

# Тема 1

## Функции, задачи и структура подразделения по подбору персонала

Под подбором и расстановкой кадров<sup>1</sup> понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы — с другой.

Но это не единственная цель метода управления персоналом.

Не менее важно, что таким образом можно: выявлять неформальных лидеров; определить, какое место в компании и в коллективе занимает каждый из сотрудников; управлять карьерой подчиненных; формировать корпоративную культуру; решать любые производственные конфликты.

**При этом преследуются две цели:** формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.

Принципы подбора персонала<sup>2</sup>:

**Принцип соответствия** означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

**Принцип перспективности** основывается на учете следующих условий:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы;

---

<sup>1</sup> Коломиец А. И. Управление персоналом. — М.: Директ-Медиа, 2022.

<sup>2</sup> [www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru)

- возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;
- состояние здоровья.

**Принцип сменяемости** заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

## Тема 2

### Понятие рекрутмента, воронка рекрутмента

**Рекрутинг**<sup>3</sup> — это процесс, который направлен на поиск, отбор и подбор персонала.

Поиском персонала может заниматься компания самостоятельно или поручить это специализированным агентствам.

Виды рекрутинга<sup>4</sup>:

**Линейный** — массовое привлечение обслуживающего персонала. Применяются стандартные технологии для оперативного поиска работников.

**Management Selection.** Это поиск, отбор и подбор среднего управленческого звена. Например, заместителя начальника отдела, директора департамента, узких специалистов и т. д.

**Executive search.** Подразумевает поиск специалистов и руководителей высшего звена. Обычно кадры высокого уровня не занимаются самостоятельным поиском работы, поэтому необходимо применять разные сложные инструменты рекрутинга.

**Headhunting.** Переводится как «охота за головами». Речь идет о поиске работника с определенными профессиональными навыками среди компаний конкурентов. Когда кандидат будет найден, HR-менеджеры стараются переманить специалиста в свою компанию.

**По методам поиска и подбора кадров рекрутинг делится на следующие виды:**

**Digital-рекрутинг.** Поиск ведется с помощью интернет-ресурсов: социальные сети, сервисы для рекрутинга (например, hh.ru), программы-ищейки, профессиональные сообщества и др.

**Реферальный рекрутинг** (это то, что еще называют «сарафанным радио»). Тут или сотрудники компании распространяют слух о свободной вакансии среди друзей и знакомых, или привлекаются партнеры извне.

---

<sup>3</sup> Киселева М. Оценка персонала. СПб: Питер, 2015.

<sup>4</sup> Коломиец А. И. Управление персоналом. — М.: Директ-Медиа, 2022.

**Скрининг.** Подходит для подбора низкоквалифицированной рабочей силы, т.к. здесь учитываются только такие критерии, как возраст, образование, опыт работы.

**Структура рекрутинга** выглядит следующим образом:

- все поданные анкеты и резюме рассматриваются и изучаются;
- претенденты фильтруются: кто точно не подходит, отсеивается, а это значит, что встреча с ними не нужна;
- с подходящими кандидатами согласовываются личные встречи;
- заказчику выдается список с выбранными претендентами (приблизительно 3–5 лиц).

У крупных организаций часто в штате предусмотрен HR-менеджер, либо другой сотрудник, в обязанностях которого — процесс рекрутмента. Если данного специалиста нет, можно воспользоваться услугами HR-агентства, у которого есть ряд преимуществ:

- имеет большой опыт в поиске грамотного кадрового состава;
- обладает достоверной информацией о рынке труда, благодаря чему быстро и качественно выполнит пожелания клиента;
- владеет большой базой необходимых данных; обеспечит конфиденциальность по просьбе заказчика;
- экономит время.

Рекрутмент персонала зависит от разных параметров и запросов компании-заказчика.

Можно использовать следующие **методы и приемы**<sup>5</sup>:

- Проанализировать близкий круг общения.

Цель: найти людей, которые могут устроить заказчика личными деловыми качествами.

- Среди абитуриентов профильных вузов найти потенциальных сотрудников. У этого метода масса преимуществ: выпускники не требовательны к зарплате и рады деловому предложению.

- Чтобы нанять особо ценных работников, практикуется переманивание сотрудников из компаний-конкурентов. Используют как обычные методы переманивания (рекрутер обе-

---

<sup>5</sup> Киселева М. Оценка персонала. — СПб: Питер, 2015.

щает выше заработную плату), так и не совсем честные (к примеру, заказчик и конкурент могут заключить соглашение, чтобы в дальнейшем переманить интересующего сотрудника в свою компанию).

- По скрытым и открытым базам данных выполняется отбор потенциальных коллег.

В последнее наиболее эффективные технологии рекрутмента связаны с цифровым поиском.

