

Ссылка для цитирования этой статьи:

Швецова Д.М. Методика и результаты аудита эффективности технологии поиска и подбора персонала в рекрутинговой компании // Human progress. – 2017. - Том 3, № 1 [Электронный ресурс] URL: http://progress-human.com/images/2017/tom3_1/Shvetsova.pdf, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

УДК 331

МЕТОДИКА И РЕЗУЛЬТАТЫ АУДИТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТЕХНОЛОГИИ ПОИСКА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В РЕКРУТИНГОВОЙ КОМПАНИИ



Швецова Дарья Михайловна

Студентка

Кафедры экономики труда

и управления персоналом

ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»

dashvecova@inbox.ru

ул. 8-е Марта, 62, ауд. 455

г.Екатеринбург, РФ, 620144

+7 (912) 629 71 50

Аннотация. В статье излагается и обосновывается актуальность проблематики исследования. Раскрывается авторский подход по поводу методики аудита эффективности технологии поиска и подбора персонала в рекрутменте, включающий в себя описание его этапов и основных показателей, таких как среднее время на подбор одного кандидата, сроки закрытия вакансий. Предлагаются инструменты для систематизации и анализа информации. Автором разработаны и представлены формы аналитических таблиц (динамика средних затрат времени на подбор одного кандидата по агентству, выполнение плана по закрытию вакансий, контрольный лист выполнения действующих регламентов технологии поиска и подбора персонала в компании), которые позволяют стандартизировать аудиторскую деятельность по оценке эффективности применяемых технологий рекрутинга. Представлены результаты апробации методики, доказывающие ее жизнеспособность и практическую значимость. Разработанные инструменты оценки деятельности рекрутеров были апробированы в 2016 году на базе одного из частных агентств занятости г.Екатеринбурга, имеющего положительную репутацию на рынке труда и являющимся типичным представителем рекрутинговых агентств муниципального образования.

Ключевые слова: поиск и подбор персонала; рекрутинг; аудит персонала.

JEL коды: J24; J29.

Введение

В кризисных условиях функционирования экономики особую актуальность для бизнеса имеют вопросы качества человеческих ресурсов организации, что порождает потребность в использовании эффективных технологий подбора и найма персонала на вакантные места. Службы управления персоналом организаций часто испытывают трудности при поиске подходящего персонала, связанные либо с отсутствием временного ресурса, либо с отсутствием в системе управления специалистов по подбору или с недостаточным уровнем компетентности персонала кадровых служб. В подобных случаях применяются услуги сторонних экспертов, в качестве которых выступают частные агентства занятости (кадровые и рекрутинговые компании). При решении проблемы выбора партнера главную роль играет репутация кадровых агентств. Она формируется в зависимости от эффективности решения задач, поставленных предыдущими заказчиками, от эффективности применяемых технологий поиска и оценки кандидатов под заявки работодателей. Актуальность проблемы предопределила выбор тематики научной работы, результаты которой изложены ниже.

Целью настоящего исследования является совершенствование технологии поиска и подбора персонала в рекрутинговых компаниях на основе развития и апробации методических основ аудита основной деятельности в рекрутменте. Основопологающей задачей являлась разработка формализованного инструментария для оценки результативности применяемых технологий.

Следует отметить довольно высокую степень разработанности исследуемой проблемы в научной литературе. В качестве основных литературных источников в работе использовались учебные, научные издания таких авторов, как Егоршин А. П., Базаров Т.Ю., Яковлева И.М. и другие [1-11]. Эмпирической базой исследования послужили локальные документы и регламенты деятельности рекрутингового агентства, являющегося типичным представителем организаций данного вида экономической деятельности. Информация о названии агентства является закрытой в связи с коммерческой тайной.

1. Методические основы аудита

Аудит деятельности по поиску и подбору персонала проводится в несколько этапов:

1. Разработка инструментария аудита (формы аналитических таблиц, контрольные листы аудитора).
2. Подготовка и сбор необходимой информации для анализа.
3. Исследование технологии работы поиска и подбора персонала в компании, каждого из базовых факторов получения максимальной прибыли.

4. Составление аналитических таблиц и контрольного листа аудита, их изучение, проведение расчётов, выявление закономерностей изменения показателей деятельности.

5. Оценка полученных результатов и подготовка предложений по совершенствованию действующей технологии поиска и подбора персонала.

