

*Кожемякин С.А.,*

*студент*

*5 курс, факультет «Институт космической техники»*

*Сибирский Государственный университет науки и технологий*

*им. академика М.Ф. Решетнёва*

*Россия, г. Красноярск*

*Пилипенко А.А.,*

*студент*

*5 курс, факультет «Институт космической техники»*

*Сибирский Государственный университет науки и технологий*

*им. академика М.Ф. Решетнёва*

*Россия, г. Красноярск*

## **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКРУТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

*Аннотация:* Статья посвящена рассмотрению базовых теоретико-методологических аспектов оценки эффективности рекрутинга на предприятии. Отмечается, что комплексных методик на сегодняшний день не разработано. Кроме того, рекрутинг на отечественных предприятиях практикуется редко, уступая место обычному набору стандартных процедур найма персонала. Эти процедуры мало связаны со стратегией развития предприятия и кадровой политики. Требуют достаточно высоких затрат без оценки социальных и экономических эффектов, возникающих в результате их реализации.

*Ключевые слова:* рекрутинг, персонал, оценка, вакансия, кандидат, найм, ротация, критерий.

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF RECRUITMENT IN THE ENTERPRISE

***Annotation:** The article is devoted to the basic theoretical and methodological aspects of evaluating the effectiveness of recruitment in the enterprise. It is noted that complex methods have not been developed to date. In addition, recruitment in domestic enterprises is rarely practiced, giving way to the usual set of standard recruitment procedures. These procedures have little to do with the company's development strategy and personnel policy. They require quite high costs without evaluating the social and economic effects that arise from their implementation.*

***Keywords:** recruitment, personnel, evaluation, vacancy, candidate, hiring, rotation, criterion.*

За последние годы система найма персонала на российских предприятиях претерпела существенные изменения. В теоретических и прикладных исследованиях в области менеджмента персонала и организации всё чаще прослеживается идея о том, что к процессу найма и ротации персонала на предприятии следует подходить с позиции принципов и технологии рекрутинга, как профессиональной деятельности, который, в отличие от обычной практики подбора кадров для замещения вакантных должностей, предполагает глубокий анализ потребности предприятия в кадрах, исследования внешних и внутренних ресурсов и экономическую целесообразность. Рекрутинг иначе еще называют рекрутментом, которая по сути является деятельностью по заполнению имеющихся вакансий. Однако, в теории специалистами отмечаются некоторые особенности. Основная особенность в системном подходе к найму, который выражается во взаимосвязи между планом потребности в персонале на предприятии,

квалификационными требованиями к замещаемым должностям, рынком труда и отбором и наймом сотрудников в компанию.

Рекрутинг призван решить следующие задачи:

- максимально быстрое заполнение новых или освобождающихся рабочих мест во избежание простоев или сокращения объемов производства;
- поиск на рынке труда наиболее подходящих претендентов для компании;
- создание условий для отбора наилучших кандидатов из шорт-листа уже отобранных по ряду критериев приглашенных;
- облегчение адаптации персонала благодаря выбору наиболее подходящих компании соискателей как по профессиональным, так и социальным компетенциям;
- решение задачи информирования рынка труда о качественных и количественных характеристиках запроса данной компании на специалистов.

Рекрутинг может осуществлять компанией самостоятельно либо передаваться в аутсорсинг. К преимуществам последнего можно отнести:

- высокий профессионализм и опыт агентов-рекрутеров;
- наличие у специализированных фирм собственных и весьма обширных баз данных соискателей;
- возможность их привлечения к сотрудничеству как на постоянной основе, так и временно, например, в период резкого расширения деятельности, когда требуется быстро привлечь много сотрудников.

С другой стороны, в случае аутсорсинга рекрутинга компания может столкнуться с проблемами цены услуги, обеспечения конфиденциальности, скорости исполнения, а также точности соблюдения всех заявленных требований к кандидатам.

