Кривов Е.С.

ПРОЦЕДУРА ОКАЗАНИЯ РЕКРУТИНГОВЫХ УСЛУГ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Данная научная статья посвящена проблеме эффективности подбора персонала. Автор подробно рассматривает технологический аспект рекрутинга и предлагает свою собственную технологию работы. Новая методика оказания рекрутинговых услуг включает в себя разработку документа описывающего процедуру выполнения заказа, в котором нашли свое отражение инструменты исследования кадрового рынка, поиска и отбора персонала. Данная методика позволяет достигать высокой скорости и максимального качества при подборе персонала.

1. Главное в рекрутинге: качество и скорость.

Весь технологический процесс подбора персонала должен быть направлен на получение максимального качества подбора в кратчайшие сроки. Ведь только это стремление по-настоящему может удовлетворять ключевым целям предпринимательства. Концепция скорости и качества, на наш взгляд, должна лежать в основе любой функции составляющей процесс рекрутмента. Поэтому для формирования высокого качества оказываемых услуг рекомендуется использовать математические методы и модели отбора. Поскольку математические идеи помогут привнести последовательность в рекрутинг, то это снизит долю творчества, которое зависит от личностных качеств рекрутера, повысив долю технологичности, прозрачности процесса.

Итак, чтобы оптимизировать сроки исполнения заказа, сделав акцент на скорости исполнения, необходима всего лишь четкая структура и пошаговый алгоритм. Давайте рассмотрим структурный аспект подробнее. После получения заявки необходимо сначала определиться с ключевыми критериями подбора (а кто нам, собственно говоря, нужен?). Затем необходимо исследовать рынок труда и провести работу только по поиску персонала и отбору по формальным критериям. Далее проводится предварительная оценка, которая основана на анализе документов (резюме, трудовая книжка), возможной работе с психологическими тестами и другими инструментами. После предварительной оценки в дело вступает процесс интервьюирования кандидатов. В завершении процесса проводится работа по сбору рекомендаций на кандидатов, с возможностью отсева и выбора лучших

Последовательное исполнение этих этапов определяет высокую скорость рекрутинга, а также достаточно точный технологический процесс оценки персонала.

2. Процедура выполнения заказа.

Для того, чтобы заказ был успешно выполнен, подготовим бумажный или электронный документ, который будет отражать процедуры заказа.

Теперь перейдем к детальному рассмотрению всех процедур описанного выше технологического процесса. Самый первый этап процесса получил название «Карточка заказа». Рекрутер должен в документе отметить общую информацию о заказе, а также о рабочей группе. Под рабочей группой мы подразумеваем необходимое количество участников проекта подбора, обеспечивающих наибольшее качество в максимально короткий срок. Account-manager – специалист, отвечающий за появление заявки, а также за ведение заказа по всем этапам, контроль за соблюдением качества, сроков, производящий отчетность перед клиентом. Researcher – специалист, отвечающий за аналитическую часть работы, исследование рынка труда, сегментов бизнеса, поиск и подбор по формальным признакам кандидатов. Recruiter (или консультант по подбору персонала) – специалист, производящий отбор и оценку кандидатов по личностным и профессиональным критериям. Совершенствование рекрутингового процесса неизбежно приводит нас к разделению труда. Поэтому внедрение практики работы над заказом рабочей команды показало во времени свою эффективность.

Вторым этапом технологического процесса резонно стал план рекрутинга, который способствует установлению максимально допустимых сроков на выполнение заказа. Сроки удобно определять на основе предыдущего опыта, а также учета сложности позиции. Важно отметить весь перечень работ с указанием ответственных лиц и сроками предполагаемых работ в формируемом нами документе.

Третий этап нашего технологического процесса отражает специальную информацию о заказе. На этой стадии необходимо определить ключевые критерии отбора (желательно три). Критерии формируются на основе бесед с заказчиком, информации отраженной в заявке. Одним словом, это то, что предопределит успешность выполнения заказа. К примеру, это может быть профессиональные компетенции (опыт работы на фондовом рынке, опыт проведения аттестаций и пр.), набор определенных личностных характеристик (например, эмоциональная устойчивость, проактивность). Сформированные критерии должны найти свое отражение в тексте объявления, телефонном интервью, при собеседовании, подготовке резюме кандидатов.

