

Санкт-Петербургский государственный университет

Ян Тяньсинь  
Выпускная квалификационная работа  
«Массовый подбор персонала в компаниях ИТ-индустрии Китая»

Уровень образования: магистратура  
Направление 38.04.03 Управление персоналом  
Основная образовательная программа ВМ.5708 «Управление человеческими ресурсами»

Научный руководитель:  
Кандидат экономических наук,  
Доцент кафедры экономической  
теории и истории экономической мысли  
Вередюк Олеся Васильевна

Рецензент:  
Руководитель,  
Направление IT рекрутмента,  
Общество с ограниченной  
Ответственностью  
«Группа компаний А.Н.Т.»  
Кобозева Александра Леонидовна

Санкт-Петербург

2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ. ....	5
1.1 Подбор персонала: понятие и этапы .....	5
1.2 Методы массового подбора персонала .....	9
1.3 Показатели эффективности массового подбора персонала .....	15
ГЛАВА 2. МАССОВЫЙ ПОДБОР ПЕРСОНАЛА: ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И СПЕЦИФИКА В КОМПАНИЯХ ИТ-ИНДУСТРИИ КИТАЯ. ....	25
2.1 Текущая ситуация со спросом и предложением труда в ИТ-индустрии Китая .....	25
2.2 Методы массового подбора персонала в ИТ-индустрии Китая .....	30
2.3 Проблемы массового подбора персонала в ИТ-индустрии Китая .....	34
ГЛАВА 3. МАССОВЫЙ ПОДБОР ПЕРСОНАЛА В ИТ-КОМПАНИИ 51JOB: ПРОБЛЕМЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ ПРАКТИКИ. ....	44
3.1 Общая характеристика компании .....	44
3.2 Массовый подбор персонала в компании .....	48
3.3 Рекомендации по улучшению практики массового подбора персонала в компании .....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	64
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	67

## ВВЕДЕНИЕ

Повсеместная глобализация и диджитализация мировой экономики, происходящая в настоящее время, в том числе и в Российской Федерации, и в Китае, в значительной степени изменяют парадигмы взаимодействия и управления практически во всех сферах человеческой жизни. Данные изменения оказывают сильное влияние на область управления персоналом, особенно в Китае.

На современной стадии рыночного развития организации функционируют в условиях, которые характеризуются такими направлениями, как рост, усложнение и повышение степени конкуренции. В такой ситуации компания стремится занять главенствующее, конкурентоспособное положение по сравнению с остальными. Потенциал для достижения данной цели может быть различным, но в последнее время все шире используется такой ресурс, как персонал. Персонал обеспечивает эффективное использование других ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, поэтому грамотный подбор персонала – это один из главных факторов успеха и один из важнейших процессов управления персоналом, которые осуществляют организации<sup>1</sup>.

Существует две причины для массового подбора персонала: во-первых, потому что создается новая компания и существует острая нехватка персонала на различные должности, с целью обеспечить ее достаточным количеством сотрудников для поддержания продуктивности бизнеса в течение короткого периода времени; во-вторых, потому что деятельность компании стабилизируется, но некоторые должности требуют долгосрочного массового подбора на должность для обеспечения нормальной работы отдела из-за огромного дефицита персонала.

В работе на примере ИТ-индустрии Китая анализируются проблемы массового подбора персонала в компаниях, кратко описываются классификация массового подбора персонала ИТ-индустрии Китая, а также предлагаются предложения по улучшению практики массового подбора персонала в Китае в условиях дефицита рабочей силы.

**Цель ВКР:** Дать рекомендации по улучшению практики массового подбора персонала в китайской компании из сферы ИТ-индустрии.

**Задачи:** Необходимо решить следующие задачи :

- раскрыть содержание процесса подбора персонала;
- выявить особенности различных методов подбора персонала;

---

<sup>1</sup> Пономарева, М. П. Массовый подбор персонала / М. П. Пономарева // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : сборник научных статей и тезисов выступлений I Международной научно-практической конференции, Москва, 20–21 апреля 2016 года. – Москва: Московский технологический университет (МИРЭА), 2016. – С. 280.

- анализ показателей эффективности при массовом подборе персонала;
- анализ текущей ситуации и характеристик массового подбора персонала в ИТ-индустрии Китая;

- выявление проблем и предложение решений для массового подбора персонала в китайской ИТ-индустрии;

- на примере 51JOB описать характеристики компании и процесс подбора персонала;

**Объект работы** – массовый подбор персонала.

**Предмет** – массовый подбор персонала в ИТ-индустрии Китая.

**Методы** – При выполнении выпускной квалификационной работы будут использованы следующие методы: анализа и синтеза информации и описательного сравнения.

**Практическая значимость работы:** Практическая значимость работы данного исследования заключается в том, как существующие методы подбора персонала могут быть использованы для того, чтобы позволить компаниям достичь более эффективных результатов при подборе персонала в больших масштабах, повышая эффективность подбора персонала компании и, следовательно, ее выгоды.

Работа состоит из трех разделов. Первый раздел будет перечислены теоретическая база для рассмотрения данной темы, приведены различные подходы к определению основных понятий, таких как «подбор персонала», виды и методы подбора персонала, измерение массового подбора персонала; сравнение сильных и слабых сторон различных методов подбора персонала на данном этапе. Во втором разделе будет проанализирована текущая ситуация с кадровым обеспечением и массовым подбором персонала в ИТ-индустрии Китая, выявлены проблемы. В третьем разделе будут проанализированы существующие проблемы массового подбора персонала в компании 51JOB в Китае и даны предложения по соответствующему развитию. В заключении будут представлены основные выводы исследования.

## ГЛАВА 1. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА КАК УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ТЕХНОЛОГИЯ.

### 1.1 Подбор персонала: понятие и этапы

Подбор персонала — это важный этап в работе с персоналом, включающий расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор персоналами и формирование резерва.

Егоршин А.А. рассматривает подбор персонала — это деятельность по выявлению потребности в кадрах, построение моделей рабочих мест (описание требований к будущему сотруднику), отбор кандидатов и формирование резерва<sup>2</sup>.

Американский ученый Джордж Т. М. и другие предложили определение подбора персонала, которое представляет собой процесс поиска и привлечения компетентных и заинтересованных людей путем публикации информации для выживания и роста компании, в соответствии с требованиями необходимого штатного расписания по количеству и квалификации, определенного планированием человеческих ресурсов и анализом должностей, отбора из них подходящих кандидатов путем научного отбора, и размещения отобранных кандидатов в соответствии с требованиями компании. Отобранные кандидаты устраиваются на работу в соответствии с требованиями компании<sup>3</sup>.