В частности, могут задействовать:

- **Соц. сети.** Многие рекрутеры намеренно посещают различные группы соответствующей тематики в социальных сетях для поиска одаренных людей. Популярны соц. сети. Со странички претендента можно много узнать еще до собеседования: образование, место работы, хобби, увлечения и многое другое.

- **Онлайн-ресурсы по трудоустройству.**

Сейчас для поиска работы люди активно размещают портфолио и резюме в сети, где работодатель может выбрать интересующего его специалиста.

- **Геймификация.** Используется HR-менеджером для тестирования предполагаемого сотрудника на профпригодность. Суть методики заключается в том, чтобы в простой и ненавязчивой форме оценить кандидата на предмет креативности, изобретательности, нестандартного мышления.

**Процесс рекрутинга** состоит из<sup>6</sup>:

1. Поиска кандидата с помощью объявлений и других методов.

2. Подбора потенциального претендента с помощью тестирования и/или собеседования.

3. Отбора кандидатов, который базируется на результатах тестирования и/или собеседования.

4. Процесса адаптации, во время которого сотрудник получает необходимые знания и навыки, которые помогут эффективно выполнять свою работу.

Этапы рекрутинга<sup>7</sup>:

- **Составление заявки на подбор кандидата.** На этом этапе нужно определить, каким профессиональным и личностным

---

<sup>6</sup> [www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru)

<sup>7</sup> Киселева М. Оценка персонала. — СПб: Питер, 2015.

требованиям должен соответствовать сотрудник. Также необходимо расписать условия работы: график, заработная плата, возможен ли карьерный рост, командировки и так далее. Желательно дополнительно указать предложения, которые заинтересуют соискателя.

- **Выбор источника поиска кадров.** Это могут быть интернет-площадки, сведения о работниках компаний-конкурентов, базы данных выпускников и т. д.

- **Отбор.** HR-менеджер изучает резюме претендентов и отбирает несколько лучших вариантов.

- **Собеседование.** Те соискатели, которые прошли первичный отбор, приглашаются на собеседование. Оно может проходить по телефону, скайпу или очно.

- **Проверка.** Когда кандидаты будут подобраны, необходимо проверить достоверность предоставленных ими данных через отдел безопасности.

- **Окончательный выбор.** Наниматель лично проводит встречи с претендентами и выбирает среди них подходящего сотрудника.

- **Прием на работу.**

**Программное обеспечение для процесса рекрутмента** — *англ.* ATS (applicant tracking system) 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 коммуникация 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 как SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM.

На глобальном рынке популярны следующие специализированные рекрутмент системы:

- GreenHouse;
- Lever;
- SmartRecruiters;
- JobVite;
- ZohoRecruit.

**Воронка рекрутмента** — это инструмент для оценки эффективности подбора сотрудников.

Это HR-аналог привычных маркетинговых инструментов: конверсии и воронки продаж.

Воронка рекрутмента показывает, как кандидаты двигаются по этапам найма от отклика до оформления.

### Воронка рекрутмента



**Три главные задачи**, которые решает воронка рекрутинга:

- выявляет, на каком этапе закрытия вакансии возникают проблемы;
- помогает регулировать проход целевых и нецелевых кандидатов;
- отслеживает особенности подбора на конкретную вакансию.

**Классическая модель воронки рекрутинга состоит из пяти сегментов<sup>8</sup>:**

- Привлечение — самая широкая часть воронки: здесь кандидаты впервые видят информацию о вакансии.

---

<sup>8</sup> Киселева М. Оценка персонала. — Спб: Питер, 2015.

- Вовлечение — кандидаты изучают условия, требования и отправляют резюме.

- Отбор — соискатель проходит собеседования и отборочные испытания.

- Предложение — кандидат получает приглашение на работу, обсуждает условия, принимает решение.

- Найм — самый узкий сегмент: новый сотрудник выходит на работу, вакансия закрыта.

Рекрутинговая **воронка для массового найма** может выглядеть так:

- контакт с вакансией;
- интервью по телефону или опрос с помощью чат-бота;
- групповое или видео-собеседование;
- обучение;
- техническое собеседование;
- приглашение;
- выход на работу.

**Воронка для ключевых должностей** организации будет выглядеть иначе:

- резюме;
- интервью с HR;
- собеседование с заказчиком — руководителем отдела или подразделения;
- собеседование с высшим должностным лицом компании;
- приглашение;
- выход на работу.

**Воронка для сотрудников и специалистов среднего звена:**

- резюме;
- собеседование с HR;
- тестирование, испытания;
- собеседование с заказчиком — руководителем;
- приглашение;
- выход на работу.

На вакансию делопроизводителя прислали резюме 60 кандидатов. Тестирование на внимательность и знание документооборота прошли только 25 человек. Из них на видеособеседование HR пригласил 10 человек.