Дальнейший пункт – текст объявления. Лучше составлять единый рекламный текст для публикации в СМИ, Интернет. Унификация позволяет соискателям лучше запоминать, а также идентифицировать рекламу вакансии. Однако мы можем предположить, что при наличии большого рекламного бюджета лучше использовать рекламу разнообразную, рассчитанную на разные категории специалистов. Для того, чтобы по размещенному объявлению приходили кандидаты, максимально соответствующие вакансии, необходимо в тексте объявления отразить нужные нам качества, как профессиональные, так и личностные. Например: «В компанию, занимающуюся переработкой металла, требуется финансовый аналитик, который способен работать в интенсивном режиме, ездить в

командировки до 4 раз в месяц, высокая ответственность и постоянная инициатива дадут вам возможность дальнейшего роста». Отметим, что в формируемом нами документе желательно учесть наличие 4 пунктов для объявления: описание вакансии, требования, задачи, условия, зарплата.

Четвертый этап носит название – стратегия поиска кандидатов. Построим таблицу, позволяющую с одной стороны определить границы поиска, количество поисковых инструментов, с другой произвести маркетинговый анализ эффективности размещения рекламы в СМИ. Здесь ключевые пункты таблицы: определение сроков поиска (дата начала, окончания, количество рабочих дней), количество соискателей найденных активными поисковыми операциями (когда ресечер ищет сам кандидатов, просматривая резюме, размещенные в СМИ и Интернет), либо пассивными (количество откликов по рекламным объявлениям). Условно можно выделить три основных источника поиска кандидатов: банк данных, СМИ (как печатные, электронные, так и теле-, радиотрансляции), а также прямой поиск (рекомендации, graduate selection, выход на необходимых кандидатов, которые в настоящее время работу не ищут).

Самый объемный из этапов в период анализа заказа – критерии отбора. В нем кратко, но емко должна быть передана суть работы по поиску и подбору персонала, которая также отображается в формируемом документе.

Критерии телефонного интервью – позволяет ресечеру в процессе формирования предварительного списка кандидатов провести отбор по формальным признакам. Данные критерии в действительности должны содержать наиболее важные требования к кандидату (например, профессиональный опыт, специальные навыки, личный автомобиль), пол, возраст, образование – менее важные признаки, однако тоже могут быть представлены в критериях. Важно, чтобы критерии телефонного интервью формировались с учетом ключевых критериев подбора. На основании данного пункта формулируется специальные вопросы, позволяющие достоверно определить у кандидата наличие признаков или их отсутствие, в соответствие с определенными выше критериями. Вопросы также позволяют произвести первичное структурированное телефонное интервью, на основании которого производится сортировка предварительного списка кандидатов. Но об этом мы поговорим чуть ниже.

Критерии для собеседования – это основные характеристики свойств кандидата, нуждающиеся в определении, на основе которых составляются вопросы структурированного интервью. Текст вопросов, на основе критериев, формулируется совместными усилиями ресечера и рекрутера. Важно определить какие личностные и профессиональные качества соискателя необходимо выявить в ходе интервью (например, активность, отношение к руководству и коллективу). В результате формируется вопросник с достаточно стандартизированными вопросами, он не требует дополнительной проработки, поэтому в процедуре данного этапа не нашел своего отражения.

3. Исследование рынка труда.

Теперь уже можно говорить о начале работы. На данном этапе ресечер, понимая, куда нужно двигаться в выполнении заказа проводит аналитическую работу. Чаще всего – это контент-анализ искомой должности для определения динамики рынка и обзор заработных плат специалистов. Контент-анализ желательно проводить на основе данных СМИ, а обзор заработных плат – на основе СМИ и экспертного опроса.

Второй частью исследования рынка труда становится анализ эффективности каналов поиска персонала. Например, какова эффективность использовать рекламу в газетах или работу с выпускниками учебных заведений, если должность фармацевт или коммерческий директор. Эффективность каналов поиска персонала анализируется согласно методике определения рейтинга СМИ или Интернет. А также за счет анализа предыдущего опыта. Во время выполнения заказа, количество соискателей пришедших по тому или иному каналу поиска заносятся в таблицу. После завершения работы по проекту мы сводим полученные значения в график:

Канал поиска	Кол-во	%
Газета №1	21	70,00%
Газета №2	3	10,00%
Интернет	5	16,67%
Рекомендации	1	3,33%

Когда мы начнем спустя какое-то время работать по аналогичному проекту, то мы можем сделать вывод, что наилучшим каналом поиска явилась газета №1. 70% соискателей вошедших в длинный список пришли оттуда. А значит все усилия финансовые и трудовые на этапе ресечинга желательно «бросить» на этот канал поиска персонала. Таким образом, мы можем получить наилучший результат за счет минимального вложения ресурсов. В случае если подобный анализ по искомой должности не проводился, мы можем использовать аналитику по отрасли, или по уровню должности (top-management, middle-management, quality specialist).