Китайский ученый Пэн Цзяньфэн считает, что подбор персонала — это процесс, с помощью которого компании поглощают и приобретают таланты, и является гарантией получения хороших сотрудников, что включает в себя набор и отбор на работу<sup>4</sup>. Для того чтобы выжить и развиваться, компании используют определенные методы и средства массовой информации для публикации информации о подборе персонала для целевой аудитории, привлечения или поиска кандидатов с учетом квалификации и условий работы, а также используют научные методы для отбора подходящих людей для работы по определенным критериям.

Подбор персонала необходимо отличать от отбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований

---

<sup>2</sup> Егоршин А. А. –Управление персоналом: Учебник для вузов – 4-е издание, М.: Н. Новгород: НИМБ, 2003 – С. 49

<sup>3</sup> Джордж Т. М. Отборочное интервью: переоценка опубликованных исследований[J]. Психология персонала, 1994(17):248.

<sup>4</sup> Пэн Ц. Введение в управление человеческими ресурсами [М]. Издательство Фуданьского университета, 2004. С.325.

социального института, видов деятельности. При подборе осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности<sup>5</sup>. Другими словами, отбор персонала является частью процесса подбор персонала.

Подбор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем сделает отбор наиболее подходящих для нее работников. Отбор персонала — это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого<sup>6</sup>.

В специальной литературе, посвященной вопросам управления персоналом, можно встретить множество определений подбора персонала. Так, например, Журавлев П.В. и Одегов Ю.Г. определяют подбор как процесс изучения кандидатов<sup>7</sup>. В свою очередь Егоршин А.П. рассматривает подбор как процесс отбора кандидатур на рабочие места исходя из резервов кадров на бирже труда и на предприятии.<sup>8</sup>

Задача подбора персонала заключается в своевременном обеспечении организации необходимым количеством и качеством персонала.

По мнению Побегайлова О.А. и Воронина А.А., подбор и отбор сотрудников не только обеспечение нормального функционирования организации, но и закладывает основу для будущего успеха. Поиск и отбор персонала является продолжением кадровой политики предприятия и одним из ключевых элементов не только системы управления персоналом, но и всей системы управления деятельностью коллектива.<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> Побегайлов О. А., Воронин А. А. Некоторые аспекты подбора и отбора кадров // ИВД. 2012. №4-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-aspekty-podbora-i-otbora-kadrov> (дата обращения: 06.06.2022). С. 1.

<sup>6</sup> Травин В.В. Основы персонального менеджмента. - М.: Дело, 1995. С. 178.

<sup>7</sup> Журавлев П.В., Ю.Г. Одегов. Управление персоналом. М.: Финстатинформ, 1997. С. 306.

<sup>8</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 4 изд., испр. Н. Новгород: НИМБ, 2003. С. 60.

<sup>9</sup> Побегайлов О. А., Воронин А. А. Некоторые аспекты подбора и отбора кадров // ИВД. 2012. №4-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-aspekty-podbora-i-otbora-kadrov> (дата обращения: 06.06.2022). С. 1.

Для того чтобы успешно развиваться, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой и вознаграждением персонала, т.е. создать, использовать и совершенствовать методы, процедуры, программы организации этих процессов<sup>10</sup>.

Ключевым звеном в процессе подбора персонала можно назвать определение адекватных требований к кандидатам. Документированной основой для разработки таких требований являются должностная инструкция и профессиограмма<sup>11</sup>.

Емельяненко М. Т. рассматривает подбор персонала как способ выявления характеристик соискателей и работодателей для вакантных должностей<sup>12</sup>.

Дружинин Е. рассматривает при подборе и отборе персонала следует иметь в виду три основных положения<sup>13</sup>:

- подбор и отбор персонала не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; они должны быть увязаны с общим контекстом плана по персоналу и со всеми существующими программами, реализуемыми в сфере управления персоналом.

- необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и что не менее важно — то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками, или подрывающего установленные нормы и порядки.

- полный учет всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

В целом же можно отметить шесть основных аспектов современных подходов к подбору и отбору персонала<sup>14</sup>:

- процедуры подбора и отбора кадров должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления организации и с ее кадровой политикой. Разработка программы по

<sup>10</sup> Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция / Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005. С. 8.

<sup>11</sup> Красникова Я. В. Подбор персонала: современные технологии поиска и отбора персонала // Профессиональная ориентация. 2018. №2. С. 138

<sup>12</sup> Емельяненко М. Т. Методы подбора и отбора персонала на государственную и муниципальную службу. - М.: Лаборатория книги, 2015. С. 32

<sup>13</sup> Дружинин Е. Отбор персонала организации сквозь призму соционики // Управление персоналом. – 2003. – № 10. С. 17 – 18

<sup>14</sup> Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ИНФРА-М, 2003. С. 12 – 13.

обеспечению организации новыми работниками должна учитывать цели организации, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы.

- подбора и отбор работников требует комплексного подхода.

- необходима четкая регламентация процесса подбора и отбора (обеспеченность документами, инструкциями, положениями и т.п.). Эта мера является важнейшим условием эффективной организации работы.

- основные этапы процесса подбора и используемые методы зависят от того, из каких источников – внешних или внутренних – организация предполагает привлечь кандидатов для заполнения вакантных должностей. Этот вопрос должен решаться еще на стадии планирования процесса подбора, после того, как установлена количественная и качественная потребность в персонале, а не сиюминутно, в зависимости от прихоти начальника.

- выбор методов (тестирование, собеседование и т.д.), на основании которых организация будет проводить отбор кадров, должен определяться критериями, диктуемыми требованиями должности и миссии организации. Критерии должны быть проверены на надежность, полноту, необходимость и достаточность.

- выбор технологий, используемых при отборе, направлен на то, чтобы применяемая батарея методов позволяла с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям организации. Поэтому организация должна использовать все возможные методы подбора и отбора. Побегайлов О.А. и Воронин А.А. рассматривают методы подбора персонала могут быть активными и пассивными<sup>15</sup>.

Активные методы подбора – к ним обычно прибегают в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение. Прежде всего – это вербовка персонала, т. е. иначе говоря, налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников. Ее обычно проводят непосредственно в учебных заведениях, и это является преимуществом, так как кандидаты «неиспорченные» и их не нужно «ломать». Вербуют сотрудников у конкурентов, через государственные центры занятости и через частные посреднические фирмы. Сравнительно дешевле обходится привлечение сотрудников с помощью личных связей

---

<sup>15</sup> Побегайлов О. А., Воронин А. А. Некоторые аспекты подбора и отбора кадров // ИВД. 2012. №4-1. С.2 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-aspekty-podbora-i-otbora-kadrov> (дата обращения: 06.06.2022).