Ниже представлены основные показатели, позволяющие провести оценку результативности деятельности специалистов агентства.

Анализ результативности основан на расчете показателя средних затрат времени на подбор одного кандидата, который можно рассчитать по следующей формуле:

$$T_{\text{ср}} = \frac{\sum D}{\sum B} \quad (1)$$

где, $T_{\text{ср}}$ – среднее время на подбор одного кандидата в агентстве, дн.;

B – количество вакансий определенного уровня, закрытых в течение проверяемого периода;

D – общие трудозатраты на закрытие вакансий соответствующего уровня за проверяемый период, чел-дн.

Результаты заносим в таблицу 1.

Табл.1: Динамика средних затрат времени затрат на подбор одного кандидата по агентству¹

Уровень вакансии	1 год			2 год			Темп роста средних затрат времени, %
	$\sum B$	$\sum D$	$T_{\text{ср}}$	$\sum B$	$\sum D$	$T_{\text{ср}}$	

Сроки закрытия вакансий – один из следующих основных показателей, он позволяет оценить индивидуальную эффективность работы персонала агентства. Сопоставление фактических сроков закрытия вакансий с плановыми показателями желательно проводить в разрезе уровня вакансий, предлагаем следующую аналитическую форму для проведения аудита (таблица 2).

Аудит выполнения регламентированных локальными инструкциями требований, предъявляемых к специалистам по подбору персонала, с фактическими действиями консультантов по подбору персонала компании предлагаем проводить с помощью наблюдения. Результаты наблюдения целесообразно фиксировать в контрольном листе аудита выполнения регламентов (табл.3).

¹ Составлено автором

Табл.2: Выполнение плана по закрытию вакансий²

Уровень вакансий	Срок закрытия вакансии, дн.		Выполнение плана, %
	план	факт	
Специалист 1			
Уровни вакансий			
Специалист 2			
Уровни вакансий			

Табл.3: Контрольный лист выполнения действующих регламентов технологии поиска и подбора персонала в компании³

Этапы поиска и подбора персонала	Поиск и подбор персонала в компании согласно требованиям	Фактический процесс поиска и подбора персонала в компании

2. Основные результаты апробации методики

Апробация методики проводилась в организации, занимающейся предоставлением аутсорсинговых услуг по подбору персонала. Возраст агентства более 10 лет. Специализация: поиск и подбор руководителей и специалистов различных сфер деятельности по всей России и странам СНГ с 2003 года. Агентством успешно реализованы проекты в городах: Екатеринбург, Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Челябинск, Тюмень, Омск, Иркутск, Кемерово, Барнаул, Курган, Пермь, Уфа, Оренбург, Самара, Саратов, Казань, Ижевск, Киров, Нижний Новгород, Чебоксары, Саранск, Серов, Волгоград, Ростов-на-Дону, Краснодар, Сургут, Нижневартовск и другие. Агентство решает полный комплекс задач, связанных с поиском и подбором персонала: от экспертизы вакансии до адаптации принятых на работу сотрудников. В работе используется как метод стандартного рекрутинга, так и прямой поиск кандидатов на заявленные вакансии (executivesearch). Выручка компании за 2015-2014 гг. выросла на 3%.

Подбор персонала – это основная деятельность в компании, которая приносит основной доход. Разберем показатели, влияющие на эффективность поиска и подбора персонала в компании.

В первую очередь проанализируем показатель средних затрат времени на подбор одного кандидата, рассчитанный по формуле 1 (табл.4).

Представленные данные свидетельствуют, что наиболее востребованными вакансиями со стороны клиентов являются вакансии уровня специалистов. При этом закрытие данных вакансий агентство осуществляло в максимально короткий срок.

² Составлено автором

³ Составлено автором

Табл.4: Динамика средних затрат времени затрат на подбор одного кандидата по агентству⁴

Уровень вакансии	2014 г.			2015 г.			Темп роста средних затрат времени, %
	ΣВ	ΣД	Т _{ср}	ΣВ	ΣД	Т _{ср}	
Специалист	73	247	3	87	247	3	100,0
Узкий специалист	12	247	21	10	247	25	119,1
Мидл-менеджер	43	247	6	38	247	7	116,7
Топ-менеджер	6	247	41	7	247	35	85,4

Наиболее сложной для закрытия являются вакансии уровня Топ-менеджеров, в целом процесс подбора такого сотрудника занимает до 2 месяцев. Это единственная позиция, по которой наблюдается увеличение эффективности деятельности агентства, сокращение среднего времени на подбор составило около 15%. По специалистам результативность не изменилась, по категориям узких специалистов и мидл-менеджеров среднее время закрытия увеличилось почти на 20 %.