4. Внесение корректировок в процесс рекрутинга.

После того, как окончено проведение анализа кадрового рынка и получены значения кадровой динамики, уровень желательной заработной платы и компенсационного пакета, ресечер готовит отчет о проделанной работе, который направляет заказчику. В отчет обычно включаются следующие данные: текущая ситуация по вакансии, информация полученная в ходе мониторинга рынка, комментарии к заказу. Если критерии для поиска персонала заказчиком выставлены неверно, то в отчете даются обоснованные замечания и конструктивные предложения по изменению профиля должности. Теперь приведем пример практической ситуации, подчеркивающей важность данного этапа в процессе рекрутинга. Допустим,

заказчик выставил следующие критерии подбора системного администратора: опыт работы системным администратором от 2х лет, опыт обслуживания серверов, опыт установки антивирусного обеспечения, фаерволов; знание 1С: 8.0, опыт конфигурирования модулей 1С; личный автомобиль. Заработную плату предложил 15000 рублей. После проведенного анализа, ресечер установил, что системный администратор и программист – это 2 разные должности, как допустим, дизайнер или верстальщик. И что если искать такой «микс» в одном кандидате, есть риск получить некомпетентного специалиста. Либо, если это будет талант, который сумеет совместить в себе 2 профессии, то уровень желаемой зарплаты будет существенно выше предложенного, скажем 30000 рублей. В реальной практике, после представленного отчета, были скорректированы условия подбора.

5. Поиск персонала.

После проведенной аналитической работы и скорректированных условий поиска мы можем приступить к поисковым операциям. Данный этап направлен на заполнение предварительного списка кандидатов (long-list) – является самым важным, поскольку от его проработанности будет зависеть качество выполнения работы по подбору персонала. На этом этапе ресечер начинает размещение объявлений в СМИ, подсчитывая отклики на вакансию, активно просматривает газеты и job-сайты, в поисках нужного персонала. Возможно, также обращается в ВУЗы и к рекомендателям с целью получения данных о выпускниках и об успешных работниках. Когда мы начинаем получать информацию о потенциальных кандидатах на должность, снова возвращаемся к нашему документу, где мы отражаем всю информацию о заказе в новой таблице.

В поле «ФИО» заносим фамилию, имя, отчество соискателя. В поле «источник» – информацию, откуда узнали о кандидате. В поле «телефон» лучше записывать сотовый телефонный номер для быстрой связи с кандидатом. В дополнительных полях мы проставляем результаты телефонного интервью. Для удобства мы выбрали числовую форму оценки и пятибалльную шкалу исчисления. «1» – отсутствие параметра, «2» – скорее отсутствие, чем его наличие, «3» – невыраженность параметра, «4» – наличие параметра, «5» – яркая выраженность. Например, при подборе администратора мы выбрали одним из критериев выявляемых посредством телефонного интервью мотивацию к смене места работы. Телефонный вопрос звучал следующим образом: «Почему Вы ищите работу? Что Вас не устраивает на настоящем месте работы? Какую работу Вы хотели бы получить?» Если при ответе на эти вопросы кандидат проявлял уровень высокой заинтересованности, приемлемые амбиции, а его личные цели соответствовали корпоративным планам, тогда выставлялось 3 балла, невыраженность одного из параметров равнялась 2 баллам, невыраженность двух параметров – 1 баллу соответственно. Сумма оценок за все 3 критерия

укажет нам на наиболее подходящих кандидатов необходимых для оценки на стадии работы с документами.

Теперь поговорим о количестве людей необходимых для завершения формирования предварительного списка. Рабочий стандарт от 30 до 45 человек, для того, чтобы на финале получить 3 кандидатов полностью соответствующих заявленным требованиям. Практика подтверждает, что 40 человек – это оптимальное количество кандидатов для полноценного подбора. При особо дефицитных профессиях имеет смысл делать long-list короче, но не менее 20 человек, middle-list в таком случае не может быть менее 15 человек.

Отметим, что на данном этапе ни в коем случае нельзя производить какую-либо оценку, иначе будет возникать желание прекратить поиск, поскольку вроде бы подходящий кандидат нашелся. А для нивелирования таких стереотипов рекрутера нужен принцип «презумпции виновности» кандидата: пусть докажет, что он стоящий специалист. Данный взгляд можно получить только в системе работы с длинным списком кандидатов, а не с коротким.

