификационный, профессиональный и кадровый.

Кадровая составляющая как раз включает в себя профессиональные знания и навыки, которые учитываются на каждом этапе рекрутинговой деятельности. Кадры (трудовые ресурсы) можно тасовать как карточную колоду, двигать как шахматные фигурки, использовать как рабочий скот, ино-

гда протягивая пряник, а иногда пуская в дело кнут. Сегодня персонал является стратегическим фактором, определяющим будущее организации, что превращает его в человеческие ресурсы – совокупность личностей, каждая из которых обладает особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству.

Личностные качества характеризуют внешний образ сотрудника, который достаточно стабильно проявляется в коллективе и является неотъемлемой частью социологии личности. Личностные качества можно разделить на деловые (организационные), которые необходимы для выполнения конкретных функций и задач, и моральные (нравственные), отражающие проявление личной морали человека. В кадровой работе необходимо также знать достоинства и недостатки сотрудников, на основе которых подбирается рабочее место, намечается служебная карьера и обеспечивается продвижение.

Отдельно стоит выделить методы в системе управления организацией, и в частности, персоналом. К социально – психологическим методам относятся способы осуществления управленческих воздействий на персонал, которые базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объект воздействия этих методов – группы людей и отдельные личности. Данные методы включают в себя социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействия в процессе производства (внеш-

ний мир человека); психологические методы, которые направлены воздействуют на личность конкретного человека (внутренний мир человека). Подобное разделение достаточно условно, так как в современном обществе человек всегда общается с разными людьми.

Социологические методы в управлении персоналом направляют назначение и место сотрудников в коллективе, выявляют лидеров и обеспечивают их поддержку, связывают мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечивают эффективное взаимодействие и разрешение конфликтов в коллективе. Социологические методы предоставляют необходимые данные для подбора, оценки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. Так, самыми распространёнными видами социологических методов являются анкетирование, которое позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет, а также интервьюирование, которое предполагает личную беседу. В современных организациях используется социометрический метод. Он направлен на анализ деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми. Метод наблюдения позволяет выявить реальные качества и умения сотрудников, которые можно обнаружить в неформальной обстановке. Знание социологических методов управления очень важно для руководителя организации,

поскольку позволяет осуществлять социальное планирование, регулировать возникающие споры, обеспечивать взаимодействие на всех уровнях, развивать и поддерживать корпоративную культуру. Для этого необходимо регулярно проводить социологические исследования в коллективе.

Таким образом, рекрутинг, как часть управления персоналом и HR представляет собой сложноорганизованный процесс, где каждый элемент обладает своей функциональной значимостью. В России рекрутинг стал развиваться не так давно. Рекрутинг подразумевает под собой обычное для российских реалий понятие «подбор персонала». Однако рассматривают его с точки зрения посредника, когда определённые организации или частные рекрутеры оказывают компаниям услугу поиска кандидатов за вознаграждение. О таких организациях и частных рекрутерах и будет идти речь в нашем курсе.

Существуют отличительные особенности современного российского рынка рекрутинговых услуг. Во – первых, данный вид услуг востребован во всех регионах страны, региональные заказы на подбор персонала увеличиваются. Во – вторых, развиваются взаимоотношения с клиентами, растёт число заказов от местных клиентов, специализирующихся на рекрутинге. В – третьих, внедряются новые дополнительные услуги на рынке, связанные с областью обучения и адаптации персонала, управленческого консультирования, управления человеческими ресурсами. В – четвёртых, существу-

ет огромная конкуренция на отдельных сегментах рынка, в частности, при работе с крупными российскими и западными компаниями.

Важно отметить, что в области подбора персонала сегодня возрастает дисбаланс спроса и предложения на рынке труда, когда профессий много, а подходящих кандидатов не находится, и наоборот. Практически во всех организациях идёт борьба за высококвалифицированных и успешных кандидатов.

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ, ТЕХНОЛОГИИ И ЭТАПЫ ПОДБОРА КАНДИДАТОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.

Современное общество диктует новые тенденции, которые нуждаются во всестороннем изучении. Эти тенденции касаются изменений социально – экономических отношений, а также поведения социальных групп общества в сфере рынка труда. Рынок труда – это действующий в рамках определенного экономического пространства механизм взаимоотношений между работодателем, который нуждается в квалифицированной рабочей силе, и соискателем, т. е. потенциальным работником. Теперь человек становится основным источником прибыли с его знаниями, навыками, способностями, которые он вкладывает в ту или иную организацию.

Привлечение и отбор кадров являются одной из централь-

ных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно люди имеют колоссальное влияние на её развитие. Человек и организация находятся в постоянном взаимодействии, и данный процесс должен быть сбалансирован. Процесс включения человека в среду организации, то есть, социализация, приводит не только к появлению чувства ответственности, но и за деятельность компании и внутренние обязательства по отношению к ней. У каждого человека своя многоплановая структура личности, и он является не механизмом, выполняющим определенный набор действий, а разумным сознательным существом с устремлениями, амбициями, эмоциями, желаниями, разделяющим ценности и мораль. Таким образом, в организации человек – это личность с набором специфических индивидуальных характеристик, необходимых для его трудовой деятельности.

Для того, чтобы каждый человек был успешно трудоустроен на ту или иную должность, необходимо понимать его основные устремления, способности, предрасположенности и т.д. Во избежание риска пополнить штат некомпетентными сотрудниками, важно правильно разработать и организовать процесс поиска, отбора и последующего найма.

Существуют общепризнанные технологии поиска и подбора персонала, применяющиеся в современных организа-

циях:

Скрининг (скрининг резюме, экспресс рекрутинг) – подбор по ключевым формальным требованиям. Чаще всего он подходит для поиска линейных позиций.

Executive Recruitment (точечный рекрутинг) – технология рекрутинга, характеризующаяся активным поиском кандидатов с детальным погружением в бизнес – задачу.

Executive Search (ES) (в своем классическом понимании) – технология подбора топ – менеджеров, редких специалистов, существующая для решения бизнес– задачи; многоэтапная технология подбора, выполняющаяся командой профессионалов; метод или отдельный этап технологии; вид кадровых компаний и сегмент услуг.

Этапы подбора в рамках ExecutiveSearch:

1. Переговоры. Снятие позиции, формирование профиля. Изучение бизнеса заказчика.
2. Прямой системный поиск персонала. Формирование Long – list (по всем кандидатам).
3. Оценка компетенций кандидатов (проведение нескольких интервью, выявление мотивации). Формирование Short – list.
4. Встречи кандидатов с Заказчиком и приглашение на работу (Job – offer).
5. Мотивация кандидата на переход (переманивание).
6. Интеграция кандидата в компанию.

Однако, по мнению Кибанова А.Я., поиск может проходить как среди свободных специалистов, так и среди уникальных, которые не находятся в активном поиске работы.