работающего персонала. Путем проведения презентаций и участия в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях и формируя свой имидж, организация может также осуществить набор (вербовку) кадров.

Сегодня у рекрутеров есть множество методов подбора персонала и возможностей для успешной практики.. Однако процесс поиска подходящего кандидата на вакантную должность становится все сложнее. Сотрудники, занимающиеся массовым подбором персонала, сталкиваются с множеством факторов подбора персонала.

Следует отметить, что в такой ситуации следует обратить внимание на этапе вовлечения соискателей, то есть заинтересовать работой в организации любыми способами (законными). Правильно распределив усилия на данном этапе, можно сэкономить время и силы на подбор нужного сотрудника. На каждом этапе процесса подбора персонала необходимо анализировать причины отказа кандидатам. Собранные данные помогут проанализировать не только процесс подбора персонала, но и характеристики кандидатов.

Сравнительный анализ понятия подбора персонала в Китае и России привел к выводу, что китайская понятия подбора персонала основана на заботе о развитии компании и больше ориентирована на результаты подбора. Российская понятия, с другой стороны, в большей степени ориентирована на рациональность процесса подбора персонала. Поскольку последующее исследование основано на китайских компаниях, для завершения исследования я выберу китайскую концепцию подбора персонала.

## 1.2 Методы массового подбора персонала

Существует два варианта подбора людей на предприятие – точечный и массовый. Каждый из способов имеет свою специфику и осуществляется по различным критериям. Когда у компании есть целевая потребность в подборе сотрудника на вакантную должность, компания выбирает точечный подбор персонала. Когда компании необходимо набрать большое количество сотрудников на какую-либо должность, компания выбирает массовый подбор персонала<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / пер. с англ. М. Армстронг. СПб.: Питер, 2012. С.825

Узуньян Т. Р. считает, что массовый подбор – разновидность рекрутинговой деятельности, которая предполагает поиск, отбор и оценку большого количества человек на однотипные позиции уровня исполнителей в сжатые сроки.<sup>17</sup>

Массовый подбор персонала используется для закрытия вакансий в таких сферах бизнеса, как торговые сети (продавцы, кассиры, грузики, водители), контактные центры (оператор, консультант горячей линии), страховые компании (страховые агенты, менеджеры), банки (менеджеры по продажам, консультанты, коллекторы) и организации других сфер деятельности.<sup>18</sup>

Абрамов, С. М. считает, что массовый подбор – максимально быстро найти требуемое и желательное число сотрудников, которые в кратчайшие сроки готовы овладеть необходимыми и дополнительными навыками и приступить к работе. Более того, он не может просто неожиданно «возникнуть», он должен быть достигнут посредством, прежде всего, управленческих решений. Содержание массового подбора состоит в том, что он имеет целенаправленный, организованный, непрерывный и системный характер, необходимый для достижения в современных условиях целей компании, ее рентабельности и в конечном итоге жизненного успеха персонала предприятия<sup>19</sup>. В большинстве случаев сегодня массовый подбор используется только для подбора общего персонала, и лишь в редких случаях применяется массовый подбор менеджеров, например, в начинающих компаниях.

Лиознянский, С. А. рассматривает суть массового подбора заключается в максимально быстром закрытии требуемого количества вакансий, желаемым количеством персонала, которые в кратчайшие сроки смогут овладеть необходимыми навыками, адаптироваться и приступить к выполнению должностных обязанностей. Принципы, на которых основывается массовый подбор персонала, включают: целенаправленности, организованность, непрерывность и системность процесса.<sup>20</sup> Как правило, Должности массового подбора персонала имеют схожие характеристики, например, кассиров, кредитных работников. Кроме того, подбор персонала зачастую необходимо осуществить в максимально сжатые

<sup>17</sup> Узуньян Т.Р. Массовый подбор персонала как социальная технология: дис. ... канд. социол. наук. М. 2007. С. 34, 69.

<sup>18</sup> Массовый подбор персонала: эффективные методы

Источник: <https://www.hr-director.ru/article/63420-massovyy-podbor-personala-19-m2>

<sup>19</sup> Абрамов, С. М. Массовый подбор персонала: опыт и достижения / С. М. Абрамов, А. А. Колодина // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2015. – № 48-2. – С. 23.

<sup>20</sup> Лиознянский, С. А. Организация массового подбора персонала / С. А. Лиознянский // Экономика, бизнес, инновации : сборник статей XII Международной научно-практической конференции, Пенза, 30 апреля 2020 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. – С. 134.

сроки. Вышеперечисленные особенности делают процесс подбора большого количества сотрудников достаточно сложным и трудоемким. Поскольку на должность в организации подходит не каждый претендент, необходимо определенное количество собеседований, а в случае многочисленных вакансий время, уходящее на проведение собеседований, увеличивается в несколько раз. Для того чтобы ускорить массовый подбор персонала и как можно быстрее набрать сотрудников, необходимо развернуть масштабную кампанию, однако при отсутствии необходимых знаний это может стать весьма затратным процессом без нужного эффекта. Также массовый подбор характеризуется высокой мерой ответственности – от качества работы специалистов по подбору персонала часто зависит открытие нового филиала организации и эффективная работа всей организации в целом, а любой недочет и ошибка могут привести к значительным потерям финансов. Массовый подбор – это масштабный проект, поэтому он должен быть прежде всего детально спланирован и организован.

Лиознянский, С. А. ещё рассматривает стандартный план состоит из нескольких основных этапов, массовый подбор персонала не исключение и состоит из 4 этапов.

– Первый и основополагающий этап – это оценка рынка труда. На данном этапе проводится оценка локального рынка труда того города или городского округа, где будет вестись подбор.

– Второй и немаловажный этап – формирование портрета кандидата. Он заключается в составлении описательного образа кандидата.

– Третий этап – это метапланирование и размещение. На данном этапе главной задачей пере компанией стоит выбор релевантной площадки для размещения, методов продвижения. Разработка текста вакансии, с учетом выбранного канала и портрета кандидата. Площадок на данном этапе достаточно много, начиная с классических рабочих сайтов, социальных сетей,, средств массовой информации и заканчивая наружной рекламой. При выборе необходимо отталкиваться от бюджета и аудитории.

– Четвертый, заключительный этап включает в себя непосредственно отбор и подбор персонала, оформление и выход на работу. Телефонный скрининг – это первичный инструмент отбора кандидатов, путем телефонного интервью. Он позволяет с высокой скоростью отсеивать тех, кто точно нам не подходит, чтобы не тратить время на заведомо

напрасную встречу. Упростить работу рекрутера можно упростить, составив скрипты – список обязательных вопросов, составленных в периодичности, которая позволит минимизировать время разговора. В зависимости от вакансии по телефону можно проводить краткие тесты, приметами которых могут являться принципы работы на вакантной должности и в компании<sup>21</sup>.