Для того, чтобы перейти к предварительной оценке кандидатов нам необходимо сформировать middle-list, в который занесем 15-20 кандидатов, набравших наибольшую сумму баллов по результатам телефонного отбора. Всех кандидатов попросим представить информацию о себе в виде резюме.

6. Предварительная оценка.

Качественно завершить этот этап возможно при условии использования балльной системы оценки каждого из выделяемых параметров кандидата, здесь не симпатии человека, а логическая система оценки определит, кто из кандидатов является наиболее подходящим для прохождения собеседования. В такой пошаговой тактике этап собеседования завершится быстро, не будет протяжен на неопределенный срок, а самое главное, что рекрутеру больше не придется сравнивать сильных кандидатов со слабыми. Здесь уровень соискателей должен быть примерно одинаков, что позволит обращать больше внимания на профессионализм кандидата и глубинные психологические особенности.

На стадии работы с резюме соискателей мы осуществляем предварительную оценку кандидатов для выявления наиболее подходящих кандидатов по их биографическим характеристикам. Здесь аналогично длинному списку мы используем логико-математический метод выявления лучших специалистов. Лучше использовать модель «презумпции виновности» кандидата. За идеально-подходящий для искомой работы биографический, профессиональный опыт, содержащийся в анкете (резюме), возьмем число 20. В случае, каких либо отклонений, подозрительных фактов (пропуски в трудовом стаже, частая смена мест работы, формулировки профессионального опыта, отражающие поверхностные знания кандидата о предмете, переезд на новое место жительства, развод, вредные привычки и

пр.) вычитаем по 1 баллу за каждый сомнительный факт от 20. Полученный результат заносим в графу «анкета».

7. Интервью с кандидатами.

В процессе проведения интервью с кандидатом мы можем применять различные оценочные инструменты, важно достоверно зафиксировать полученные результаты. Предлагаем сформировать таблицу, обозначим ее как interview-list, по количеству применяемых инструментов нарисуем столбцы. Более 5 инструментов (и столбцов соответственно) применять не рекомендуется, а вот какие они будут – это уже решать рекрутеру. Мы предлагаем 3 основных инструмента – оценка внешнего вида, структурированное интервью (пристрелочные вопросы, профессионализм кандидата, личностные параметры), интервью по компетенциям, и дополнительные – case-study, элементы ассессмент-центра (допустим, ролевая игра), индикаторы Майерс-Бриггс, баскет-метод, LAB-profile и пр. Хочется также отметить, что термин «структурированное интервью» используется нами в узком его понимании, как определенный этап комплексного интервью, содержащий последовательность вопросов, направленных на выявление биографических данных кандидата, его убеждений, Я-концепции, представлений о людях, целевых установках, мотивах и ценностях

Теперь ответим на вопрос: «Как использовать таблицу, проводя интервью?». Начав собеседование с кандидатом, оценим внешний вид кандидата, манеру изъясняться, красоту речи и другие внешние свойства, важные для требуемой должности, определяемые собеседником с первого взгляда. Полное соответствие требуемой должности – 1 балл, отсутствие, либо искажение какого-либо параметра – 0,8 или 0,6 балла, если в глаза бросается несколько отрицательных качеств – 0,4 балла и т.д. Если собеседник получил 0, нет смысла проводить интервью дальше. В случае положительного результата на данном этапе, а также после проверки анкетных данных во время биографического интервью, переходим к структурированному интервью.

Во время структурированного интервью очень важно в одной и той же последовательности задавать одни и те же вопросы всем интервьюируемым кандидатам. Это позволяет достоверно установить соответствие измеряемых параметров требуемым, а также сравнивать ответы кандидатов между собой. Главные условия этого инструмента оценки: последовательность вопросов, простота изложения, краткость, понятность. Не рекомендуется применять более 30 вопросов, иначе интервью грозит превратиться в мучения для соискателя. Порой бывает достаточно 10 глубоких, содержательных вопросов, чтобы успешно провести данную оценку. Например, «С какими трудностями вы сталкивались на предыдущем месте работы? Как вы решали эти проблемы?» или «Ваши достижения на предыдущем месте работы?». Используя глубокие сложные вопросы, необходимо выбрать точный

критерий оценки ответа. Рекомендуем пользоваться любой балльной шкалой, но не ниже пятибалльной. Допустим, что для проверки серьезности намерений кандидата, вы решили задать ему вопрос: «Есть ли для Вас принципиальный вопрос, в какой сфере бизнеса работать?» Мы получим разные ответы, но все они могут быть классифицированы следующим образом: «конечно же, нет, был водителем – хочу быть руководителем» (1 балл), «да нет, в принципе, я везде смогу справиться» (2 балла), «не знаю, желательно в аналогичной сфере» (3 балла), «да, не сетевой маркетинг, и чтобы работа была связанна с продажами» (4 балла), «безусловно, рекламные агентства, типографии, полиграфические производства» (5 баллов). Полученные результаты во время структурированного интервью между собой складываются и делятся на количество вопросов, так мы установим средний балл кандидата, желательно округлить его до сотых.