Headhunting (хедхантинг, или «охота за головами») – специфическая технология поиска персонала, при которой Клиент заказывает переманивание конкретного человека из конкретной компании. Данная технология предполагает работу зачастую со специалистами топ – уровня, где большое внимание уделяется решению бизнес – задачи. В России Headhunting используется как ExecutiveSearch.

Прелиминаринг – технология подбора персонала при помощи производственной практики и стажировки перспективных молодых специалистов, которые способны внести значительный вклад в функционирование и развитие организации. Данная технология предусматривает проведение бесплатных тренингов и мастер – классов для выпускников, молодых и начинающих специалистов. В данном случае молодой специалист имеет шанс попасть в постоянный штат сотрудников компании.

В практике современных организаций принято использовать и другие технологии и методы подбора, а именно:

Социальный рекрутинг – использование социальных медиа для привлечения потенциальных кандидатов.

Рекрутинг по рекомендациям – процесс поиска персонала, в котором вакансии закрываются по рекомендациям.

General Recruitment – метод поиска в бизнес – кругах, через личные деловые связи, работу с собственной базой данных топ – менеджеров, СМИ и Интернет.

Mass Recruitment – массовый поиск и подбор кандидатов на большое число одновременно открытых типовых позиций.

Все вышеперечисленные технологии имеют свою специфику, и их применение должно соответствовать задачам бизнеса. На практике может использоваться одновременно несколько технологий, но при этом нужно учитывать все риски.

В научной среде есть две противоположных точки зрения на проблему подбора персонала. Первая акцентирует внимание на выполнении определенных видов работ и подбора для этого соответствующих людей. Вторая точка зрения гласит, что работа подбирается для человека, учитывается его личностный и профессиональный потенциал, определяется подходящее рабочее место и т.д. Персонифицированный подход целесообразно использовать для подбора кандидатов на руководящие должности.

Организационный подход больше уместен в случаях подбора на массовые позиции или на рабочие места, которые требуют исполнения стандартного набора процедур. Количественные и качественные составляющие этапов рекрутинга у любой отдельно взятой компании свои. Есть мнение, что подбор персонала начинается с поиска, но это далеко не так.

Прежде чем приступить непосредственно к поиску кандидатов, перед этим необходимо выполнить ряд процедур. Становится очевидной ключевая позиция этапов подбора и отбора персонала в общей системе управления, так как подбор персонала предполагает проведение мероприятий, которые в наибольшей степени влияют на деятельность организации.

Нужно отметить, что подбор персонала является приоритетным направлением в рамках осуществления процесса по управлению персоналом не только из – за влияния на эффективность деятельности организации, но и с точки зрения конкурентного преимущества. В качестве показателей эффективности подбора выступают:

- показатели исполнения корпоративных стандартов и планов;
- показатели производительности и качества труда новых сотрудников;
- показатели ошибок, брака и поломок, произошедших по вине новых сотрудников;
- количество претензий внешних и внутренних потребителей и других заинтересованных лиц к новым сотрудникам;
- показатели включенности сотрудников в корпоративную культуру компании;
- затраты (временные, материальные) на кадровые мероприятия;
- затраты на производственную адаптацию и развитие новых сотрудников;

- процент сотрудников, уволенных до истечения испытательного срока;
- уровень текучести персонала;
- временной период от найма до полноценного включения новых сотрудников в производственную деятельность.

В современных реалиях подбор кандидатов на вакантные должности становится более значимым процессом, поскольку компании рассматривают своих сотрудников в качестве источника конкурентного преимущества. В организациях усиливается интерес к использованию надёжных методов в рекрутинге, поэтому важно проанализировать нынешние современные методы подбора персонала, выявить их преимущества и недостатки для дальнейших предложений по совершенствованию использования трудового времени рекрутера. В данном уроке проанализируем этапы подбора кандидатов на вакантные должности в организации с учётом применяемых методов.

Первым и важным этапом подбора является планирование, заключающееся в предоставлении рабочих мест потенциальным соискателям в нужный момент времени, а также в оптимальном количестве в соответствии с их способностями, умениями и требованиями, предъявляемыми организацией. Конечно, человека привлекают те рабочие места, где созданы условия для развития способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок, поэтому каждое рабочее место должно отвечать заявленным требованиям, поз-

волять сотруднику повышать собственную эффективность труда и способствовать достижению целей компании. Правильное планирование является залогом успешного сотрудничества между работником и работодателем. Важной составляющей планирования персонала является прогнозирование различных вариантов развития кадрового потенциала в будущем. Так, можно прогнозировать такие аспекты кадровой ситуации как, выбытие по возрасту или по непредвиденным обстоятельствам, переход на другую или более высокую должность, уход по собственному желанию и т.д.

Планирование позволяет определить, сколько работников, какой квалификации, когда и где будет необходимо; какие требования предъявляются к тем или иным категориям персонала (для этого используются профессионально – квалификационные модели должностей); каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал; как использовать кадры в соответствии с их потенциалом; как обеспечить развитие этого потенциала, повысить квалификацию; как организовать справедливую оплату труда, мотивацию персонала и решить его социальные проблемы; каких затрат потребуют проводимые мероприятия. В нашем курсе мы рассматриваем особенности планирования как этапа рекрутинга, то есть формирование потребности в закрытии той или иной должности.

Планирование потребности в персонале как важнейшее направление кадрового планирования включает следующие

этапы:

1. Анализ различных видов планов организации, которые имеют непосредственное влияние на обеспечение кадрами (планы инвестиций, планы производства и реализации).

2. Анализ общей статистики по персоналу, информации о его деловой оценке.

3. Расчет качественной (необходимые категории, профессии, специальности, уровень квалификационных требований) и количественной (расчетная численность людей) потребности в персонале на планируемый период.

4. Планирование альтернативных мер по покрытию потребности в кадрах. Этап планирования подбора персонала предполагает описание требований к вакантной должности. Их подразделяют на профессиональные (уровень образования, профиль образования, квалификация, опыт работы, сертификаты), личностные (коммуникативные, интеллектуальные), биографические (пол, возраст, семейное положение, место жительства), юридические (гражданство, право на работу), географические (место жительства кандидата) и другие.

В целях удобства в каждой организации разрабатывается матрица спецификации должности по профессиональным требованиям для разработки требований к определённой должности. Я называю эту матрицу *целевым портретом кандидата*. Во – первых, необходимо выделять наиболее важные и наименее важные для позиции качества, а также ис-

пользовать градацию. Во – вторых, стоит учитывать, что оптимальное исполнение позиций зависит не от профессиональных и личностных характеристик, а от их комбинации. В – третьих, для снижения требований к кандидатам рекомендуется различать качества, которыми человек обладает, впервые приходя в организацию, и качества, которые он может получить в качестве сотрудника. В – четвёртых, важно учитывать фактор компенсации, заключающийся в возмещении достоинствами одних сотрудников недостатка профессиональных качеств других. Наконец, акцентировать внимание следует на возможностях и специфике организации деятельности компании (автоматизация потребует совсем иных требований к кандидатам). В – шестых, необходимо всегда прогнозировать развитие того или иного сотрудника в компании, видеть его слабые и сильные стороны. Результатом описания должности является составление профиля должности (профессиограммы), в котором описаны все требования к работнику.