Конорева, К. В. устанавливает основные принципы массового подбора персонала:<sup>22</sup>:

- построение стратегии найма.
- внешний вид рекрутера.
- наличие профиля кандидата.
- разделение отдела рекрутинга.
- обучение отдела рекрутинга навыкам продаж.
- четкая структура собеседования.
- наличие процедур оценки кандидата.

Массовый подбор чаще всего используется в следующих ситуациях:

- 1) при высокой текучести кадров. При таких обстоятельствах организация испытывает острую нехватку сотрудников. Чаще всего это работники, занимающие массовые должности;
- 2) для восполнения недостатка кадров развивающегося бизнеса. Открытие новой организации, ее филиала, создание нового подразделения внутри организации всегда связано с необходимостью быстрого поиска новых сотрудников.<sup>23</sup>

Метод массового подбора персонала – это совокупность рациональных действий для достижения проекта массового подбора персонала<sup>24</sup>.

Виды массового подбора персонала делятся на внутренние и внешние<sup>25</sup>.

<sup>21</sup> Лиознянский, С. А. Организация массового подбора персонала / С. А. Лиознянский // Экономика, бизнес, инновации : сборник статей XII Международной научно-практической конференции, Пенза, 30 апреля 2020 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. – С. 134.

<sup>22</sup> Конорева, К. В. Принципы организации эффективного процесса массового рекрутинга в современных условиях / К. В. Конорева // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : Сборник научных статей по результатам IV Международной научно-практической конференции, Москва, 09–10 апреля 2019 года / Ответственная за выпуск Е.И.. – Москва: ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЭДЕЛЬВЕЙС», 2019. – С. 106-110.

<sup>23</sup> Жижерина Ю. Массовый подбор: рабочие производства // Справочник по управлению персоналом. – 2013. - №1. – С. 65.

<sup>24</sup> Наминова, К. В. Методика массового подбора персонала для крупного бизнес-стартапа / К. В. Наминова // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2022. – № 4. – С. 27.

<sup>25</sup> Йеттер, В. Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью – Х.: Изд-во «Гуманитарный центр» - 2011. – 360 с.

Внутренний подбор – это рациональное распределение должностей между внутренними сотрудниками в соответствии с их способностями, то есть подбор подходящего персонала из внутренних кадровых резервов компании для заполнения вакантных или новых должностей.

Эта работа посвящена внешнему подбору персонала. Внешний подбор – это привлечение людей извне компании, которые способны удовлетворить потребности компании, и размещение их на подходящих должностях.

Существует несколько основных методов внешнего подбора<sup>26</sup>.

– Размещение рекламы

Размещение объявлений – один из самых распространенных видов внешнего подбора персонала. Существует множество средств рекламы, которые могут выбрать компании, такие как: радио и телевидение, газеты и журналы, которые характеризуются широким и быстрым распространением информации и большим количеством желающих.

– Наем через посредников

Существует множество форм посредников.

В большинстве городов Китая правительство создало центры обмена талантами\*, в которых есть база данных талантов. Компании могут легко искать квалифицированных кандидатов в базе данных на ранней стадии. Характеристики: Целевой отбор талантов, в которых нуждаются компании и низкокзатратные, но не очень эффективные для привлечения высококвалифицированных специалистов<sup>27</sup>.

– Подбор персонала в кампусе

Подбор персонала в кампусе означает, что компании концентрируются на подборе предстоящие выпускников в университетах. Преимуществами подбора персонала в кампусе являются: прямой рекрутинг, прямые встречи выпускников с корпоративными рекрутерами и возможность двустороннего отбора. Однако недостатки также очевидны: большинство опрашиваемых – недавние выпускники с небольшим опытом работы или вообще без него, и после прихода в компанию требуется предварительное обучение.

<sup>26</sup> Рошин, С. Ю. Как компании ищут работников: эмпирические оценки по российским предприятиям / С. Ю. Рошин, С. А. Солнцев // Российский журнал менеджмента. – 2017. – Т. 15. – № 2. – С. 176.

\*Государственное агентство, созданное правительством каждого города для хранения информации о талантливых людях в городе и проведения регулярных встреч между компаниями и кандидатами. Агентство также берет на себя управление персональными данными недавних выпускников школ всех уровней в городе.

<sup>27</sup> Тун Л. Фэн Б. Ветеран HR научит вас практическому HRM от введения до мастерства. Гуанчжоу: Гуандунское народное издательство, 11.2019. С.42.

– Подбор персонала через интернет

С развитием сетевого бизнеса в последние годы, подбор персонала через интернет постепенно становится основным способом подбора персонала для предприятий<sup>28</sup>.

Преимуществами являются: низкая стоимость, простота и скорость, широкий выбор вариантов, широкий охват, не ограниченный временем и местом, и программное обеспечение, которое может автоматически отсеивать и сортировать кандидатов.

Для привлечения молодежи самыми оптимальными источниками будут Интернет, социальные сети и ярмарки вакансий в учебных заведениях.

The China Internet Network Information Center (CNNIC) опубликовал 49-й статистический отчет о состоянии развития Интернета в Китае, согласно которому по состоянию на декабрь 2021 года количество пользователей Интернета в Китае достигло 1,032 миллиарда, что на 42,96 миллиона больше, чем в декабре 2020 года, а уровень проникновения Интернета достиг 73.0%.<sup>29</sup>

Самым простым и менее затратным методом подбора персонала кандидатов является размещение вакансии на одном из сайтов по работе (так называемые «job-сайты»). Сотрудники, отвечающие за массовый подбор персонала, используют следующие веб-сайты: e1, HeadHunter, SuperJob, Rabota66, JobLab, UralJob и др. Гарантировано, что jobсайты посещают люди, заинтересованные в работе, и в этот же день можно получить отклики на вакансию<sup>30</sup>.

В Китае также существует множество сайтов по трудоустройству, таких как: zhilian(zhaopin.com), 51job.com, liepin.com, boss zhipin(www.zhipin.com) и др. Они устанавливают разные уровни программ по подбору персонала для разных уровней талантов, чтобы у компании было больше возможностей и более точное позиционирование при выборе талантов. В связи с большим количеством населения и рабочих мест в Китае, с различными уровнями занятости и содержанием работы, эти программные продукты соответствуют различным рабочим местам, и компании могут выбрать подходящее программное обеспечение для подбора персонала в соответствии со своими потребностями.