Специалистами-практиками отмечена значительная экономия средств при передаче рекрутинга на аутсорсинг [1], но это характерно для крупных компаний, имеющих значительный бюджет на развитие своего персонала.

Справедливости ради следует отметить, что микропредприятия и небольшие фирмы не имеют возможности перейти на аутсорсинг, вынуждены экономить на внутренних расходах максимально. Рекрутинг на отечественных предприятиях практикуется редко, по-прежнему уступая место обычному набору стандартных процедур найма персонала, мало связанных со стратегией развития предприятия и кадровой политики, притом требующих достаточно высоких затрат без оценки социальных и экономических эффектов, возникающих в результате их реализации. Рекрутинг же позволяет решать проблемы регулярного дефицита высококвалифицированных кадров, недостаточной производительности, текучести кадров, снижения общей эффективности работы предприятия. Вместе с тем, профессиональный рекрутинг требует довольно значительных затрат, что вызывает закономерный вопрос о том, насколько оправданными будут эти затраты для предприятия, и актуализирует проблему оценки эффективности рекрутинга.

Рассмотрение вопроса об оценке эффективности процесса рекрутинга на предприятии следует начать с замечания о том, что на сегодняшний день комплексных оценочных процедур, предназначенных для таких целей, ещё не разработано. Как отмечает профессиональный российский рекрутер Жанна Балабанюк (генеральный директор рекрутинговой компании «R&C Kyiv Group LLC», доктор философии в области управления человеческими ресурсами), «тема оценки эффективности и результативности рекрутинга и адаптации персонала мало дискусируема, поскольку существует ряд убеждений, что хороший рекрутер – это тот, кто как можно быстрее закрывает вакансию, соответственно большинство компаний оценивает рекрутинг количеством вакансий, которые может вести рекрутер одновременно и количеством закрытых вакансий в месяц. А качество, соответственно, сложностью выбора между лучшими кандидатами» [1].

В действительности такой подход, хотя и логичен, но недостаточно информативен, и по указанным показателям нельзя в полной мере, объективно

оценить эффективность рекрутингового процесса на предприятии. Более того, даже привлечение в качестве критерия количество вновь принятых сотрудников, успешно прошедших испытательный срок и не сумевших его пройти, особо не добавляет процедуре оценки рекрутинга информативности и объективности. Это обусловлено тем фактом, что качество процесса найма персонала – категория гораздо более сложная, нежели её количественный результат, выраженный в количестве претендентов на вакантную должность, с которыми рекрутер проводит работу, и скорости закрытия вакансий.

Помимо прочего, названные показатели не в полной мере соотносятся с теми тенденциями, которые характеризуют текущую практику найма персонала.

Первая тенденция – это найм «на вчера», а именно: вопрос о найме персонала извне или о переводе на вакантную должность кого-либо из действующих сотрудников возникает, как правило, постфактум, то есть тогда, когда потребность в сотруднике уже обозначилась со всей очевидностью. Это происходит, в первую очередь, потому, что прогноз потребности в персонале по-прежнему не является обязательной составляющей при разработке кадровой политики в российских компаниях. Отсюда и возникает проблема срочного закрытия вакансий, которая не возникала бы, если бы осуществлялось прогнозирование.

Вторая тенденция – это установление минимальных значений количества кандидатов, которые должны участвовать в процессе отбора. Экспертами отмечается, что «у менеджмента существует убеждение, что выбор должен быть как минимум с 5-7 кандидатов, при этом аргументации количества кандидатов для выбора, как такового, нет. Как следствие, многие компании выстраивают систему найма персонала, в приоритете определяя скорость поиска кандидата и количества кандидатов для выбора» [1]. В результате качество найма оценивается на этапе входа в компанию, а не отдачи

от новичка и ценности для команды и вклада в общей результат работы компании.