В основе процесса планирования потребности в персонале лежит подготовка должностной инструкции, то есть, документа, в котором описываются основополагающие функции будущего сотрудника, у каждого из которых она индивидуальная. Должностные инструкции разрабатываются кадровым отделом совместно с руководителем подразделения, в котором имеется вакантная должность, и составляются в трех экземплярах на каждого работника: один экземпляр

хранится в отделе кадров, второй – у руководителя отдела (подразделения), третий – у самого работника.

Должностная инструкция является описанием основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность.

Итак, планирование персонала является областью, которая характеризуется формальностью и творческим подходом, интуицией и искусством одновременно. Главным источником конкурентоспособности является мотивированность персонала. Каждая организация должна осознавать, что требуются не отдельные должности, а люди, которые будут исполнять эти должностные обязанности. На этапе планирования персонала действует одно простое правило: чем больше средства компания вкладывает в развитие своего персонала, тем меньше её зависимость от наличия компетенций на кадровых рынках.

Следующим этапом является выбор стратегии поиска и привлечения кандидатов на вакантные должности. Процесс поиска – это постоянная коммуникация между работодателем и соискателем, между специалистом по подбору персонала и соискателем (при работе с кадровым агентством). Коммуникация – социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового общения по разным каналам при помощи различных коммуникативных средств (вербальных, невербальных и др.)... Следовательно, социальная коммуникация – это та-

кая коммуникативная деятельность людей, которая обусловлена целым рядом социально значимых оценок, конкретных ситуаций, коммуникативных сфер и норм общения, принятых в данном обществе.

В данном курсе на этапе поиска персонала представлен пример социальной коммуникации, поскольку в результате взаимодействия важную роль играет передача социально значимой информации посредством заранее согласованных каналов. Важным для соискателя является донести информацию о себе и «продать» себя (в резюме, анкетах), а для работодателя – умение правильно составить и разместить объявление с целью привлечения кандидатов, удовлетворяющим требованиям компании. Компанию также со своей стороны "продает себя". Поэтому в данном случае в рекрутменте срабатывают те же механизмы и законы, которые работают в системе продаж.

Некоторые организации применяют так называемую «карту поиска», которая помогает определять «место обитания» нужного соискателя. При помощи данной «карты» можно узнать, какие источники выбирать для размещения объявления о вакансии, к кому обращаться за рекомендациями, в каких профессиональных сообществах могут состоять потенциальные соискатели, какие форумы, мероприятия и выставки они посещают, а также где получают образование и повышают свою квалификацию. Ещё одним базовым понятием рекрутинга на этапе поиска кандидатов является «пи-

рамида поиска», главное в которой – достижение оптимального основания. Основание пирамиды – требования к кандидату. Если на вакансию приходят по большей мере неподходящие резюме и кандидаты, нужно сужать основание пирамиды поиска и стараться упрощать требования.

Итак, цель поиска – охватить как можно большее число потенциальных кандидатов. Каждая организация индивидуально выбирает для себя приоритетный путь. Все зависит от целей организации, её предпочтений, состояния бюджетной сферы и требований к позиции. Процесс поиска в рекрутинге подразделяется на внутренний и внешний. Соответственно, существуют внутренние методы и внешние методы поиска. К первым относят размещение объявлений о вакансиях на внутреннем интернет – портале компании, информационных стендах, в газете, через обращения к руководителям подразделений, с помощью сотрудников, которые занимаются поиском кандидатов через знакомых и мотивированы денежными премиями за успешный поиск специалистов. Внутренний поиск имеет смысл применять, когда в компании высвобождается вакантное место.

Среди общих инструментов внешнего поиска выделяют в общем виде самопроявившихся кандидатов, поиск кандидатов на тематических конференциях и карьерных выставках, объявления в средствах массовой информации (печатных и электронных), интернет – ресурсы, выезды в учебные заведения, обращения в государственные агентства занятости, кад-

ровые агентства. Рассмотрим каждый из них по отдельности.

Самопроявившиеся кандидаты обращаются в организацию напрямую. Человек может позвонить в интересующую его компанию и поинтересоваться об актуальных вакансиях, а также направить своё резюме по электронной почте. Посредством этого метода создается база данных потенциальных кандидатов, к которой менеджер по подбору персонала может обратиться в любой момент. Электронные базы данных позволяют искать нужного кандидата по фамилии, профессии, производить классификацию кандидатов по различным параметрам, работать с кандидатом одновременно по нескольким проектам, поддерживать постоянную обратную связь с кадровыми агентствами и т.д. Однако не всегда эффективно обращаться к уже устаревшей базе данных. Любая база данных должна гарантировать сохранность информации. Сегодня прогнозы относительно развития рекрутинговых процессов ориентированы на переход электронной базы данных в формат автоматизированного HR – офиса (CRM), где специалист по подбору кадров сможет управлять поисковыми процессами и быстро получать обратную связь от участников (кандидатов, агентств). О тенденции автоматизации рекрутинга мы поговорим отдельно в конце данного урока.

Рассылка объявлений об открытых вакансиях по электронной почте со стороны компаний является наиболее простым методом поиска, но возникает сложность найти нуж-

ных кандидатов на нужную позицию и обратиться к ним адресно. К тому же, большинство соискателей негативно и недоверчиво относятся к такого рода спаму, соответственно, количество откликов будет маленьким. Такой вид поиска могут использовать начинающие организации, пополняющие штат сотрудников.

Поиск кандидатов на вакантные должности посредством выезда в учебные заведения, конференций и профессиональных выставочных мероприятий актуален в современных организациях, так как направлен на конкретную целевую аудиторию. Данный инструмент поиска зачастую используется в компаниях, нуждающихся в молодых специалистах. Обращаясь в учебные заведения и на конференции компания рассказывает о себе как о потенциальном работодателе, презентует основные направления деятельности, организует выступления руководства и проводит собеседования со студентами, заканчивающими ВУЗ. Степень отбора при таких собеседованиях значительно увеличивается и позволяет сократить временные издержки на других этапах отбора. Если работодатель не сможет найти нужных кандидатов на должность на самих выставках, есть возможность узнать информацию о посещаемых потенциальными кандидатами форумах для дальнейшего привлечения этих лиц.

Производить поиск кандидатов можно при помощи средств массовой информации. Эффективность применения того или иного метода поиска персонала напрямую связана с

теорией поколений, о которой упоминали выше. Если компании необходимы сотрудники «молчаливого» поколения или поколения «бэби – бумеров», то такой метод привлечения окажется наиболее уместным. Такие соискатели благосклонно относятся к печатным объявлениям. А вот наружная реклама одинаково влияет как на молодых специалистов, так и на людей с опытом работы. Но использование наружной рекламы могут позволить только финансово сильные компании.