---

<sup>28</sup> Насейкина Л. Ф. Автоматизация подбора персонала ИТ-отдела // Вестник ОГУ. 2014. №9 (170). С.49

<sup>29</sup> The China Internet Network Information Center (CNNIC). 49-й статистический отчет о развитии Интернета в Китае. <https://www.cnnic.cn/n4/2022/0401/c135-5314.html>

<sup>30</sup> Свєргун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. СПб.: Питер, 2005 — 320 с.: ил. — (Серия «практическая психология»).

Российский сайт социальных сетей Вконтакте и китайские WeChat\* и Weibo\*, основными пользователями которых являются молодые люди, предоставляют хорошие каналы для сотрудников по подбору персонала. Социальная сеть в массовом подборе — один из наиболее эффективных и приемлемых источников поиска. С помощью социальной сети можно довольно просто найти подходящих кандидатов. Это огромный источник информации и людей<sup>31</sup>.

– Рекомендации знакомых

Преимуществом этого является то, что компания может познакомиться с кандидатами через сотрудников компании, и стоимость ниже, но недостаток заключается в том, что им нелегко управлять.

С распространением цифровых инструментов массовый подбор персонала перейдет на цифровые технологии. Необходимо вести массовый подбор персонала «в будущее» рынка подбора : прогнозная аналитика, мобильность персонала и удаленная работа, новые инструменты для автоматизации и повышения эффективности, роль социальных сетей во всех аспектах коммуникации, изменение демографии и потребностей сотрудников, новые возможности работы с данными, прозрачность и доступность информации.<sup>32</sup>

Перечисляя понятие и методы массового подбора персонала, сравнивая их характеристики и анализируя преимущества различных методов массового подбора персонала, можно создать теоретическую основу для последующих исследований

### 1.3 Показатели эффективности массового подбора персонала

Эффективность подбора персонала – это понятие, которое имеет несколько значений.

Американский ученый Джордж Т. М. утверждает, что эффективность подбора персонала в компаниях – это процесс оптимизации практики управления подбором персонала в компаниях через процесс подбора персонала, используя такие функции управления, как организационное управление, управление принятием решений и управление координацией<sup>33</sup>.

<sup>31</sup> Медведев С. Социальные сети. // Управление персоналом. — 2011. — № 4.— С. 26.

\*WeChat – Самая большая социальная платформа в Китае

\*Weibo – Самая большая платформа социальных сетей в Китае

<sup>32</sup> Конорева, К. В. Возможности использования инструментов прогнозирования в сфере массового рекрутинга. Воронка по набору / К. В. Конорева, Т. В. Целютина // Научный журнал Дискурс. – 2018. – № 12(26). – С. 343.

<sup>33</sup> Джордж Т. М. Отборочное интервью: переоценка опубликованных исследований[J]. Психология персонала, 1994(17):248.

Американский ученый Лоуренс С. Клейман делает акцент на правильном использовании методов подбора персонала, утверждая, что улучшенное управление человеческими ресурсами может повысить эффективность работы компании и, при использовании правильных методов подбора, эффективно способствовать развитию конкурентоспособности. Внутренние механизмы отбора и продвижения могут мотивировать сотрудников и обеспечить им равные условия. В долгосрочной перспективе подбор персонала должен снизить текучесть кадров<sup>34</sup>.

Китайские ученые Чжу Ц. Ся Ю. и Куан Ю. Ю. подробно останавливаются на определении эффективного подбора персонала, используя управленческие функции организации, принятия решений и координации для рационального распределения ресурсов в процессе подбора персонала с целью повышения эффективности подбора персонала и максимального достижения целей<sup>35</sup>.

Лу С. К. проанализировал эффективность подбора персонала как с точки зрения затраты на подборе персонала, так и с точки зрения эффективности подбора персонала на основе данных о затратах предприятий на подборе персонала на душу населения в 2015–2017 годах и изменения показателей завершения подбора персонала на предприятиях разного размера в 2016–2017 годах<sup>36</sup>.

В первом случае эффективность предполагает получение экономической выгоды — она определяется как отношение затрат к полученным результатам и выражается рациональным использованием средств и ресурсов. Проще говоря, чем меньшими затратами обойдется получение одного и того же результата, тем выше эффективность подбора персонала.

Если рассматривать второе понятие, то эффективность подбора персонала следует понимать как результативность — то есть максимальный эффект достигается из доступных ограниченных ресурсов. В этом случае можно говорить об экономической выгоде, но лишь косвенно.

Объединение определений эффективности подбора персонала в обоих случаях, эффективность подбора персонала означает степень соответствия качеств и характеристик,

---

<sup>34</sup> Лоуренс С. К. Управление человеческими ресурсами - инструмент для конкурентного преимущества [М]. Издательство машиностроительной промышленности, 1999. С.246

<sup>35</sup> Чжу Ц. Ся Ю. и Куан Ю. Ю. Исследование эффективности найма персонала [J]. Экономика предприятия, 2006(07): С. 77.

<sup>36</sup> Лу С. К. Исследование эффективности найма персонала на предприятие и стратегии его оптимизации [J]. Управление и технологии малых и средних предприятий (нижний журнал), 2018(04): С.3-4.



которые рекрутеры действительно измеряют в своих сотрудниках, качествам и характеристикам, которые они хотят получить. Высокая эффективность подбора персонала означает, что существует высокая степень соответствия между ними.

Для достижения максимальной экономической выгоды необходимо начать с ключевых параметров подбора персонала и максимально увеличить эффективность каждого параметра, чтобы получить высокую эффективность подбора персонала.

С точки зрения организации в подборе персонала ключевыми являются три параметра:

1. Подбор персонала является своевременным, а эффективность подбора персонала — это соотношение, которое отражается в различных аспектах процесса подбора персонала, например, коэффициент прохождения собеседования, коэффициент прохождения резюме, коэффициент приема заявлений и т.д.<sup>37</sup>

Количество резюме, поданных в компании на различных платформах, которые также могут отсеивать резюме, определяется следующим образом: Количество проверенных резюме / количество резюме, полученных на платформе канала рекрутинга = коэффициент одобрения резюме.

После того, как кандидаты представили свои резюме компании на платформе, компания рассылает кандидатам приглашения на собеседования, и кандидаты оцениваются интервьюерами для определения количества успешных претендентов: Количество успешных собеседований / количество рассмотренных резюме = процент успешных собеседований.