Ресурсный координатор рекрутингового агентства Cogniance Ирина Топилина, проанализировав собственный многолетний опыт работы рекрутером и опыт своих коллег, утверждает, что существует две базовых метрики, отображающих эффективность процесса рекрутинга на предприятии или в специализированном рекрутинговом агентстве [5]. Первая метрика – это время, затраченное на каждый из этапов рекрутинг-процесса.

Рекрутерам рекомендуется составлять специальную таблицу (табл. 1).

Таблица 1 – Первая базовая метрика оценки эффективности процесса рекрутинга

Этап подбора персонала	Нормативный (плановый) срок прохождения этапа, в днях	Фактическое время прохождения этапа, в днях	Разница между плановым и фактическим временем прохождения этапа
...	...	...	...
...	...	...	...
Суммарная продолжительность процесса, в днях			

Заполнение такой таблицы и критический анализ её данных позволят рекрутеру увидеть, на каком из этапов кандидаты находятся дольше всего, проанализировать причины и, если есть такая возможность, сократить фактическое время прохождения этого этапа.

Кроме того, такая таблица позволяет увидеть различия между нормативными сроками прохождения каждого этапа процесса рекрутинга и фактическим. Говоря о нормативных сроках, имеется в виду условная нормативность, так как стандартизованных общепринятых показателей продолжительности каждого этапа процесса рекрутинга не существует. В качестве наглядного примера здесь можно привести время, затрачиваемое на проведение психодиагностических процедур, которые позволяют определить выраженность профессионально значимых личностных качеств кандидатов на вакантные должности. Если времени затрачивается больше, чем то, которое предусмотрено на проведение самой процедуры и обработку результатов, значит, этот этап недостаточно эффективен, и следует искать варианты сокращения времени на его проведение, например, за счёт использования электронных скриптов для обработки результатов опросов и тестирований.

Вторая обязательная метрика – это количество кандидатов на каждом из этапов процесса. Здесь важно просчитать не только количество претендентов, но и процент перехода с этапа на этап. Здесь так же рекомендуется составлять таблицу, в которую заносятся количественные данные в процентах. В качестве примера И. Топилина использует долю резюме, прошедших этап отбора техническими специалистами. Она должна быть не ниже 80%. Если данный показатель ниже, значит, рекрутеры представляют на рассмотрение резюме низкого качества, что может быть вызвано самыми различными причинами – некорректным составлением заявки на вакансию, недостаточностью технических знаний рекрутеров, существенные различия между заявленными требованиями и реальными и т.д.

Очень важным показателем является доля принятия соискателей. Он показывает, сколько рекрутеру потребуется представить кандидатов, чтобы закрыть одну вакансию. Этот показатель И. Топилиной назван «конвертацией резюме» [5], который позволяет не только оценить производительность

рекрутинга, но и осуществлять прогнозные оценки по найму персонала в ближайшей и среднесрочной перспективе.

Специалистами в области рекрутинга так же отмечается, что на сегодняшний день средний срок работы на одном предприятии среди сотрудников в возрасте до 30 лет резко сократился с трёх лет до полутора. Из этого следует вывод о том, что такой целевой ориентир рекрутинга, как быстрое закрытие вакансии, действительно, не актуален, а эффективность процесса рекрутинга, ориентированного на такую цель, будет низкой априори. Следовательно, целевой ориентир процесса рекрутинга должен состоять в том, чтобы находить именно тех, кандидатов, которые смогут стать высокопродуктивными сотрудниками и приносить отдачу для компании.