На собеседование с руководителем отдела отобраны 6 человек, из которых одного кандидата пригласили на работу.

Этап воронки	Число кандидатов	Конверсия
Резюме	60	100 %
Тестирование	25	41 %
Видео-собеседование с HR	10	40 %
Собеседование с заказчиком	6	60 %
Оффер	1	16 %

*Воронка подбора на вакансию делопроизводителя*

Метрики для отслеживания эффективности воронки рекрутинга<sup>9</sup>:

**Источник найма.** Или откуда пришли ваши кандидаты, чтобы подать резюме. Отслеживание источников на этапе «найма» помогает выявлять тенденции, указывающие на то, какие источники чаще всего приводят к качественному найму. Это поможет вам принимать обоснованные решения о том, куда направить свои финансы и время.

**Качество найма.** Это относительная метрика, которую вы можете использовать для измерения текущего влияния ваших решений о найме на производительность компании. Обратите внимание на подметрики, такие как уровень текучести и удержания сотрудников, чтобы понять, насколько эффективна ваша воронка для поиска и найма подходящего кандидата.

**Продолжительность найма.** Это общее время, которое требуется кандидату, чтобы перейти от отправки отклика к приему на работу. Длительные процессы подбора могут при-

---

<sup>9</sup> Коломиец А. И. Управление персоналом. — М.: Директ-Медиа, 2022.

вести к тому, что кандидаты потеряют интерес, но они также являются показателями неэффективности и узких мест в вашей воронке.

**Стоимость найма.** Это общее время и деньги, потраченные на найм новых кандидатов. Как и время приема на работу, это показатель эффективности, который может указывать на потенциальные проблемные места в вашей воронке. Например, высокая стоимость найма может указывать на то, что вы не используете подходящие поисковые платформы.

**Движение по воронке.** Это соотношение, с которым кандидаты переходят на каждый новый этап.

Этот показатель должен быть в некоторой степени приблизительно одинаковым для всех вакансий и предсказуемым по мере того, как ваша воронка станет более устойчивой. Движение по воронке — это показатель общего состояния вашего процесса подбора кандидатов. Если в какой-то момент коэффициенты значительно упадут, это, вероятно, указывает на то, что один из ваших этапов не работает должным образом.

## Бухгалтер / Экономист



*Воронка подбора на вакансию бухгалтера или экономиста*

**Проблема:** неправильно сформулированы требования к вакансии, неправильно описаны задачи и, как следствие, нерелевантное тестовое задание. Если посмотреть на воронку, то до этапа собеседований с заказчиком все идет нормально, а сразу

после него отсеиваются абсолютно все кандидаты. Даже те, кто прошли тестовое задание и, скорее всего, соответствуют требованиям, указанным в вакансии.

### **Сценарии:**

- Заказчик не знает, кто ему нужен, и простым перебором формирует более четкие требования.

- По мере прохождения потока людей становится понятно, что требования и тестовое сформированы неправильно. У нас был именно такой случай.

**Решение:** Ситуацию можно отследить на старте, задав правильные вопросы заказчику. Если сразу сформулировать запрос не получается, а задачи и компенсация различаются в 1,5 раза, то надо показать заказчику аналитику рынка. Чтобы он понимал, на каких кандидатов он может рассчитывать за условные 50 и 150 тысяч рублей.

После этого переформулировать требования и составить адекватное тестовое задание на отсев или проверку уровня (у каждого тестового своя цель).

Организация индивидуально решает, как двигаться, задача рекрутера больше похожа на процесс фасилитации: помочь сформулировать требования и понять роль человека в команде или оставить заказчика созревать и вернуться к вакансии позже.

### **Что сделать:**

- пересмотреть задачи и требования;
- пересмотреть оплату;
- понять, что ищем узкого специалиста с очень конкретным опытом, за который готовы платить;
- найти идеального кандидата.

## Тема 3

### Инструменты поиска кандидатов

**Цель поиска**<sup>10</sup> — охватить максимально широкий круг потенциальных кандидатов.

Для того, чтобы вложения в персонал были оправданными, на начальном этапе необходимо найти «своего» для организации человека. На сегодняшний день есть огромный спектр современного инструментария для использования его на таком важном этапе найма персонала, как его подбор.

Способы поиска кандидатов:

**1. Рекрутинговые сайты** — один из наиболее популярных мест поиска персонала и работы.

На них легко разместить вакансию и ждать откликов. Можно также самим просматривать резюме и приглашать на работу.

По данным Vakant.ru, 90 % соискателей ищут работу в интернете. Список популярных сайтов для найма персонала:

- **HeadHunter.ru:** Сайт с 13 млн резюме. Здесь можно бесплатно разместить вакансию.

- **Superjob.ru:** Сайт с 220 тысячами вакансий и резюме.

- **Rabota.ru:** Содержит более 3 млн резюме соискателей.