Достоинствами применения данного метода является широкий охват аудитории и возможность привлечения людей, проживающих на определенной территории. Также некоторые специалисты отмечают такой положительный эффект как саморекламирование, то есть многим компаниям удается совмещать объявления о наборе персонала с рекламой самой компании. Прежде чем приступить к созданию объявления, компания должна согласовать описание требуемой вакансии. Целесообразно понять, где и как, в каком формате лучше размещать печатное объявление, поскольку оно не только продает компанию как работодателя, но и продает вакансию. Текст вакансии должен включать информацию о самой компании (название, логотип, контактная информация), название выдвигаемой позиции и основные обязанности, требования к кандидатам, условия работы, компенсационный пакет (зарплата, льготы, премии). Особую роль играет так называемое креативное объявление, что способствует

ет привлечению большего числа профессиональных кандидатов.

При составлении такого вида объявления важно использовать некоторые технологии. Во – первых, не стоит давать ложную информацию как о компании, так и о должности, поскольку может понизиться авторитет компании в глазах соискателей. Можно приукрашивать какие – то данные, но не обманывать. Во – вторых, не надо преуменьшать роль конкурентов на рынке труда – это также формирует негативный облик организации. В – третьих, важно разобраться, что является важными характеристиками вакансии организации. Чтобы упростить данную задачу, можно в столбик записать все глаголы, прилагательные, описывающие вакансию. Когда такая база подготовлена, креативное объявление будет создавать намного проще. В – четвертых, нужно указать ключевые функции, которые будет выполнять человек в компании. Электронные СМИ по сравнению с печатными пользуются большей популярностью, так как позволяют устанавливать фильтры при работе с объявлениями, назначать и менять контактных лиц, настраивать автоматическое размещение и хранение полученных резюме в собственной базе данных. Я разберу в отдельном практическом уроке основные рекомендации по публикации вакансий на рабочих сайтах.

На телевидении объявление о вакансии обычно представлено «бегущей строкой» во время показа популярных передач или сериалов. Обычно текст в таких объявлениях лако-

ничный. Нельзя не учитывать «человеческий фактор» при работе с объявлениями, так как многие соискатели не вчитываются в текст вакансии. Особенно это касается молодежи, которой вообще в голову не придет искать работу с помощью газет.

Абсолютное большинство соискателей активно пользуются интернетом, который упрощает жизнь и экономит время, позволяя быстро находить нужную информацию. Глобальной интернет – сетью пользуются практически все офисные работники. Многие крупные компании, в особенности те из них, которые получают особенно большой объем заявок от внешних кандидатов, уже оценили достоинство Интернета как эффективного средства подбора персонала.⁴⁴ Данный метод поиска персонала направлен преимущественно на представителей поколений Y и Z, которые размещают свои резюме и при помощи необходимых фильтров могут искать работу. Для этого существуют специализированные интернет – порталы, наиболее популярными среди которых являются www.hh.ru, www.superjob.ru, www.rabota.ru.

Работные сайты (джобборды) предлагают три основных вида услуг:

- доступ к базе резюме и инструменты для поиска кандидатов;
- доступ к базе вакансий и инструменты для поиска работы;
- дополнительные услуги: опросы и исследования, обуча-

ющие программы, карьерное консультирование, библиотеки знаний и онлайн – форумы по обмену опытом и т.п.

Среди всех достоинств данного инструмента поиска существует большой недостаток, связанный с тем, что на многих рекрутинговых порталах сегодня происходит перенасыщение резюме соискателей, среди которых становится сложно отыскать именно тех, кто нужен компании.

Наравне с интернет – порталами лидирующие позиции занимают социальные сети, использующиеся повсеместно. Авторы учебного пособия «Интернет – СМИ: Теория и практика» дают такое определение социальных сетей: «Это интернет – сервис для построения в интернете сообществ людей со схожими интересами и/или деятельностью. Связь осуществляется посредством сервиса внутренней почты, форумов или мгновенного обмена сообщениями».

У рекрутинга в социальных сетях есть своя технология, но информации о работе непосредственно с российскими пользователями не так много. Много рекомендаций приходится на выступления экспертов Корпорации кадровых агентств Business Connection и, в частности, на публикации ее президента и основателя Валинурова И.Д.

Сегодня стратегия поиска кандидатов в социальных сетях именуется социальным рекрутингом, который является наилучшим методом поиска «недоступных кандидатов» и охватывает огромное количество людей. Частью стратегии социального рекрутинга является мобильный рекрутинг, когда

смартфоны становятся отличными помощниками при поиске работы. Для того чтобы компания выбрала наиболее подходящую социальную сеть, необходимо поработать с каждой из них минимум полгода.

Например, для поиска узких специалистов используют Facebook, где зарегистрированы творческие люди с хорошим опытом работы. Всеми известный Instagram – платформа для обмена фотографиями и видеозаписями, где важно уделять внимание оформлению, стилю и цветам. Например, у компании General Electric все изображения, которые появляются на данной странице, выдержаны в одном стиле и в одном цветовом решении (фирменные холодные цвета). Все они высокого качества, симметричные, стильные. Также они выкладывают видео с производств и это очень повышает лояльность к бренду. LinkedIn, «Мой круг – сети для деловых людей, ставящих целью увеличить и наладить деловые контакты. Сотрудников на любые должности можно искать при помощи «ВКонтакте», где существует большой диапазон возможностей: размещение объявлений в специальных сообществах, группах, написание постов на стене и т.д. В данной социальной сети в основном указывается много информации о кандидате, достаточной, чтобы рекрутер принял какое – либо решение относительно него.

Помимо вышеуказанных социальных сетей, популярность пользуются и такие как «Одноклассники», «Google», Twitter, YouTube. В настоящее время на рынок активно вступил

Telegram.

Итак, чтобы пользоваться таким методом привлечения персонала, компании нужно знать свою целевую аудиторию, а также уметь находить идеи для контента. При изучении информации в социальных сетях нужно не забывать о следующем:

- соискатель имеет полное право в свободной форме писать информацию, касающуюся поиска работы, своих профессиональных навыков и умений;
- личная информация потенциального кандидата может помочь рекрутеру оценить степень совпадений ценностных интересов, культуры и т.д.;
- личные фото, цитаты, высказывания на своей странице, если они носят нецензурный характер, должны насторожить специалиста по поиску кадров, при этом важно видеть золотую середину, так как на некоторых творческих должностях без юмора и нестандартного подхода к работе не обойтись.

Резюмируя сказанное, подчеркнём, что социальные сети становятся всё более популярными при поиске сотрудников в организации, увеличивается целевая аудитория тех, кто их использует. Но данный метод поиска умеют применять лишь единицы, что говорит о необходимости дальнейших разработок в этой области. 93 % специалистов по подбору персонала заглядывают на страницы кандидатов в социальных сетях, и лишь 18 % утверждают, что владеют социальным рекрутингом на экспертном уровне.