Исходя из этого, можно выделить те критерии, по которым можно оценить эффективность рекрутинга, ориентированного на подбор кандидатов, готовых работать на предприятии долго и продуктивно. В число таких показателей экспертами включаются [2-3]: количество новичков, которые работают более 1 года из числа принятых за прошлых 2 года; количество тех, кто не ушел в течение первых 2-х лет работы в компании с момента прихода в неё; доля сотрудников, которые были переведены на выше позиции или более сложную работу за прошлый период (1-2 года); число сотрудников, которые имеют карьерный и профессиональный рост внутри компании с момента прихода в неё; доля сотрудников результаты, которых выше средних по компании, среди тех, кого привлекли или перевели внутри компании за последние 1-2 года; оценка отдачи от работы новых сотрудников и количество высокопродуктивных. Так как если в команду попадает высокопродуктивный сотрудник то результаты работы команды, синергия от взаимодействия возрастает; процент должностей закрытых внутренними и внешними кандидатами. Нахождения баланса, при котором создаются возможности для профессионального и карьерного роста внутри компании и обновление за счёт привлеченных новых кандидатов; стоимость найма одного сотрудника для

компании. Затраты (как прямые так и не прямые) на привлечение одного сотрудника в сопоставлении с аналогичными компаниями на рынке.

В заключение отметим, что в публикациях современных исследователей особо отмечается, что в каждом отдельно взятом случае критерии оценки эффективности рекрутинга будут различными [4]. Их перечень должен быть достаточным для того, чтобы чётко понимать, насколько рекрутинговый процесс результативен, но при этом не избыточным. Одно следует выделить в качестве очень важного достоинства рекрутинга – его конечной целью является максимальное слияние целей компании по привлечению специалиста, наиболее полно отвечающего ее требованиям, и целей работника, стремящегося максимально развить, реализовать свои компетенции и получить за это максимальное вознаграждение. Такая особенность позволит привлечь в компанию наиболее мотивированных сотрудников, конечно, при условии, что процедуры рекрутинга проводят грамотные специалисты.

### **Литература:**

1. Балабанюк Ж. Показатели оценки эффективности рекрутинга и адаптации персонала (опубликовано 13.07.2017) / Ж. Балабанюк // Специализированный Интернет-портал HR-MEDIA.RU. [Balabanyuk ZH. Pokazateli ocenki effektivnosti rekrutinga i adaptacii personala (opublikovano 13.07.2017) / ZH. Balabanyuk // Specializirovannyj Internet-portal HR-MEDIA.RU (in Russ)]. <http://hr-media.ru/pokazateli-otsenki-effektivnosti-i-rezultativnosti-rekrutinga-i-adaptatsii-personala/>
2. Зелинская М.В. Системный подход при отборе персонала: основные этапы и критерии / М.В. Зелинская, Е.С. Пронин // Электронная научная библиотека «КиберЛенинка». – [Zelinskaya M.V. Sistemnyj podhod pri otbore personala: osnovnye etapy i kriterii / M.V. Zelinskaya, E.S. Pronin // Elektronnaya nauchnaya

biblioteka «KiberLeninka» (in Russ)] <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-pri-otbore-personala-osnovnye-etapy-i-kriterii>

3. Мин Ю.Ю. Современные технологии отбора и подбора персонала // Молодой ученый. – 2016. – № 11. – С. 1392-1395 [Min YU.YU. Sovremennye tekhnologii otbora i podbora personala // Molodoj uchenyj. – 2016. – № 11. – S. 1392-1395. (in Russ)]

4. Саенко И.И. Роль системы отбора персонала в формировании человеческого капитала современной организации / И.И. Саенко, В.А. Михеева // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2017. – № 3. – С. 39-49. [Saenko I.I. Rol' sistemy otbora personala v formirovanii chelovecheskogo kapitala sovremennoj organizacii / I.I. Saenko, V.A. Miheeva // Politematicheskij setevoj elektronnyj nauchnyj zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – 2017. – № 3. – S. 39-49 (in Russ)]

5. Топилина И. Оценка эффективности рекрутинга: какой рекрутинг считать эффективным? / И. Топилина. – [Topilina I. Ocenka effektivnosti rekrutings: kakoj rekruting schitat' effektivnym? / I. Topilina (in Russ)] <https://juristoff.com/blogs/hr/rekruting/4444-ocenka-effektivnosti-rekrutings-kakoj-rekruting-schitat-effektivnym>