- **Gorodrabot.ru:** Там около 1,3 млн соискателей. Можно бесплатно размещать вакансии и просматривать резюме.

- **Zarplata.ru:** Более 40 тысяч резюме и вакансий. Можно бесплатно размещать до четырех объявлений в месяц.

**2. В социальных сетях** можно найти блоги, личные странички специалистов, которые ищут работу. Также есть специальные группы, сообщества, где публикуются вакансии и резюме.

В первую очередь, профессиональные: Профессионалы.ру, «Мой Круг», «ВКонтакте», «Одноклассники», «Мой мир».

**3. В кадровых агентствах** есть собственные базы данных. Также они самостоятельно ищут кандидатов под задачи клиентов. В агентствах можно заказать: массовый рекрутинг, когда в короткий срок нужно нанять большое количество персонала; эксклюзивный поиск (Executive Search), когда нужен руководящий персонал или уникальный специалист.

---

<sup>10</sup> www.hr-portal.ru

4. **Хедхантинг (Headhunting)**<sup>11</sup> — это привлечение, переманивание специалистов из другой организации в свою. Метод основан на том, что профессионалы высокого уровня не ищут работу сами, а часто даже не задумываются о смене рабочего места. Поэтому когда нужен лучший специалист, есть смысл переманить его из другой компании. Для этого рекрутер должен уметь убеждать: ненавязчиво рассказать о преимуществах компании, условиях труда и т. д.

5. **Рекомендательный рекрутинг**<sup>12</sup> — различают два вида рекомендательного рекрутинга: внутри компании и внешний. Рекомендательный рекрутинг внутри компании — сотрудники рекомендуют кандидатов из числа своих знакомых; вне компании — кандидат ищется по рекомендации бывших коллег, знакомых и т. д.

6. **Кадровый резерв (Футур-подбор)** — выдвижение на открывшуюся вакансию кандидата из числа сотрудников организации.

7. **Целевая подготовка в ВУЗах** — организация «растит» будущий персонал, предлагая трудоустройство после прохождения целевой подготовки.

8. **Государственные центры занятости** — хорошо работает этот метод при привлечении сотрудников с невысокими требованиями к заработной плате.

9. **Размещение объявлений о вакансиях в специализированных печатных изданиях** — хорошо подходит для поиска рабочих, технических и производственных специальностей.

10. **Размещение объявлений о вакансиях в городском транспорте** — основное преимущество этого метода — это большая зона покрытия и возможность заинтересовать кандидатов, не открытых рынку.

**Размещение объявлений о вакансиях на радио и телевидении** — отлично подойдет для небольшого города, но для мегаполиса этот метод слишком дорогостоящий.

11. **Реклама вакансий на популярных электронных картах города** («ДубльГИС», «Вектор» и другие). Вакансию

---

<sup>11</sup> [www.hr-portal.ru](http://www.hr-portal.ru)

<sup>12</sup> Коломиец А. И. Управление персоналом. — М.: Директ-Медиа, 2022.

можно разместить там в виде рекламного баннера. Этот вариант подойдет, если вы постоянно набираете сотрудников или же, если кандидатов на какую-то вакансию трудно найти.

#### **12. Собственный сайт компании.**

Для этого на сайте можно завести раздел «Вакансии». Другой вариант — сделать отдельный карьерный сайт. Удобно, когда прямо с сайта кандидат может откликнуться на понравившуюся вакансию: здесь же заполнить и отправить анкету, выполнить профессиональные тесты или отборочные задания (если это нужно) и т. д.

**13. Ярмарки вакансий** — наиболее интересны отраслевые, хорошая возможность сделать презентацию компании и собрать контакты заинтересованных в работе кандидатов.

**14. Целевая переподготовка специалистов в учебных центрах** — обучение перспективных сотрудников организации с последующим их повышением.

**15. Лизинг персонала** — использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения производственных задач организации.

**16. Аутсорсинг**<sup>13</sup> — передача сторонней организации некоторых бизнес-процессов, являющихся для организации непрофильными.

**17. Временный персонал** — в отличие от лизинга используется в тех случаях, когда организация нуждается в дополнительных сотрудниках на короткий период (от одного дня до нескольких месяцев).

**18. Аутстаффинг**<sup>14</sup> — оформление в штат специализированного агентства сотрудников, работающих в компании, которая по тем или иным причинам не хочет больше содержать их у себя.

**19. Подбор кандидатов в сети Интернет (форумы, специализированные сообщества)** — недорогой, но довольно трудоемкий метод. Позволяет обратиться к узкому кругу специалистов, а также получить рекомендации на интересных кандидатов.

---

<sup>13</sup> Коломиец А. И. Управление персоналом. — М.: Директ-Медиа, 2022.

<sup>14</sup> [www.klerk.ru](http://www.klerk.ru)

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)