Когда кандидат успешно подал заявление на работу, он будет рассматривать развитие событий в компании, и является ли компания его идеалом, может показаться, что кандидат отказывается от ситуации с возможностью трудоустройства. Исходя из этой ситуации, отдел кадров компании должен вынести правильное суждение, основываясь на том, сможет ли кандидат продолжать работать на новой должности: Количество новых сотрудников/количество прошедших собеседование = коэффициент трудоустройства

Эффективный подбор персонала полезен всей организации. При этом большое значение имеет качество подбора и оценки новых сотрудников, принятия кадровых решений и развития всего персонала компании. В ходе проведения процедуры оценки участники решают различные задания, имитирующие реальные ситуации. Поведение каждого

<sup>37</sup> Цинь Ци. Анализ эффективности каналов набора персонала в государственных электроэнергетических компаниях Р [D]. 2020.DOI:10.27414/d.cnki.gxnju.2020.002648. С.43

претендента эксперты оценивают при помощи набора строгих критериев. У всех существующих подходов к оценке персонала при подборе имеется один общий недостаток — субъективность. Зачастую большая часть принимаемых решений во многом зависит не столько от применяемых методов, сколько от профессионализма специалистов, осуществляющих процесс подбора персонала.

2. Качество подбора персонала оценивается по соответствию между кандидатом и должностью, на которую он претендует. Качество подбора персонала включает, среди прочего, коэффициент текучести кадров, коэффициент прохождения испытательного срока и коэффициент удержания в течение одного года.

Испытательный срок является важным связующим звеном между компанией и сотрудником, проходящим испытательный срок. Во время испытательного срока новые сотрудники могут выяснить, подходят ли они под требования развития компании и могут ли они расти в условиях развития компании через свой отдел и должность, а также различные группы компании. Это определит, может ли новый сотрудник быть переведен на другую должность.

Коэффициент текучести кадров. Это значение дает представление о текучести кадров в компании. Если в компании высокий уровень текучести кадров, то это может оказать серьезное влияние на развитие компании. Поэтому эти данные важны для оценки качества подбора персонала.

3. Стоимость подбора персонала является третьим ключевым параметром процесса. Затраты, понесенные в процессе подбора персонала, состоят из косвенных затрат и прямых затрат.

Прямые затраты включают стоимость информации, стоимость собеседования с кандидатами, стоимость подбора персонала, стоимость хедхантинга, посредников и агентов, стоимость использования рекрутинговых сайтов, стоимость рекрутинговых материалов и другие затраты, понесенные в процессе подбора персонала.

Косвенные затраты включают в себя стоимость обучения новых сотрудников, стоимость обучения рекрутеров, стоимость заработной платы рекрутеров и стоимость ухода кандидатов после прибытия.

Для того чтобы оценить эффективность подбора персонала, используют несколько параметров. На их основе оценивается экономическая эффективность подбора персонала или эффективность подбора персонала. При необходимости все параметры анализируются вместе. Показатель эффективности подбора персонала – это выполнение плана подбора персонала, но без учета экономической составляющей. По своей природе этот показатель довольно субъективен. Часто эффективность подбора персонала напрямую связана с тем, насколько завышены или занижены планы подбора персонала и требования к кандидатам, что делает оценку эффективности условной.

Таблица 1.1

Система параметров для оценки эффективности подбора персонала\*

Параметры оценки	Конкретные параметры
Параметры оценки, основанные на результатах подбора персонала	1. количество занятых сотрудников и соотношение вакансий 2. своевременность заполнения вакантных должностей 3. степень соответствия между персоналом и организационными системами 4. степень соответствия между сотрудниками и должностями 5. степень соответствия сотрудников организационной культуре
Параметры оценки на основе затрат на подбор персонала	6. стоимость подбора сотрудника 7. расходы по найму персонала 8. затраты на отбор 9. расходы по приему на работу 10. расходы на проживание сотрудников по подбору персонала
Параметры оценки, основанные на качестве новых сотрудников	11. моральные качества сотрудников 12. организационные навыки сотрудников 13. профессиональные и технические навыки сотрудников 14. навыки решения проблем и принятия решений у сотрудников 15. удовлетворенность отдела-работодателя работой сотрудника 16. коэффициент текучести кадров
Параметры оценки на основе стратегии подбора персонала	17. виды подбора персонала 18. типы подбора персонала 19. взаимосвязь между методами проведения интервью и результатами подбора персонала 20. цикл и скорость подбора персонала

\*Составлено по: Чжан И. Учебник по управлению человеческими ресурсами [М]. Пекин: Издательство Пекинского университета, 1999: 77-82 <sup>38</sup>

Чжу Ц, Ся Ю, и Куан Ю. Ю основываясь на принципе сочетания комплексности и репрезентативности, построили систему показателей оценки эффективности подбора

<sup>38</sup> Чжан И. Учебник по управлению человеческими ресурсами [М]. Пекин: Издательство Пекинского университета, 1999: 77-82

персонала на основе работы американского ученого Джордж Т.М. по четырем аспектам: затраты на подбор персонала, результаты подбора персонала, качество новых сотрудников, каналы и методы подбора персонала<sup>39</sup>.

Чен В.С. Чжао Ш.М. оценивали эффективность подбора персонала с точки зрения компетенций, которые, по его мнению, характеризуются победной доступом к поддержке, справедливым отношением, дальновидностью и обновленными знаниями, а также путем сравнения компетенций и производительности, чтобы проанализировать соответствие между подчиненными и работой и внести соответствующие коррективы<sup>40</sup>.

Чжан С. Л. рассмотрел оценку эффективности подбора персонала, в частности, с точки зрения количества, качества, стоимости, времени, надежности методов подбора персонала и шести других аспектов системы эффективности подбора персонала<sup>41</sup>.

Медведева А. В. рассматривает подбор персонала может производиться так, чтобы решать имеющиеся проблемы на предприятии, в соответствии с целями, кадровый специалист формирует круг обязательных качеств таких, как профильное образование, особый опыт работы, личные качества и другие.<sup>42</sup>

Высочина, А. И. рассматривает в конечном результате подбора персонала необходимо провести его эффективность.

Основными показателями, влияющими на эффективность подбора персонала, являются :

- временные показатели (время заполнения вакансии, время проведения интервью);
- качество подбора персонала по показателю количества ошибок при подборе;
- затраты на проведение подбора сотрудников;
- количество нанятых сотрудников и конечный финансовый результат предприятия.

---

<sup>39</sup> Чжу Ц. Ся Ю. и Куан Ю. Ю. Исследование эффективности найма персонала [J]. Экономика предприятия, 2006(07): С. 78.

<sup>40</sup> Чен В.С. Чжао Ш. М. Управление наймом менеджеров по персоналу на семейных предприятиях - перспектива, основанная на модели компетенций менеджера по персоналу [J]. China Human Resource Development, 2009(05): С. 65.

<sup>41</sup> Чжан С. Л. Стратегии реализации оценки эффективности найма [J]. China Human Resource Development, 2012(09): С.43.

<sup>42</sup> Медведева А. В. Роль системы подбора персонала в современном управлении организацией // Молодой ученый. — 018. №21. С. 262. URL <https://moluch.ru/archive/207/50590/> (дата обращения: 18.01.2022).