Разновидностью внешнего поиска является поиск через государственные агентства занятости. Для повышения уровня занятости населения во многих государствах созданы специальные органы, которые занимаются поиском работы для обратившихся к ним граждан. В России этим занимается непосредственно Федеральная служба по труду и занятости, которая имеет представительство в регионах, областях, муниципальных округах. Государственные агентства занятости в целях содействия гражданам в поиске подходящей работы, а работодателям в подборе необходимых сотрудников выполняют следующие функции:

- формируют банки данных о работниках, вакансиях и работодателях;
- информируют работодателей и граждан о наличии и вариантах возможного трудоустройства;
- организуют встречу работодателя и гражданина, ищущего работу;
- координируют взаимодействие граждан и работодателей в процессе поиска подходящей работы.

Кроме того, служба занятости занимается организацией ярмарок вакансий и учебных рабочих мест, временного трудоустройства и т.д. При всех достоинствах такого инструмента поиска персонала можно выявить главный его недостаток, заключающийся в том, что он не обеспечивает качественный состав потенциальных соискателей, поскольку в службу занятости обращаются люди с нестабильной рабочей

ситуацией: уволенные сотрудники, безработные, домохозяйки и т.д.

Современной стратегией поиска является обращение в кадровые (рекрутинговые) агентства или к частным рекрутерам, которые предстают в качестве посредников на рынке труда, оказывающими услуги работодателям по поиску и подбору персонала, а также предоставляющий услуги соискателям по поиску работы и трудоустройству. Отличительной особенностью таких организаций и рекрутеров является возможность тщательного исследования кандидатов, наличие широкой базы данных о незанятой рабочей силе, открытостью и прозрачностью практик подбора персонала. В настоящее время Международная организация труда именуется кадровые агентства как «частные агентства занятости» в соответствии с принятой конвенцией № 181 «О частных агентствах занятости». Также этот термин используется в рекомендации № 188 «О частных агентствах занятости»

Таким образом, мы рассмотрели основные источники внутреннего и внешнего поиска персонала в организации.

После того, как осуществлено планирование потребности в кадрах, утверждены требования к кандидатам, выбран источник поиска и составлено объявление о текущей вакансии, организация приступает к следующему важному этапу рекрутинга – отбору кандидатов. Отбор персонала является весьма ответственным этапом. Каждая организация осуществляет его исходя из своих целей и возможностей. В свя-

зи с этим имеет смысл ознакомиться с имеющимися подходами, методами, процедурами, инструментарием отбора. Отбор кандидатов на должность – это процесс изучения профессиональных и деловых качеств каждого претендента с целью установления его пригодности для выполнения конкретных обязанностей на определенном рабочем месте или в должности; оценка кандидатов из привлеченного резерва на соответствие требованиям; выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его специальности, квалификации, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого. Начинается он с разработки комплекса требований к кандидату, включая профессиональные, личностные, медицинские и другие, которые формируются исходя из должностных обязанностей и анализа рабочего места.

Критериями отбора, признанными во всем мире, являются: образование кандидата, уровень его профессиональных навыков, опыт предшествующей работы, личные качества кандидата. Кроме того, кандидаты рассматриваются с позиций их соответствия не только требованиям рабочего места, но и организации в целом, ее традициям, корпоративной культуре.

Отбор является одной из форм предварительного качества человеческих ресурсов. На данном этапе организация должна определиться с целями и методами отбора, а также утвердить профессиональные требования к кандидату. В

проведении отбора участие принимают службы, состоящие из профессиональных психологов, которые применяют современные методы оценки кандидатов. Руководители также следят за процедурой отбора, однако их роль наиболее важна на начальном и заключительном этапах, поскольку именно руководители принимают окончательное решение о найме.

Найм персонала – это целый ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, которые обладают необходимыми качествами для достижения целей, поставленных организацией. Главная цель найма – удовлетворение потребности компании в высококвалифицированном персонале. В организационной деятельности считается, что потенциальный претендент на занятие позиции должен пройти ряд этапов, прежде чем поступит решение о его найме. Специалисты по подбору персонала используют такие методы подбора как предварительный отбор (анализ информации о кандидате, представленный в резюме, рекомендациях), сбор информации о соискателе от других людей, проведение интервью (телефонное, личное), ассессмент – центр, применение тестирования на наличие профессиональных знаний и навыков, личностные опросники. При отборе персонала одновременно используется несколько методов, так как по отдельности ни один не даёт полной информации, на основании которой можно было бы принять решение о найме сотрудника. Рассмотрим особенности каждого из них.

Чаще всего организация знакомится с кандидатами заоч-

но посредством изучения и анализа присланных документов. Анализ документов соискателей проводится с целью выявления возможности участия каждого из них в конкурсе на занятие вакантной должности. Он позволяет определить, в какой мере человек соответствует заявленным требованиям, каков уровень профессиональной подготовки, квалификация, опыт работы в данной отрасли, личностные качества. В качестве документов обычно выступают резюме, сопроводительные письма, анкеты, фотографии, рекомендательные письма.

Анкетные данные позволяют выявить информацию: о соответствии образования кандидата минимальным требованиям компании – работодателя, о соответствии опыта работы характеру должности, о наличии определенных ограничений, связанных с выполнением обязанностей должности, готовности к принятию дополнительной работы. Одна из задач анкетирования состоит в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу. В настоящее время популярностью пользуются резюме кандидатов, являющиеся одними из самых эффективных методов саморекламы и самомаркетинга на рынке труда. Рассылая свое резюме в соответствующие компании, кандидат значительно повышает свои шансы на успех.

В изучении резюме специалист по подбору персонала особое внимание уделяет следующим пунктам:

Должность. Важно указывать максимально точно, так как большое количество указанных должностей вводит в заблуждение и дает представление того, что соискатель еще не определился, кем хочет быть.

Информация о себе. Работодателю вряд ли будет интересна конкретика, но в обязательном порядке должны быть указаны возраст, семейное положение.

Образование. Некоторые соискатели могут указывать ложную информацию об образовании, поэтому главная задача рекрутера – проверять заявленное с реальным на последующих этапах отбора.

Опыт работы. Конечно, в более выигрышном положении находятся те соискатели, у которых есть опыт работы. Однако здесь тоже можно столкнуться с нечестностью кандидатов, распознать которую можно с помощью анализа описания им должностных обязанностей в резюме, а в крайнем случае – с помощью проверки данных с предыдущего места работы.

Фотография. Во – первых, фото лучше помогают рекрутеру оценить резюме в полном объеме. Во – вторых, специалист по подбору персонала ожидает, что пришедший на собеседование человек будет соответствовать фотографии в его резюме. В – третьих, не всегда фотографии в деловом стиле являются более выигрышными, иногда и фото с дредами на голове поможет человеку продвинуться по карьерной лестнице. Нужно отметить, что определением типа че-

ловека и его душевных качеств, исходя из анализа внешних черт лица и его выражения, занимается физиогномика, не признанная современной психологической наукой. Некоторые эксперты считают, что её применение может использоваться при условии большого практического опыта и с особой осторожностью.

