

УДК 331.522

А.И.ПИСАРЕВСКАЯ, канд. экон. наук

Харьковский национальный университет городского хозяйства имени А.Н.Бекетова

ПРОЦЕСС ВНУТРЕННЕГО РЕКРУТИНГА: ЭТАПЫ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

В статье рассмотрен процесс осуществления внутреннего рекрутинга в современных организациях, его этапы, проанализированы достоинства и недостатки внешнего и внутреннего рекрутинга, описаны методы поиска кандидатов. Предложен анализ эффективности внутреннего рекрутинга.

У статті розглянуто процес здійснення внутрішнього рекрутинга в сучасних організаціях, його етапи, проаналізовано переваги та недоліки зовнішнього і внутрішнього рекрутингу, описані методи пошуку кандидатів. Запропоновано аналіз ефективності внутрішнього рекрутингу.

In the article the process of realization of internal recruitment in modern organizations, its stages are considered, dignities and failings are analyzed external and internal recruiting, the methods of candidates search are described. The analysis of internal recruiting efficiency is offered.

Ключевые слова: внутренний рекрутинг, преимущества и недостатки внутреннего рекрутинга, этапы процесса внутреннего рекрутинга, профиль должности, методы оценки кандидатов, эффективность внутреннего рекрутинга.

В современных условиях развития Украины на рынке труда сложилась парадоксальная ситуация: при довольно высоком уровне безработицы наблюдается дефицит квалифицированных специалистов. Возникает необходимость в активном развитии рынка труда, появлении новых институтов, оказывающих на него значительное влияние. Это обусловило возникновение нового направления на рынке труда – рекрутинговой деятельности. Однако современный украинский рекрутинг значительно отстает по качеству подбора персонала, а отечественный рынок труда не достаточно использует возможности агентств для поиска и подбора высококвалифицированного персонала. По мере развития данного направления особую актуальность приобретает внутренний рекрутинг как один из способов использования человеческих ресурсов, когда предприятие старается заполнить вакантную позицию, выбирая из уже имеющихся работников, не прибегая к внешним ресурсам. Некоторые руководители, особенно на крупных предприятиях, предпочитают внутренний рекрутинг внешнему, поскольку на большом предприятии работает множество сотрудников с самым разным уровнем квалификации, знаниями и личностными характеристиками, поэтому у руководителей действительно есть выбор. Однако внутренний рекрутинг имеет определенные недостатки: ограниченность выбора, возникновение конфликтов между работниками. Следу-

ет отметить, что для успешного внутреннего рекрутинга должно быть несколько составляющих: позитивная репутация предприятия как работодателя; сам рынок и высокая динамика развития бизнеса; корпоративная культура.

Поэтому необходимость анализа тенденций и проблем, выработки перспективных направлений развития внутреннего рекрутинга на рынке труда в Украине определяют актуальность статьи.

Проблемам рекрутинга, социально-трудовым отношениям на рынке труда, а также управления персоналом, трудоустройства и кадровой политики посвящены работы М. Армстронга, С.А. Карташова, С.В. Ивановой, А.Я. Кибанова, И.А. Кокорева, М.И. Магуры, Ю.Г.Одегова [1-7] и других ученых.

Анализ литературы показывает, что в трудах ученых создана хорошая база для исследования развития рекрутинга на рынке труда в Украине. Однако вопросы внутреннего рекрутинга, его проблемы и тенденции развития, определение его экономической эффективности, оптимальное сочетание технологий внутреннего и внешнего рекрутинга в целом рассмотрены еще недостаточно. В настоящее время требуются исследования, посвященные внутреннему рекрутингу и его тенденциям развития.

Целью статьи является исследование тенденций внутреннего рекрутинга, его достоинств и недостатков, определение этапов процесса внутреннего рекрутинга и определение подходов к эффективности внутреннего рекрутинга.