Далее частично представим индивидуальные результаты выполнения планов по срокам закрытия вакансий.

Табл.5: Выполнение плана по закрытию вакансий за 2015 г.⁵

Уровень вакансий	Срок закрытия вакансии, дн.		Выполнение плана, % (план/факт)
	План	Факт	
Младший консультант			
Специалист	30	28	107
Узкий специалист	35	37	95
Консультант			
Специалист	30	23	130
Узкий специалист	35	30	117
Мидл-менеджер	45	45	100
Топ-менеджер	75	84	89

Представленные данные свидетельствуют о наличии зон роста для повышения эффективности деятельности персонала агентства.

В компании существует корпоративный регламент, где детально описана стандартная технология подбора персонала. В ходе исследования был проведен аудит ее выполнения (табл.6). Метод аудита – наблюдение.

Было сделано следующее заключение, что большинство фактических процедур по поиску и подбору персонала в компании совпадают с утвержденными регламентами, но в целях экономии времени консультанты агентства пренебрегают некоторыми из них.

⁴ Составлено автором

⁵ Составлено автором

Табл.6: Контрольный лист выполнения действующих регламентов технологии поиска и подбора персонала в компании (фрагмент)⁶

Этапы поиска и подбора персонала	Поиск и подбор персонала в компании согласно требованиям	Фактический процесс поиска и подбора персонала в компании
1. Экспертиза вакансии	Личная встреча с клиентом, формирование заявки на подбор по стандартной форме, принятие решения по работе над данной вакансией. Заключение договора.	Снятие заявки на подбор персонала по телефону с представителем компании-клиента, принятие решения по работе над данной вакансией. Письменное заключение договора осуществляется при первой возможности личной встречи с клиентом.
.....	

Заключение

Апробация методики позволяет заключить, что показатель средних затрат времени на подбор одного кандидата в динамике дает общее представление о производительности труда в организации. Показатель выполнения плана по закрытию вакансии позволяет оценить индивидуальную эффективность сотрудников, выявить проблемные зоны в профессиональной деятельности. Результаты индивидуальной оценки эффективности сотрудников в дальнейшем можно использовать в системах стимулирования и мотивации персонала.

Проведенный аудит выполнения действующих регламентов технологии поиска и подбора в компании выявил частичное несоответствие фактических способов выполнения заданий по сравнению с организационным стандартом. Иногда сотрудники пренебрегают отдельными положениями утвержденного регламента работы. Например, не проводят личную встречу с заказчиком для снятия заявки, что зачастую даёт отрицательный результат, поскольку по телефону консультант не может понять всех особенностей заявки компании-клиента. Кроме того, было выявлено отличие фактических действий сотрудников по процедуре представления клиенту кандидатов. Согласно регламенту консультант должен предоставить пул кандидатов (3-5 человек). Но учитывая тенденции современного рынка труда, консультанты представляют кандидатов по мере поступления, так как за время формирования пула, кандидаты могут принять предложение конкурентов.

Результаты аудита позволили подготовить конкретные предложения по совершенствованию организации труда в агентстве, такие как: внедрение электронного документооборота; создание шаблонов для работы консультантов по подбору на этапе снятия заявки и составления профиля кандидата; создание «карты поиска» для этапа набора персонала; внедрение нового способа оценки кандидатов.

⁶ Составлено автором

Таким образом, представленная методика оценки эффективности основной деятельности рекрутинговых агентств, позволяет провести аудит эффективности работы по поиску и подбору кандидатов на заявленные заказчиками вакансии, определить направления ее совершенствования.