Мы полагаем, что обязательным во время проведения собеседования, наравне со структурированным интервью и оценкой общего впечатления, является интервью по компетенциям, поскольку измеряет деловые навыки кандидата. Его важно проводить для любой должности, а для руководящей, в приоритетном порядке. Благодаря этому инструменту, мы можем выявлять поведенческие программы кандидата, а также в каких контекстных рамках он действует. Зададим кандидату на должность офис-менеджера вопрос: «Посетитель пришел на переговоры к одному из руководителей на 15 минут раньше назначенного времени. Ваши действия? Обоснуйте их». Затем внимательно выслушаем ответ и зафиксируем наиболее важные детали. Чем ближе ответ к оптимальному, тем выше балл. Трафарет для выявления оптимального ответа: «Умение осуществить прием посетителя, доброжелательность, тип корпоративной культуры, к которой привык кандидат. Уточняет ли у руководителя, может ли он принять посетителя, предлагает ли подождать в удобном месте, предлагает ли чай/кофе». Ситуативное интервью не стоит перегружать большим количеством вопросов, максимум 10. Оценки выставляются также как и в структурированном.

По использованию дополнительных инструментов, их измерению, фиксированию результатов лучше решать в каждом конкретном индивидуальном случае. Единственное, что здесь мы кратко расскажем о них. Кейс – модель рабочей ситуации, с явно выраженной проблемой, которую испытуемый должен разрешить, лучше использовать до или после проведения интервью в письменном или электронном виде. Примером могут служить различные задания: разработка проекта PR-акции, дизайна рекламного модуля, компонента 1С 7.7, типовых кадровых документов, произведение расчетов лизинговых платежей, решение проблемы сложившейся ситуации или случая (вы менеджер по персоналу в филиале крупной торговой компании, в компании сложилась кризисная ситуация с назначением начальника отдела продаж из внешней организации, поскольку неформальный лидер начал обострять ситуацию в коллективе; вам необходимо разработать комплекс мер, по устранению конфликта).

Применение кейсов позволяет увидеть, действительно ли кандидату приходилось решать подобные задачи, а также уровень, глубину и логику решения проблемы, применяемые подходы.

Элементы ассессмент-центра – это использование в практике отбора статусно-ролевых игр или моделирования рабочей ситуации, где возможно оценить и измерить уровень подготовленности и профессионализма кандидата. Например, во время интервью на должность менеджера по продажам/продавца-консультанта участники выбирают различные игровые роли (рекрутер – директора магазина, ассистент рекрутера – конфликтного покупателя, а кандидат – продавца бытовой техники) или (рекрутер – покупатель, а кандидаты – участники тендера, представители конкурирующих предприятий, поставляющих строительные материалы). Пример моделирования рабочей ситуации при отборе кандидатов на должность офис-менеджер. Стол, компьютер, 2 телефона, несколько руководителей, кандидат должен на протяжении нескольких часов быть в роли секретаря. Кандидату предлагается отвечать на телефонные звонки, переадресовывать нужным людям в компании, составлять приказы, сортировать электронную почту и прочее. Эксперты и наблюдатели фиксируют действия испытуемого, каким образом кандидат работает с оргтехникой, каковы навыки владения ПК и скорость печати, личная эффективность при работе с персоналом, есть ли у кандидата понимание делового этикета. В конце проводится анализ наблюдаемых компетенций, с учетом внешних факторов оказывающих давление на испытуемых – волнение, стресс, тревога.

8. Сбор рекомендаций.

После того, как интервью со всеми кандидатами проведены, можно переходить к финальному листу оценки – сбор рекомендаций. Во время этого этапа проводится интервью с респондентами, которые имели трудовые отношения с соискателем на должность. В нашем документе создадим таблицу «Recommendation list» куда заносим информацию о 5 лучших кандидатах, собирая отзывы в четырех направлениях: от непосредственных руководителей, линейных сотрудников, непосредственных подчиненных, клиентов. Эта практика называется сбор рекомендаций методом 360°.