Внешний рекрутинг как система подбора и отбора персонала ориентирован на ресурсы рынка труда, а внутренний рекрутинг – на возможности (квалификационные, адаптационные, мотивационные) собственного персонала. Оптимальное сочетание технологий внешнего и внутреннего рекрутинга является наиболее актуальной для современных предприятий.

В современных условиях функционирования отечественной экономики, несмотря на то, что происходит сокращение числа рабочих мест, существует потребность в квалифицированной рабочей силе, которая бы обеспечивала выживание и эффективное существование предприятия в сложных кризисных условиях. Поэтому в целях повышения результативности поиска и отбора персонала требуются услуги специалистов, которые могут быстро и качественно ее оказать. Эту деятельность осуществляют как специализированные агентства, так и соответствующие подразделения или специалисты на предприятиях. Однако по сложившейся традиции на предприятиях мероприятия по обеспечению рабочей силой обычно называют поиском, подбором и

отбором персонала, хотя в последние годы стало активно использоваться понятие «внутренний рекрутмент» для обозначения этой деятельности [1].

На внешний и внутренний рекрутинг оказывают влияние такие внешние и внутренние факторы, как рынок труда, демографическая ситуация, экономическое, техническое и социальное развитие общества, международное и национальное законодательство, региональная и отраслевая специфика, степень конкуренции, цели предприятия, специфика деятельности, размер, организационная структура, особенности применяемых технологий, стратегия поведения на рынке [3].

К достоинствам внешнего рекрутинга можно отнести: широкие возможности выбора кандидатов, появление новых импульсов к развитию организации, возможность полного удовлетворения потребности в кадрах, малая угроза возникновения интриг внутри предприятия, новый сотрудник приносит свежие идеи в компанию, работодатель имеет возможность увидеть, как обстоят дела вне фирмы.

Однако внешний рекрутинг имеет определенные недостатки: высокие затраты на привлечение кадров, большой процент работников, принимаемых со стороны (по сравнению с внутренним наймом), способствует росту текучести кадров, высокая степень риска при прохождении испытательного срока, новый сотрудник плохо знает организацию, длительный период адаптации, трудности при привыкании к корпоративной культуре, стилю управления, блокирование возможностей служебного роста для работников предприятия период вхождения в новую должность неизбежно связан со снижением производительности.

В связи с этим возникает необходимость в использовании внутреннего рекрутинга, который определяется как одна из составных частей кадровой политики, ориентированной на развитие работников и получение от них максимальной отдачи с помощью заполнения вакансий за счет работников, уже работающих на предприятии. При этом различаются не только источники поступления кандидатов для заполнения имеющихся вакансий, но и используемые при этом методы. Процесс отбора, ориентированный на использование внешних источников рабочей силы, включает в себя ряд этапов, каждый из которых решает свои задачи и отличается специфическими процедурами, методами и приемами работы [4].

Роль внутреннего рекрутинга сегодня многими предприятиями серьезно недооценивается. При использовании внутреннего рекрутинга организация создает условия для профессиональной карьеры и профессионального развития собственных работников. Создание такой

практики, которая формирует у работников твердую уверенность в возможности сделать карьеру внутри организации – это источник повышения приверженности персонала своего предприятия.

Кадровая политика предприятия, ориентированная на расширение практики заполнения возникающих вакансий за счет работников организации, требует большой подготовительной работы. При этом начинать приходится с устранения препятствий, мешающих развитию системы внутреннего рекрутинга. К таким препятствиям можно отнести следующие: отсутствие разработанной системы оценки трудовых показателей, достижений работников, позволяющей формировать достойный кадровый резерв; недостаточно организованная практика информирования работников о вакансиях, имеющихся в подразделениях предприятия; отсутствие документов, регламентирующих внутренний рекрутинг, и плохая организация соответствующих процедур.

Внутренний рекрутинг имеет как достоинства, так и недостатки (таблица).