Таким образом, процесс подбора персонала всегда начинается с определения потребности в кадрах, решения об условиях труда будущих сотрудников (зарплата, график), выдвижения требований к соискателям<sup>43</sup>.

В целом, нынешняя разработка показателей эффективности подбора персонала следует трем основным положениям, включая принцип систематичности, сочетание количественных и качественных показателей, а также принцип измеримости и практичности. Показатели в основном разработаны в четырех измерениях: измерение внутреннего процесса, финансовое измерение, измерение отдела найма и измерение обучения и совершенствования.

Пономарева М.П. рассматривает важным показателем эффективности массового подбора персонала является коэффициент закрываемости вакансий, который рассчитывается делением количества закрытых вакансий на количество открытых вакансий. Нормальным считается значение коэффициента закрываемости вакансий за год, большее 95%. Важный фактор, отражающий качество массового подбора – количество человек из числа принятых, которые прошли испытательный срок. Важный фактор, отражающий качество массового подбора – количество человек из числа принятых, которые прошли испытательный срок.

Научные работники из разных стран представили свои взгляды на факторы, влияющие на эффективность подбора персонала, с разных сторон.

Хе.Ф. и Лю. Б. предполагают, что существует три фактора, влияющих на эффективность подбора персонала в социальных сетях. Первый – это канал подбора персонала: 72,22% карьерных форумов используются для подбора персонала. Вторая – корпоративный имидж и доверие: 80,56% респондентов считают, что подбор персонала в социальных сетях предъявляет повышенные требования к корпоративному имиджу и репутации. Третье – вовлеченность сотрудников, которая оказывает непосредственное влияние на продвижение и распространение информации о подборе персонала<sup>44</sup>.

Цзян. С. и Вэнь Ц. изучили межличностное взаимодействие на платформах социальных сетей и пришли к выводу, что частота, степень и качество межличностного взаимодействия оказывают положительное влияние на эффективность работы сотрудников. Доверие,

---

<sup>43</sup> Высочина, А. И. Методы и показатели эффективности системы подбора персонала / А. И. Высочина // Школа Науки. – 2018. – № 7(7). – С. 30-31.

<sup>44</sup> Хе.Ф. и Лю. Б. Гао Ч. Факторы, влияющие на эффективность рекрутинга в социальных сетях [J]. Современный коммерческий работник, 2014, С.79.

информационный и сетевой капитал, развиваемые сотрудниками на платформах социальных сетей, оказывают положительное влияние на выполнение сотрудниками рабочих задач<sup>45</sup>.

С корпоративной точки зрения, Сюй. Ц. утверждает, что корпоративный брендинг играет решающую роль в эффективности подбора персонала и что хорошая репутация привлекает и набирает больше качественных талантов для компании. С точки зрения платформы, платформа с отличительными особенностями может помочь соискателям в поиске подходящей работы, а компаниям – в поиске нужных им специалистов<sup>46</sup>.

Абрамов, С. М. считает, что самый эффективный метод оценки кандидатов для массового подбора персонала – это групповые собеседования. Этот метод значительно экономит временные и человеческие ресурсы. Групповое интервью предполагает интервью одного рекрутера с несколькими кандидатами, претендующими на одну позицию<sup>47</sup>.

Жураховская, И. М. рассматривает процесс быстрой оценки при массовом подборе персонала состоит из трех этапов<sup>48</sup>: публикация вакансии и приглашение (запись) на процедуру оценки; проведение оценки и обработки полученных результатов; обсуждение результатов с заказчиком, принятие решений и приглашение кандидатов на оформление.

1-й этап: публикация вакансии и приглашение (запись) на процедуру оценки. В зависимости от состояния рынка и уровня требований на процедуру оценки.

2-й этап: проведение оценки и обработки полученных результатов. Продолжительность процедуры оценки в среднем составляет четыре часа и может быть разбита на части.

- Введение (15–20 минут).
- Самопрезентация (5 минут на одного участника).
- Игра «Переговоры» (20 минут на группу)<sup>495051</sup>.

<sup>45</sup> Цзян. С. и Вэнь. Ц. Исследование влияния межличностного взаимодействия на эффективность работы сотрудников на основе платформы мобильной социальной сети [J]. Управление Чжэшань Обзор менеджмента, 2016(00): С.178.

<sup>46</sup> Сюй. Ц. Анализ факторов влияния на эффективность рекрутинга в социальных сетях и меры противодействия [J]. Информатизация управления в Китае, 2018, 21(18): С.94-95.

<sup>47</sup> Абрамов С. М. Массовый подбор персонала: опыт и достижения / С. М. Абрамов, А. А. Колодина // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2015. – № 48-2. – С. 23.

<sup>48</sup> Жураховская, И. М. Проблемы использования экспресс-оценки при массовом подборе персонала / И. М. Жураховская, Е. С. Шолотонова // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2015. – № 2. – С. 63–64.

<sup>49</sup> Чекан А.А., Жураховская И.М. Проблемы создания кейсов для управления персоналом в организациях // Вестник Московского областного государственного университета. Серия: Экономика. 2013. № 1. С. 46–50.

<sup>50</sup> Соколова В. Мероприятия, мотивирующие персонал на развитие // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 2. С. 12–14.

<sup>51</sup> Чекан А.А., Шолотонова Е.С. // Современные тренды в обучении и развитии персонала: сб. ст. международной науч.-практ. конф. Уфа: РИО МЦИИ «Омега Сайнс», 2014. С.45–48.

- Дискуссия (20 минут на группу).
- Групповая оценка личности (15–30 минут на группу).
- Тестирование<sup>525354</sup>.

3-й этап: обсуждение результатов с заказчиком, принятие решений и приглашение кандидатов на оформление.

Необходимо отметить, что экспресс-оценка была особенно актуальна в годы экономического подъема, когда рынок труда предлагал значительный объем трудовой силы, а в корпорациях сохранялся спрос на кадры. В настоящее время на рынке труда тоже нарастает напряженность, число соискателей и вакансий довольно велико. И кандидаты на трудоустройство, и работодатели стали более разборчивыми и осторожными в выборе тех, кто подходит. Эффективность оценки зависит не только от того, какие методы оценки выбирает компания, но и от того, как проводится сама процедура и осуществляется подготовка к ней, так как одни и те же методы в разных условиях демонстрируют различную эффективность<sup>55</sup>.

В совокупности факторы, влияющие на эффективность массового подбора персонала, включают системы подбора персонала, планирование человеческих ресурсов и анализ рабочих мест, внедрение подбора персонала, каналы и методы подбора персонала, а также информационную асимметрию в процессе подбора персонала. Эти факторы положительно или отрицательно влияют на эффективность подбора персонала.