Достижения. Часто соискатели путают достижения с должностными обязанностями, что вводит в заблуждение рекрутеров. Достижения кандидата не должны касаться непосредственно его работы в компании. Это могут быть достижения в учебе, например.

Хобби. На собеседовании рекрутер часто задает вопрос о хобби кандидата, однако оно должно соотноситься с его будущей должностью и соответствующими требованиями: профессиональными, личностными. Так, если человек прыгает с парашютом, то это говорит о его выдержке, смелости, риске.

Зарботная плата. Ни для кого не секрет, что уровень зарплаты должен соответствовать заявленной информации о себе. Слишком завышенный уровень зарплаты при отсутствии опыта работы может показаться подозрительным, также как слишком заниженный уровень может сказать о неуверенности кандидата в своих профессиональных возможностях. В данном пункте рекрутер обращает внимание на соблюдение баланса уровня заработной платы кандидата.

Частота смены мест работы. Данное обстоятельство может

решающим образом повлиять на дальнейшее участие кандидата в конкурсе на занятие вакантной должности, поскольку в компании большую ценность представляют специалисты, а не «летуны».

В последнее время для соискателей становится актуальным применение нестандартных подходов к составлению резюме, примерами которых могут быть видео – резюме, резюме – инфографика. Оригинальное резюме повышает шансы соискателя на успешное трудоустройство. Инфографика – это способ визуального представления информации. Она необходима для более быстрого и чёткого представления информации, отличается простотой и наглядностью.

Главное при составлении такого резюме – мысленно представить собственную наглядную схему или придумать оригинальные графические детали, наглядно передающих требуемую информацию. Сегодня существует большое количество сайтов по созданию резюме – инфографики, например, Canva, Kinzaa.com, Re.vu, ResumUp.com, KartaTalanta.ru и другие.

В итоге после прочтения резюме необходимо иметь хорошее представление о трудовой деятельности кандидата в прошлом и настоящем и его перспектив в будущем, о его образовании и соответствии требованиям компании, о наличии противоречивой информации. В процессе изучения резюме нужно понять, насколько человеку важно работать в компании именно в долгосрочной перспективе. Опытные

специалисты по подбору персонала практически сразу понимают, стоит ли приглашать кандидата на собеседование или нет. Анализ резюме является самым эффективным инструментом, позволяющим «отсеять» ненужных кандидатов еще до переговоров с ними, что значительно экономит время специалиста по подбору персонала.

После того как составлено и размещено резюме, заполнена и отправлена анкета, написаны сопроводительные письма, соискатель с нетерпением ожидает встречи с работодателем. Однако для начала нужно пройти еще один этап – телефонное интервью. Под интервью принято понимать разновидность разговора между двумя и более людьми, в процессе которого интервьюер задаёт интересующие его вопросы собеседнику и получает на них ответы. Подробнее об этом будет сказано ниже.

Какова специфика телефонного интервью? Оно занимает важное место в процессе рекрутинга, поскольку с помощью него менеджер по кадрам узнает информацию, помогающую ему принять решение о приглашении кандидата на личную встречу. Интервью по телефону позволяет сэкономить время как соискателя, так и рекрутера. При общении управляет процессом интервью рекрутер, у которого имеется заранее составленный бланк проведения телефонных собеседований (скрипт). Он уделяет внимание полноте и логической составляющей ответов кандидата. Для того чтобы понять, что перед рекрутером действительно замотивированный кандидат,

можно задавать наводящие вопросы, касающиеся различных неудобств и трудностей (большое расстояние до офиса, вероятность дополнительных нагузок и т.д.).

Данная технология применяется практически во всех современных организациях и действительно помогает отбирать заинтересованных в данной работе людей. Если специалист отказывает кандидату в дальнейшем сотрудничестве, иногда это может означать применение технологии, направленной на рекламирование и продвижение бренда своей компании. Поэтому при проведении телефонного интервью рекрутеры вежливы и приветливы, и стараются максимально корректно указывать причину отказа в работе. У телефонного интервью также есть минусы, связанные с ограниченностью времени беседы, плохой связью, а также с получением неполной информации о кандидате. Для этого применяются другие методы на последующих этапах, если соискатель успешно прошел интервью по телефону.

Одним из главных методов отбора кандидатов в современных организациях является *тестирование*. Все больше распространяется стремление использовать тесты с присутствием им социально– психологическим инструментарием в процессе отбора кадров и дальнейшей диагностики. Тест в психологии – фиксированное во времени испытание, предназначенное для установления количественных (и качественных) индивидуально – психологических различий. Тест представляет собой стандартизированный метод иссле-

дования, который используется для получения определенных количественных и качественных характеристик человека при помощи определенных вопросов, задач. В системе подбора персонала тестирование применяется в целях получения информации об индивидуальных характеристиках кандидата, влияющих на процесс и результаты трудовой деятельности. При проведении тестирования необходимо учитывать тот факт, у каждой должности есть свои особенности, поэтому использовать для всех кандидатов одинаковую методику бессмысленно. На этапе отбора персонала используются различные виды тестирования, которые могут применяться как отдельно, так и комплексно.

Могут быть использованы типы тестов:

1. *На выявление профессиональных качеств и навыков.* С помощью них оценивается профессиональная пригодность кандидата. Обычно человеку предоставляется тест на выполнение определенного вида работ, которые связаны со спецификой его будущей деятельности. Вопросы при этом должны быть связанными с особенностями должности и бизнеса компании, а формы (электронное тестирование, личная беседа, анкеты) зависит от финансовых возможностей компании, приоритетов развития и культурных особенностей.

2. *На выявление уровня интеллекта личности.* Такие тесты позволяют оценить уровень развития мышления, внимания, памяти. Могут применяться как общие тесты, так и специальные, которые направлены на изучение уровня вербаль-

ного интеллекта, аналитических способностей, типа мышления и т.д. Все зависит от сложности выполняемой работы на той или иной должности, поскольку в большинстве своем достаточно применения тестов на выявление «общего интеллекта». Примеры наиболее часто применяющихся подобных тестов: тест Бине–Симона, тест Векслера, тест Равена, краткий ориентировочный, отборочный тест (КОТ). Минусом интеллектуальных тестов является то, что они дают суммарный балл, не позволяющий всецело оценить способности человека.

3. *На выявление личностных качеств.* Личностные тесты позволяют исследовать такие качества кандидата как коммуникабельность, стремление к риску, лидерство, неумность, конфликтность, а также эмоциональное состояние. Кроме того, используются и проективные тесты, которые дают возможность анализировать мотивационные установки, наклонности кандидата. В практике кадровой работы часто используются ММРІ (Миннесотский многопрофильный личностный опросник), СМІЛ (стандартизированный метод исследования личности), тест Айзенка, 16 – факторный опросник Кеттелла (тест 16PF), тесты Лири, Стреляу, Леонгарда, «рисуночные тесты», тесты цветовых предпочтений. А также такие экзотические, как графологические (анализ почерка) и физиогномические (анализ черт лица), тест Майерс – Бриггс позволяющий описать человека по таким составляющим как экстравертированность – интровертированность, осознание

– интуиция, размышления – чувства, суждения – ощущения.