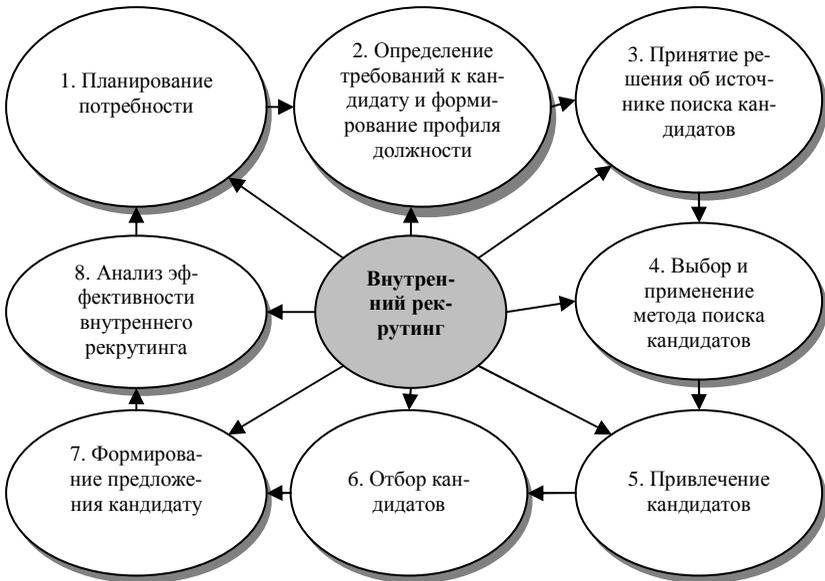
Преимущества и недостатки внутреннего рекрутинга

Преимущества	Недостатки
Возможности служебного роста (улучшение социально-психологического климата)	Вызывает проблемы у тех работников, которых обошли с повышением
Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом	Переводы на новые позиции не удовлетворяют потребность в кадрах.
Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала.	Ограниченный выбор кадров
Сохранение уровня оплаты труда, имеющегося на данном предприятии	Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя
Возможность роста молодых кадров данной организации	Использование личных отношения при решении деловых вопросов
Быстрое заполнение освободившейся штатной должности без длительной адаптации	Обучение для перевода на более высокую должность связано с дополнительными затратами
У руководства появляется возможность лучше оценить способности «внутренних» претендентов	При переводе сотрудника из одного подразделения, чтобы заполнить вакансию в другом, может «оголиться» отдельный участок работы
Знание предприятия претендента на должность	
Возможность избежать текучести кадров.	
Рост производительности труда	
Решается проблема занятости собственных кадров	
Низкие затраты на привлечение кадров	
Экономия времени	
«Прозрачность» кадровой политики	

Необходимо эффективное сочетание внешнего и внутреннего рекрутинга при заполнении вакансий. Это возможно с помощью разработанной, одобренной руководством и письменно зафиксированной кадровой политики предприятия.

Внутренний рекрутинг считается более экономически выгодным для предприятия в связи с издержками, которые связаны с увольнением старых и набором новых работников – снижением производительности труда работников, утечка коммерческой и конфиденциальной информации, потребность в повышенном внимании для новых работников, затраты на обучение вновь принятых работников.

Процесс осуществления внутреннего рекрутинга состоит из этапов, которые представлены на рисунке.



Этапы процесса внутреннего рекрутинга

1. Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования на предприятии, задача которого состоит в составлении перечня необходимых специалистов, которые могут понадобиться в ближайшем будущем для стратегического развития и реализации планов. Кадровое планирование необходимо для: обеспечения предприятия необходимыми кадрами с минимизацией издержек; обеспечения предприятия нужным количеством работников требуемой квалификации в самые сжатые сроки; сокращения или оптимизированного

использования лишнего персонала; использования персонала в зависимости от его способностей, умений и знаний.

Всю процедуру планирования потребности в персонале можно представить в виде следующих подэтапов: анализ внутренних ресурсов организации с целью прогнозирования удовлетворения будущих потребностей. Учитывается общая стратегия компании, финансовая состоятельность, оборот, прибыли и т.д.; анализ потребностей организации в персонале на конкретный период (месяц, квартал). Выявляется: сколько, какой квалификации, на какие должности и когда потребуются сотрудники; анализ возможности удовлетворения конкретных потребностей предприятия в персонале за счет существующих человеческих ресурсов. Это зависит от кадровой политики: ее нацеленности на удержание сотрудников или нет; процесс принятия решения: привлекать человеческие ресурсы извне, переквалифицировать частично имеющихся сотрудников, сократить персонала за неимением надобности [4].