В процессе сбора рекомендаций очень важно выявить сильные и слабые стороны кандидата, с какими задачами он справлялся, а с какими нет, желательно установить даты приема и увольнения, выяснить причины ухода, уровень заработной платы и прочие аспекты предыдущей работы, отражающие профессионализм кандидата.

После того, как будет установлена биография кандидата, выявлены его личностные характеристики, профессионализм, умения, знания, навыки необходимые для успешного выполнения требуемой работы, переходим к формированию короткого списка кандидатов.

9. Короткий список кандидатов.

В короткий список лучше вносить 3 или 5 кандидатов. Практика показала, что именно из этого числа потенциальных работников, полностью соответствующих заявке, проще выбрать лучшего. Когда рассматривается более 5 кандидатов, из-за многосторонности личностных черт часто возникает чувство неуверенности, что эти люди действительно подходят на искомую должность. А из 2 – и выбора никакого как будто бы нет. Итак, 3 лучших кандидата, желательно разного профессионального уровня. В short-list вносим данные о возрасте, кратко об образовании (специальности, семинарах, курсах), об опыте работы (указываем совокупный стаж работы по искомой должности), о профессиональном опыте (описываем выполняемые функции по требуемой вакансии), о дате, когда кандидат готов приступить к работе, о стоимости кандидата и дополнительную информацию, необходимую для лучшего представления кандидата.

В случае если презентация кандидатов заказчику пройдет неудачно, по причине каких-либо недоработок, нужно обязательно устранить недочеты, в этом может нам помочь запасной резерв кандидатов (после того, как закончена работа по формированию длинного списка и начата работа по оценке кандидатов, всю информацию о новых соискателях, кандидатах имеющих большую или меньшую квалификацию необходимо фиксировать).

10. Финальная работа.

После того как заказчик определится с финалистом и сделает кандидату предложение о выходе на работу, необходимо осуществить поддержку в перетрудоустройстве, чтобы оперативно реагировать на малейшие изменения (допустим, контрпредложение на предыдущем месте работы). А уже когда кандидат приступит к работе, необходимо оказывать адаптационную поддержку. Важно не реже 1 раза в месяц устанавливать контакт с подобранным работником и его непосредственным руководителем на предмет: как складываются производственные и личные отношения. Беседы лучше проводить 2 сотрудникам, account-manager устанавливает контакты с непосредственным руководителем подобранного кандидата, а рекрутер ведет работу с кандидатом. При адаптационном интервью лучше задавать следующие вопросы: «Расскажите, как вы строите Ваш рабочий процесс?», «Что получается лучше всего, что хуже?» и т.п. Если в ходе бесед будут выявлены серьезные моменты, например, напряженные фразы, подчеркивающие недоверие, опасения, грубость, обиду и пр. необходимо вести посредническую работу, снижающую стресс, возникший в межличностных коммуникациях. Если посреднической работы не будет, весьма вероятно, что кандидат уволиться или не справится с работой. При точности действий и аккуратности проводимой гарантийной работы можно достичь установления наилучших взаимоотношений между подобранным

работником и его руководителем, а также в максимально короткие сроки раскрыть потенциал сотрудника.

После того, как работа считается завершенной, анализируем сроки выполнения работ, их эффективность. Если возможно произвести оптимизацию сроков, сократить какие-то отдельные процедуры не в ущерб качеству, делаем это при следующих аналогичных заказах.

Делая вывод отметим, что главной задачей эффективного рекрутинга безусловно становится качество и скорость. Именно эти 2 параметра оказывают влияние на эффективность взаимодействия рекрутинговой компании и клиента. Для достижения скорости и качества мы внедрили в процесс подбора персонала математическую модель и придали технологии структурированность. Во-первых, процесс поиска и отбора персонала теперь представляется нам в такой последовательности: анализ заказа, исследование рынка, предварительная оценка, интервьюирование, финальная оценка. Во-вторых, при анализе заказа в обязательном порядке должна проводиться работа по выявлению ключевых критериев и компетенций. В-третьих, в практике исследования кадрового рынка важно проводить контент-анализ и обзор заработных плат, определение эффективности использования каналов поиска. В-четвертых, на всех этапах оценки применяется модель шкалирования критериев подбора и проставления оценок кандидатам. В-пятых, теперь расширены инструменты оценки персонала, за счет практики сбора рекомендаций методом 360°, а также проработки инструментария для проведения интервью.