Тестирование часто применяется и как метод социально-психологического диагностирования для изучения мотиваций сотрудника, его эмоционального состояния и т.д. Использование тестирования при отборе кадров может принести как пользу компании, когда остальных методов недостаточно для оценки кандидата, так и вовсе не привести ни к каким результатам, поскольку в содержании тестов и при интерпретации данных могут быть ошибки. Во избежание таких проблем необходимо пополнять штат профессиональными диагностами, которые будут ответственно подходить к работе с компьютерными программами и обработке данных. Прежде чем применять на практике определенный тест, нужно удостовериться в валидности этого теста, – проведя точные измерения его неотъемлемого признака (или признаков).

Валидность теста – исключительно важный оценочный критерий. Сегодня проблема современных организаций в том, что они используют избыточное количество тестов, на основе которых уже принимают решение о «судьбе» кандидата. Регулярное проведение тестирования позволяет многим организациям находить и исправлять пробелы и недочеты, что в свою очередь ведет к выявлению профессионально – важных качеств характера и способностей кандидата (стандартов, требований к кандидату), необходимых на этапе отбора. Отделу по работе с персоналом потребуется время для

тщательной разработки методов и тестов, чтобы гарантировать их достоверность, точность и должную интерпретируемость и избежать дискриминации этнических меньшинств и других социальных групп. Важное значение на данном этапе играет профессиограмма (психограмма), которая содержит комплекс профессиональных и психологических требований к кандидату. Психограмму, или выявленные же в ходе исследования психологические профессионально – важные качества профессии (например, те же эмоциональная устойчивость, радикализм и прочее), необходимые для осуществления данного вида деятельности, мы можем использовать их в качестве «норм», «стандартов», «эталонов», «моделей отбора», «требований, предъявляемых работой к персоналу» и оценки кадров.

Важным на этапах подбора персонала считается применение ассесмент – центров. Они предполагают наличие специально обученных оценщиков (ассесоров), наблюдающих за поведением кандидатов во время выполнения определенных заданий, обычно имитирующих реальную рабочую ситуацию. Метод ассесмент – центра включает ролевую игру, индивидуальные деловые упражнения, самопрезентацию, тесты и опросники, интервью по компетенциям и др. Данная процедура позволяет оценить компетенции, потенциал и мотивацию кандидатов. В результате центра оценки создается отчет по каждому претенденту, а также групповой отчет. Точность и валидность оценки зависит от нескольких факто-

ров. Во – первых, в компании должны быть разработаны чёткие критерии оценки и их шкалирование с целью определения соответствия им компетенций потенциальных кандидатов. Во – вторых, нужно разработать систему оценочных методов, включающую как индивидуальные, групповые имитационные игры и упражнения, так и бизнес – ориентированные психологические тесты.

Незаменимой частью коммуникации в процессе рекрутинга на этапе отбора кандидатов на вакантные должности является *собеседование*.

«Собеседование – это один из главных методов отбора – заключительный решающий процесс анализа претендента». Интервью – собеседование представляет собой уникальную коммуникативную ситуацию, которая представляет интерес для журналистов, лингвистов, социологов, психологов, управленцев. В научной литературе интервью традиционно относят к сфере массовой коммуникации. Квале С. даёт следующее определение: «Интервью – это беседа, результат которой является плодом совместных усилий интервьюера и его собеседника, это момент конструирования знания». Качественное интервью предполагает профессиональное использование различных методик и техник задавания вопросов в целях получения необходимой информации. Активным коммуникантом является рекрутер, который направляет беседу в нужное русло. Есть мнение, что хороший рекрутер в течение первых десяти секунд может определить, под-

ходит кандидат для вакансии или нет, и никакие специальные технологии для этого не требуются, но не всегда это так, иначе не выпускалось бы большое количество пособий, книг, онлайн – тренингов по применению и совершенствованию методов и технологий проведения собеседований. В современных компаниях специалисты, проводящие собеседование, часто отходят от заданного плана, предпочитая более свободную форму общения.

Как показывает опыт, именно на данном этапе совершается много ошибок, которые мешают правильному отбору кадров. Большую часть времени занимает подготовка к встрече с претендентами на должность, которая уходит на разработку плана собеседования, определения того, что обязательно должно в нем присутствовать, а чего говорить не стоит.

Выделяют несколько разновидностей интервью, которые могут использоваться как по отдельности, так и вместе:

1. *Биографическое собеседование.* По сути, это анкетирование, включающее в себя вопросы, касающиеся опыта работы, образования, хобби, целей и планов на будущее и т.д.

2. *Интервью по компетенциям (поведенческое).* Данный вид относится к структурированному, так как имеет заранее разработанный блок вопросов, необходимых для получения информации по каждой из компетенций. Кандидату задается реальная ситуация, с которой он сталкивался в прошлом, и уже с помощью нее оценивается ряд компетенций. В России используется несколько западных методик прове-

дения интервью по компетенциям. Две самые популярные – STAR(S) и PARLA. Для каждой профессии/должности характерен свой набор компетенций. В основе методики лежит положение о том, что человек достигает успеха в определенной деятельности, благодаря наиболее выраженным компетенциям. Интервью по компетенциям проводится зачастую с теми кандидатами, которые прошли предварительный отбор и соответствуют всем формальным требованиям той или иной вакансии, имеют мотивацию на её занятие.

3. *Кейс – интервью (ситуативное)*. Это наиболее часто встречающийся метод проведения интервью в современных организациях. Кандидату предлагается определенная смоделированная ситуация. Задача рекрутера состоит в проверке того, что интересует кандидата в данный момент. Кейсы могут быть направлены на проверку навыков и умений, на взгляды, ценности, а также на модели поведения.

4. *Проективное интервью*. Проективное собеседование основано таким образом, что вопросы позволяют кандидату оценить не себя, а других людей, при этом мало кто из интервьюируемых задумывается, что речь действительно идет о нем. Человек имеет склонность проецировать, то есть, переносить свой жизненный опыт на объяснение действий других людей, на вымышленных персонажей и т.д. Данный вид собеседования позволяет с меньшей вероятностью получить социально желательные и шаблонные ответы, помогает понять мотивацию, ценности соискателя, проанализировать

поведение и взаимодействие в коллективе.

5. *Свободное интервью.* Относится к неструктурированному интервью. Оно характеризуется свободной формой общения между интервьюером и интервьюируемым. Однако неопытный рекрутер данным методом не сможет извлечь необходимую ему информацию, поскольку речь собеседника нужно контролировать и не допускать, чтобы главным на собеседовании выступал он.