2. Определение требований к кандидату и формирование профиля должности проводится для всех необходимых вакансий.

Описание позиции (вакантной должности) – документ, на основании которого осуществляется работа по подбору и отбору персонала. Каждое описание должности должно содержать следующие категории информации:

- 1) описание обязанностей;
- 2) название должности, круг обязанностей и трудовые задачи, требуемые результаты, потребности менеджера, описание типичной рабочей недели;
- 3) информация о вознаграждении и льготах (нижний, средний и верхний показатель вилки должностного оклада; все сведения о доплатах, о прочих стимулах и премиях);
- 4) данные, которые являются ориентиром при подборе кандидатов на вакантную должность, портрет идеального кандидата. Они содержат: биографию, образования, профессионально-квалификационные характеристики, опыт работы, личностные качества, вопросы для отбора кандидатов, мотивы перехода на новое место работы;
- 5) информация о возможном продвижении на предприятии и в отделе:
 - возможности дальнейшего продвижения предприятия;
 - перспективы карьерного роста через 1, 3, 5 лет;
 - как сложилась карьера предыдущих двух работников, занимающих эту должность;
 - необходимость осваивания кандидатом новых технологий;

- предусмотрены ли программы по повышению квалификации;
- обучение, которое можно получить на новой должности;

6) информация об интервью – для информирования кандидатов о времени интервью и о последовательности событий: кто будет проводить беседу с кандидатом; какова трудовая биография этих людей, каковы их функции в организации / отделе; где они учились; сколько интервью предполагается провести с кандидатом до того, как ему будет сделано предложение; за какое время будет проведена серия интервью; сколько времени может длиться одно интервью; какое содержание каждого из предполагаемых интервью;

7) определение срочности заказа (насколько важно заполнить вакансию прямо сейчас).

Полное описание должности служит: информационным обеспечением; инструментом для оценки заказа (срочность и готовность со стороны нанимателя); основой для интервью (стандартное и структурированное интервью); графиком работы (временные рамки, дата начала работы); путеводителем для рекрутинга (представление о нужном кандидате) [5].

3. Затем происходит принятие решения об источнике поиска кандидатов. Это может быть информационная база данных организации; использование метода «прямого поиска»; продвижение кандидатов по службе, использование рекомендаций.

4. Выбор и применение метода поиска кандидатов. Существуют следующие методы поиска кандидатов: имеющиеся данные о кандидатах; поиск по базе данных; внутренние рекомендации; прямой телефонный поиск; обращение к кандидатам, отклонившим предыдущие предложения.

В результате этого формируется список потенциальных кандидатов, прошедших предварительный отбор на вакантную должность.

5. На этапе привлечения кандидатов происходит информирование кандидатов о свободных вакансиях, требованиям и о методах отбора кандидатов на вакантную должность.

6. При отборе потенциальных кандидатов на вакантную должность используются следующие методы: интервью; анализ письменных документов (анкеты, автобиография, резюме, оценочные листы); тестирование (психологическое и профессиональное), проверка рекомендаций; метод «assessment center».

Главная цель использования перечисленных методов – составление мнения о кандидате по основным вопросам: способности кандидата; мотивация кандидата; управляемость.

Кандидат считается подходящим на вакантную должность, если: квалификация кандидата соответствует предъявленным требованиям; ожидаемые результаты работы кандидата соответствуют потребностям; перспективы профессионально-должностного продвижения на предприятии соответствуют целям кандидата; личность кандидата и его типаж соответствуют корпоративной культуре.