Литература:

1. Александрова Н.А. Управление персоналом организации[Текст]: учебник для бакалавров/ Н.А. Александрова – Екатеринбург -Урал.аграр. издательство, 2013. – с. 76
2. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: Учебник для бакалавров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. – 269 с.
3. Дубицкий Л.Г. Дедков Н.П. Аутсоринг и качество продукции и услуг. Взгляд на проблему. – М.: АСМС, 2013. – 7 с.
4. Егоршин А. П. Основы управления персоналом. - Москва: Издательство «ИНФРА-М» - 2011 г. – 112 с. 56.
5. Зелинская М. В. Системный подход при отборе персонала: основные этапы и критерии – научный журнал КубГАУ, №108(04), 2015.
6. Малюгина А.Н., Самохвалов С.М. Современные тенденции управления персоналом в сфере подбора персонала – 2014.
7. Халиулина В.В., Ракомина А.Ю. Оценка персонала на основе компетентностного подхода – Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2014. № 4. С. 62–67.
8. Яковлева И.М. Ассесмент-центр как метод отбора персонала - Социальные науки: social-economicsciences № 6 (9) 2015.
9. Bennett Philip H. Recruiting IT Specialists for Information Risk Management (IRM) and the External Audit / 46th Annual Computer Personnel Research Conference, Charlottesville, VA. – апрель 03-05. – 2008. – С.1-1.
10. Lockwood J. Are we getting the right people for the job? a study of english language recruitment assessment practices in the business processing outsourcing sector: India and the Philippines Journal of Business Communication, 49 (2). – 2012.– С.107-127.
11. Heath D.W. Having trouble finding good help? Try creative recruiting Source of the Document Hotel Management). – 2016.– 231(4), С.32.

TECHNIQUE AND AUDITING RESULTS OF SEARCH AND STAFF RECRUITMENT TECHNOLOGY' EFFICIENCY IN THE RECRUITING COMPANY

Darya Shvetsova

Student in Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

Abstract. First of all the article describes and substantiates the relevance of research issues. Then the author's approach is disclosed about the techniques of performance audit of staff search and selection technology in recruitment; the techniques includes a description of its stages and key metrics such as average time spent on the selection of a single candidate, the timing of closing the position. Tools are offered to organize and analyze information.

The author has developed and submitted forms of analytical tables (the dynamics of the average time for the selection of a candidate by the agency, the execution plan for the closure of the vacancies, checklist of applicable regulations of staff search and selection technology in the company) which allow standardizing the auditing to assess the effectiveness of used recruitment techniques. The results are presented of the testing a technique, proving its viability and practical significance. The proposed evaluation tools of the recruiters activities were tested in 2016 on the basis of a private employment agency in Yekaterinburg, which had a positive reputation in the labor market and were typical representatives of recruitment agencies in municipality.

Keywords: search and staff recruitment; recruiting; audit of the personnel.

JEL Code: J24; J29.

References

1. Alexandrova N.A. Human resource management of the organization [Text]: the textbook for bachelors / N.A. Alexandrova – Yekaterinburg - Ural.agrar. publishing house, 2013. – page 76.
2. Deyneka A.V. Human resource management of the organization: The textbook for bachelors. – M.: Publishing and trade corporation «Dashkov and To», 2014. – 269 pages.
3. Dubitsky L.G. Dedkov N.P. Outsoring and quality of production and services. View of a problem. – M.: ASMS, 2013. – 7 pages.
4. Egorshin A.P. Human resource management bases. - Moscow: INFRA-M publishing house - 2011 – the 112th page 56

5. Zelinskaya M.V. System approach at an otborepersonal: the main stages and criteria – the scientific magazine of KUBGAU, No. 108(04), 2015.
6. Malyugina A.N., Samokhvalov S.M. Current trends of human resource management in the sphere of staff recruitment – 2014.
7. Haliulina V.V., Rakomina A.Y. Performance appraisal on the basis of competence-based approach – the Bulletin of Omsk university. Economy series. 2014. No. 4. Page 62-67.
8. Yakovleva I.M. Assessment-center as a method of selection of the personnel - Sotsialnyenauki: social-economicsciences No. 6 (9) 2015.
9. Bennett Philip H. Recruiting IT Specialists for Information Risk Management (IRM) and the External Audit / 46th Annual Computer Personnel Research Conference, Charlottesville, VA. – Apr. 03-05. – 2008. – pp.1-1.
10. Lockwood J. Are we getting the right people for the job? a study of english language recruitment assessment practices in the business processing outsourcing sector: India and the Philippines Journal of Business Communication, 49 (2). – 2012.– pp.107-127.
11. Heath D.W. Having trouble finding good help? Try creative recruiting Source of the Document Hotel Management). – 2016.– 231(4), p.32.

Contact

Darya Shvetsova

Ural State University of Economics

62–455, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

dashvecova@inbox.ru

Научный руководитель – канд.экон.наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, ФГБОУ ВО УрГЭУ Тонких Н.В.