6. *Стрессовое интервью.* Оно является одним из самых спорных методов по эффективности оценки кандидата, поскольку это некорректно, однако некоторые компании без него не обходятся. Стрессовое интервью всегда проходит в напряженной психологической обстановке для кандидата и включает в себя ряд стратегий, которые будут рассмотрены ниже. Такое собеседование целесообразно проводить с претендентами на должность, которая предполагает большое количество стрессовых ситуаций (менеджер по продажам, страховой агент). При неумелом использовании стрессовых технологий это может только навредить самой компании, поскольку соискатель получит негативные впечатления, с которыми поделится со своими знакомыми и друзьями. Данный вид собеседования, если этого требует вакансия, необходимо проводить аккуратно и профессионально. В дальнейшем на своем канале я буду рассказывать о некоторых "фишках" проведения стресс-интервью.

7. *Групповое интервью.* Предполагает беседу одного ре-

крутера с несколькими соискателями. Групповое собеседование проводится, когда компания ищет людей на массовые должности, не предполагающих высоких требований к работе. Кроме того, данный метод является не только самым экономным по времени, но и позволяет увидеть, как человек ведет себя в коллективе. *Групповое собеседование* – это самопрезентация каждого кандидата, ролевая игра и собственно интерактивное общение.

Выбор того или иного вида собеседования зависит от его целесообразности, заявленных требований к соискателю и наличия штата профессиональных рекрутеров, которые могут их применять. Умение использовать различные типы вопросов, стремление избежать ошибок при выслушивании ответов на эти вопросы, верные установки интервьюера в процессе слушания собеседника и использование приемов активного слушания позволяют в ходе интервью получить максимально полную и достоверную информацию от кандидата. Нужно понимать, что во время собеседования не только работодатель оценивает потенциального кандидата, но и соискатель выбирает свое будущее место работы. На сегодняшний момент метод интервью считается самым показательным при изучении портрета кандидата. Когда вся информация о потенциальном соискателе собрана и проанализирована, пройдены этапы интервью, обговорены материальные условия, руководитель компании делает предложение о работе.

Сегодня особую популярность набирает так называемый онлайн – рекрутинг. Цифровые и когнитивные технологии, роботизация охватывают не только общество в целом, но и в частности, сферу управления персоналом. Возрастает мобильность персонала, прозрачность и доступность информации, возможности для удалённой работы, для работы с данными, появляются новые инструменты для автоматизации работы внутри компаний. Теперь на специализированных ресурсах люди могут посмотреть уровни зарплат, особенности проведения интервью в конкретной организации. В этих условиях сферу подбора персонала необходимо рассматривать, учитывая происходящие изменения. Что такое автоматизация и зачем она нужна? Если на Западе этот процесс активно развит, то в России с ним только начинают знакомиться.

Автоматизация рекрутинга – процесс сокращения временных затрат на повседневные рутинные операции (обработка и хранение информации о соискателях, рассылка писем, ведение единой базы и т.д.). Важным направлением автоматизации является моделирование и прогнозирование процесса рекрутинга и адаптация коммуникаций между работодателем и соискателем под мобильные платформы. Большинство потенциальных соискателей пользуются мобильными телефонами, планшетами для удобного и быстрого поиска работы. Поэтому успешные компании должны знакомиться с новыми трендами в подборе персонала. По

результатам исследования рекрутинговой компании Antal Russia 81% компаний автоматизируют HR – процессы. При этом большинство участников опроса оценили уровень HR – автоматизации в своей компании как средний или высокий. Только 16% опрошенных посчитали уровень автоматизации в своей компании низким. В ходе исследования чаще всего респонденты заявляли об автоматизации кадрового делопроизводства (90%), расчета вознаграждения (68%), рекрутмента (56%), обучения и развития (62%) и оценки персонала (52%). Реже в компаниях автоматизируют внутренние коммуникации (26%) и процесс адаптации сотрудников (21%).

Существует огромное разнообразие сервисов по автоматизации рекрутинга, к которым, в частности, прибегают и кадровые агентства. В качестве актуальных примеров можно выделить Talantix, СберПодбор, Friendwork Recruiter, E – recruiting, E – Staff, Experium, Lumesse TalentLink, Keepteam, Clobbi. Рекрутинг и другие.

Появление технологий искусственного интеллекта способствует распространению так называемых ботов – рекрутеров (чат – ботов). Такие боты поддерживают общение с кандидатом, уточняют информацию о его навыках, отвечают на ключевые вопросы об открытой вакансии и организации в целом. После отклика на вакансию боты – рекрутеры через мессенджеры или SMS уведомляют кандидата об этапах рассмотрения его резюме, приглашают на собеседование, а затем предоставляют специалистам по подбору персонала рей-

тинг соискателей. Боты могут сэкономить время не только рекрутерам, но и кандидатам, так как сразу дают обратную связь. К примерам современных ботов относятся такие как Mya, робот Vera, Job Pal, Pymetrics, Restless Bandit, Beamery Amazing Hiring и другие.

Типичная задача рекрутера – найти как можно быстрее подходящего специалиста и затратить минимум средств на его поиск. Для этого и необходима автоматизация рекрутингового процесса, переход в режим онлайн – общения. Она позволяет производить импорт резюме с рабочих сайтов и социальных сетей за минимальное количество времени, вносить и редактировать всю информацию по подбору в одном сервисе, иметь гибкие настройки под бизнес – процесс компании, продуктивнее и удобнее взаимодействовать с участниками процесса рекрутинга, осуществлять интеграцию с почтой и календарями, «умную» аналитику, гарантировать безопасность.

Итак, мы проанализировали современные методы и технологии подбора кандидатов, а также представили основные этапы процесса рекрутинга в современных организациях. Каждый этап находится в соподчинении с другим, где главной нитью проходит процесс коммуникации между потенциальными соискателями и потенциальными работодателями. Прежде чем приступать к привлечению кандидатов, организация налаживает процедуру планирования, которая зависит от ситуации на рынке труда, затем оценивает качественную

и количественную потребность в персонале, затраты, разрабатывает требования. Особенности этапа поиска персонала состоят в том, что не бывает универсальных инструментов поиска, поскольку все зависит от того, в каком сотруднике нуждается компания.

На этапе отбора и найма персонала огромное внимание во избежание ошибок уделяется самому процессу разработки оценивания кандидатов. В целях диагностики кандидата современные организации комбинируют различные виды собеседований. Актуальным направлением становится социальный рекрутинг, где социальные сети – приоритетный метод поиска и подбора персонала. Это ведёт к развитию такого направления в современных организациях как онлайн-рекрутингу, или автоматизации.

Завершение издания, пожелания.

Очень надеюсь, что представленная тут теоретическая информация о специфике подбора и HR будет для Вас полезной. Вы можете всегда в процессе работы прибегать к представленной здесь теоретической информации и пользоваться ей.

Я могу рекомендовать Вам индивидуальные и групповые занятия со мной и моей командой по освоению профессии HR-специалиста, в которых я буду опираться на мой конкретный опыт и ниши, с которыми я работаю, а также буду рекомендовать работать Вам.

Также обязательно подписывайтесь на мой TG-канал **@sklyanochkin** или пишите мне на почту **SklyankinV@yandex.ru** по поводу заказа услуг или получения индивидуального обучения по профессии HR-специалиста.