Для формализации оценки кандидатов в процессе отборочных процедур внутренним рекрутером совместно с руководителем отдела составляется перечень требований к кандидату на вакантную должность (профессиограмма) и такие показатели оценки кандидатов на вакансии: внешний вид, презентационные навыки, мотивация, опыт работы и образование, интеллект, профессиональные знания и навыки, личностные характеристики, потенциал роста, результаты предыдущей трудовой деятельности, работоспособность и здоровье, соответствие корпоративной культуре.

При оценке соискателя на вакантную должность на стадиях конкурсного отбора наиболее часто используются следующие показатели: внешний вид, презентационные навыки, опыт работы и образование. Методы отбора, которые наиболее часто используются при внутреннем рекрутинге следующие: собеседования, анализ анкетных данных, а также сбор информации о кандидате. Тестирование необходимо для подтверждения сопоставленного в ходе собеседования впечатления или мнения о профессиональных знаниях и навыков или личностных характеристик кандидата на должность. Использование конкретного метода может определяться стадией конкурсного отбора, на которой находится кандидат [3].

После этого происходит формирование окончательного списка кандидатов, прошедших отбор и предоставляемых из числа кандидатов, подобранных на вакантную вакансию в соответствии с описанием позиции и требованиям.

7. Формулирование предложения кандидату осуществляется по результатам второго интервью. Предложение должно быть сделано, принято, и установлена конкретная дата начала работы. После того, как кандидат вышел на новое место работы и оформил свои трудовые отношения с заказчиком процесс внутреннего рекрутинга считается завершенным.

8. Анализ эффективности внутреннего рекрутинга проводится после его завершения. При этом, как правило, учитывают следующие показатели:

1) время подбора – это среднее количество календарных дней, требующееся для закрытия одной вакансии, от момента уведомления о

вакансии до принятия кандидатом предложения. Вычисляется путем деления суммы дней, потраченных на закрытие всех вакансий, на число этих вакансий. Использование этого показателя дает несколько преимуществ, он позволяет: определить временные рамки заполнения вакансии, что в свою очередь позволяет линейным менеджерам планировать работу своих подразделений; сравнить эффективность работы отдельных внутренних рекрутеров; повысить оперативность работы.

Время подбора будет различным для подразделений разного профиля, для работников разного уровня квалификации.

Определив стандартное время подбора для каждого вида вакансий и для разных подразделений, и сравнивая с ним каждый раз реальное время подбора, можно определить динамику по этому показателю. Данный показатель является очень важным, если предприятие производит массовый набор. Чем он выше, тем, обычно, выше стоимость подбора и ниже оценка работы рекрутера;

2) показатель стоимости подбора помогает провести анализ соотношения «прибыль – затраты», чтобы определить, нуждается ли процесс рекрутинга в изменениях. Любой владелец бизнеса хочет знать, расходуются ли его средства так эффективно, как только возможно. Эффективность рекрутинга определяется как отношение общих затрат к закрытым за один год вакансиям. При этом общие затраты определяются как сумма внутренних затрат и прямых затрат.

Внутренние затраты относятся к затратам на персонал организации. Цифра будет основана на времени, которое внутренние рекрутеры тратят на сбор и просмотр резюме и интервьюирование, а также на сверхнормативной оплате труда работников, выполняющих обязанности по вакантной должности. Прямые затраты включают затраты на бонусы персоналу. Снизить затраты можно путем поощрения сотрудников предприятия за поиск кандидатов для заполнения вакансий, более интенсивной работы с «кадровым резервом». Выявляя потенциальных руководителей подразделений среди собственных сотрудников, предприятие, во-первых, экономит на их дорогостоящем подборе, а, во-вторых, повысит производительность труда, сделав для всех видимыми карьерные перспективы. Снижение стоимости закрытия вакансий свидетельствует об улучшении работы всей службы рекрутинга.

Среднюю стоимость закрытия вакансии с большой осторожностью нужно использовать, анализируя подбор высококвалифицированных сотрудников. Это обуславливает применения наряду с данным показателем показатель «качество подбора».

Целесообразно также использовать показатель «эффективность подбора». Это показатель альтернативный стоимости подбора. Эффек-

тивность подбора определяется как общая стоимость подбора, деленная на заработную плату принятых кандидатов;

3) качество подбора отражает оценку работы принятых кандидатов после определенного периода. Данный показатель определяется как отношение численности кандидатов, прошедших проверку к принятым кандидатам.

Период, за который оценивается работа, может быть разным. Чаще всего за него принимается время испытания (испытательный срок). Если испытание выдержали все принятые на работу кандидаты, качество будет равно 100 %. В определенных случаях имеет смысл использовать другую продолжительность времени. Например, при работе, которая требует продолжительного времени обучения на рабочем месте или больших затрат на адаптацию, можно провести предварительную оценку через 1-2 месяца (при испытательном сроке 3 месяца). Если оценка будет достоверно низкой, лучше расстаться с работником раньше и избежать лишних затрат и потерь времени.

Качество подбора является ключевым показателем, хотя его используют не так часто, как стоимость подбора и время подбора, что объясняется сложностью вычисления данного показателя. Он состоит из ряда связанных между собою индексов: соответствие описанию позиции (компетенций); производительность труда; оценка; оплата труда и карьерный рост.

Каждый из этих компонентов может быть измерен через короткий, средний или длинный промежуток времени.

Предприятиями часто используется такой показатель, как процент удержания новых сотрудников по прошествии времени. Этот показатель часто применяется для оценки процесса адаптации в подразделениях, но может использоваться и для оценки рекрутеров, если показатель качества подбора не вычисляется. Показатель удержания отражает соответствие подобранных кандидатов рабочему месту. Для большей точности можно использовать два показателя: процент новых сотрудников, уволившихся в течение определенного времени по собственному желанию и процент оставивших рабочее место по инициативе руководителя.

Среди специалистов по рекрутингу распространено мнение о невозможности добиться улучшения одновременно всех трех показателей – времени, цены и качества подбора. В случае уменьшения времени подбора, одновременно можно удешевить процесс, но снижается качество. Если качество очень важно, то можно сократить издержки, но подбор займет больше времени. А если скорость очень важна, то сохранить качество можно, потратив дополнительные средства. Опре-

делять приоритеты, для того чтобы подбирать хороших работников быстро и с разумными затратами, необходимо с учетом высшей для цели – повышения эффективности функционирования всего предприятия.

В последнее время внутренний рекрутинг в Украине динамично развивается, что объясняется рядом его преимуществ по сравнению с внешним – низкими затратами на привлечение кадров, экономией времени, возможностями служебного роста собственных работников предприятия и повышением их квалификации. Это обусловило необходимость поэтапного рассмотрения процесса рекрутинга в современных организациях, описание методов подбора кандидатов. Однако возникает необходимость в формировании эффективной внутренней кадровой политики предприятия, заданиями которой являются: обеспечение потребностей предприятия в кадрах, повышение качества подбора персонала, разработка и усовершенствование внутренних документов предприятия относительно рекрутинга, повышение квалификации специалистов по подбору персонала, выбор методики определения эффективности внутреннего рекрутинга. Это является перспективами дальнейших исследований рекрутинга, в том числе вопросов внутреннего рекрутинга.

1. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин. – М.: Генезис, 2005. – 248 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – [9-е изд.]. – СПб : Питер, 2004. – 832 с.
3. Карташов С.А. Рекрутинг: найм персонала: учебное пособие / С.А. Карташов, Ю.Г. Одегов, И.А. Кокорев / под ред. Ю.Г. Одегова. – 2-е изд. – М: Издательство «Экзамен», 2003. – 320 с.
4. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Кнорус, 2010. – 368 с.
5. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.
6. Магура М.И. Поиск и отбор персонала: учебное пособие / М.И. Магура. – М.: Управление персоналом, 2003. – 304 с.
7. Мімандусова Г.І. Ринок праці в Україні: тенденції та перспективи (соціально-економічний аналіз) / Г.І. Мімандусова. – К., 1999. – 96 с.

Получено 29.01.2014