В первой главе перечислены определения подбора персонала, данные китайскими и зарубежными экспертами, и описана важность подбора персонала для развития компании. Перечисляя этапы и методы массового подбора, описывая соображения массового подбора и фокусируясь на использовании онлайн-подбора в современном массовом подборе, он обеспечивает теоретическую основу для последующих исследований. Третий раздел посвящен анализу определений эффективности подбора персонала, данных экспертами по управлению персоналом в разных странах, перечислению показателей для оценки

<sup>52</sup> Косякова С. Системный подход к подготовке кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 10. С. 82–90.

<sup>53</sup> Чемяков В. Массовый подбор: экспрессоценка в недельном цикле // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 12. С. 55–60.

<sup>54</sup> Управление персоналом: современные проблемы и тенденции развития / под ред. Т.В. Кореньковой. М.: МГОУ, 2014. 218 с.

<sup>55</sup> Котова А. Оценочная процедура: снижаем сопротивление участников // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 9. С. 51–56.

эффективности подбора персонала и массового подбора персонала, а также созданию теоретической основы для выработки рекомендаций в последующих исследованиях. В результате исследования, описанного в первой главе, успешный массовый подбор персонала в компании требует хорошо разработанного плана подбора персонала, который учитывает множество аспектов, таких как затраты, методы и параметры оценки, чтобы выполнить задачу массового подбора персонала в компании.



## ГЛАВА 2. МАССОВЫЙ ПОДБОР ПЕРСОНАЛА: ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И СПЕЦИФИКА В КОМПАНИЯХ ИТ-ИНДУСТРИИ КИТАЯ.

### 2.1 Текущая ситуация со спросом и предложением труда в ИТ-индустрии Китая

Этот ВКР посвящен массовому подбору персонала в ИТ-индустрии в Китае.

ИТ-индустрий – это основные компьютерные или коммуникационные предприятия, интернет-предприятия, разработка программного обеспечения, разработка оборудования, компании мобильной телефонной связи и связанные с ИТ-продуктами услуги, которые можно рассматривать как ИТ-индустрий<sup>56</sup>.

ИТ-индустрия быстро развивается и имеет неограниченный потенциал, а доля спроса в ИТ-индустрии постепенно увеличивается, и существует большой дефицит. С непрерывным развитием ИТ-индустрии понимание людьми ИТ-технологий постепенно улучшается и начинает входить в повседневную жизнь каждого человека. В век информационных технологий ИТ-индустрия преодолела барьеры времени и пространства в применении информации, сделав ее еще более ценной.

Большое население Китая делает китайский рынок труда в некоторой степени уникальным. Поэтому важно изучить специфику и характерные черты массового подбора персонала в китайской ИТ-индустрии в сочетании со соответствующими данными китайского рынка труда.

Вот некоторые данные о рынке труда для выпускников в Китае.

На рисунке 2.1 представлены данные о количестве выпускников высших учебных заведений Китая за последние годы, которые включают студентов младших колледжей, бакалавров, магистров и аспирантов.

---

<sup>56</sup> Цзинь Ш. Анализ факторов потери талантов и исследование контрмер в области технологий интернет-предприятий. Цзилиньский университет 2016 С.11



Рис. 2.1. Количество выпускников высших учебных заведений в Китае 2012–2022 гг.

Составлено по: Министерство образования Китайской Народной Республики //2012-2022 Национальный статистический бюллетень развития образования

Данные показывают, что число выпускников высших учебных заведений в Китае растет из года в год и в 2022 году достигнет нового максимума – более 10 миллионов человек. Это делает 2022 год самым сложным в плане трудоустройства для Выпускников высших учебных заведений Китая.

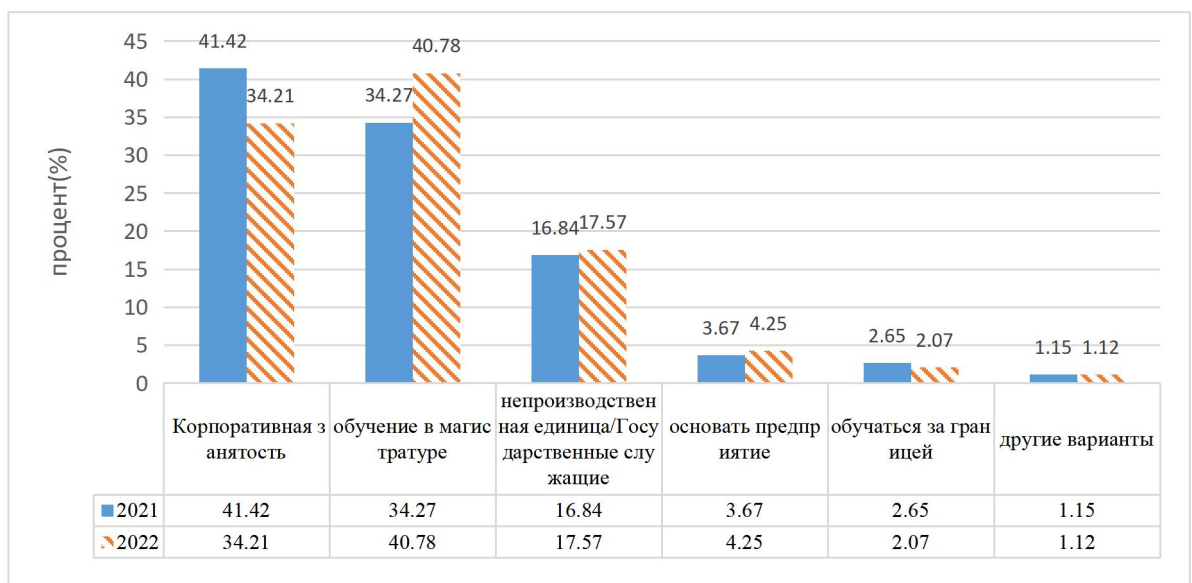


Рис. 2.2. 2021–2022 Варианты получения диплома бакалавра в Китае

Составлено по: Wutongguo. Число выпускников университетов 2022 года превышает 10,76 млн. человек! Данные, интерпретирующие текущую ситуацию с трудоустройством выпускников. <https://www.wutongguo.com/report/268.html>

Согласно данным, уровень трудоустройства выпускников бакалавриата 2022 года снизился по сравнению с 2021 годом, при этом все больше выпускников предпочитают

повышать свою квалификацию, сдавая вступительные экзамены в магистратуру, а не поступать на работу после получения степени бакалавра.

Последствия коронавируса covid-19 в той или иной степени затронули большинство частных компаний в Китае, а на рынке труда произошли массовые увольнения, что усложнило работу в компаниях для выпускников.

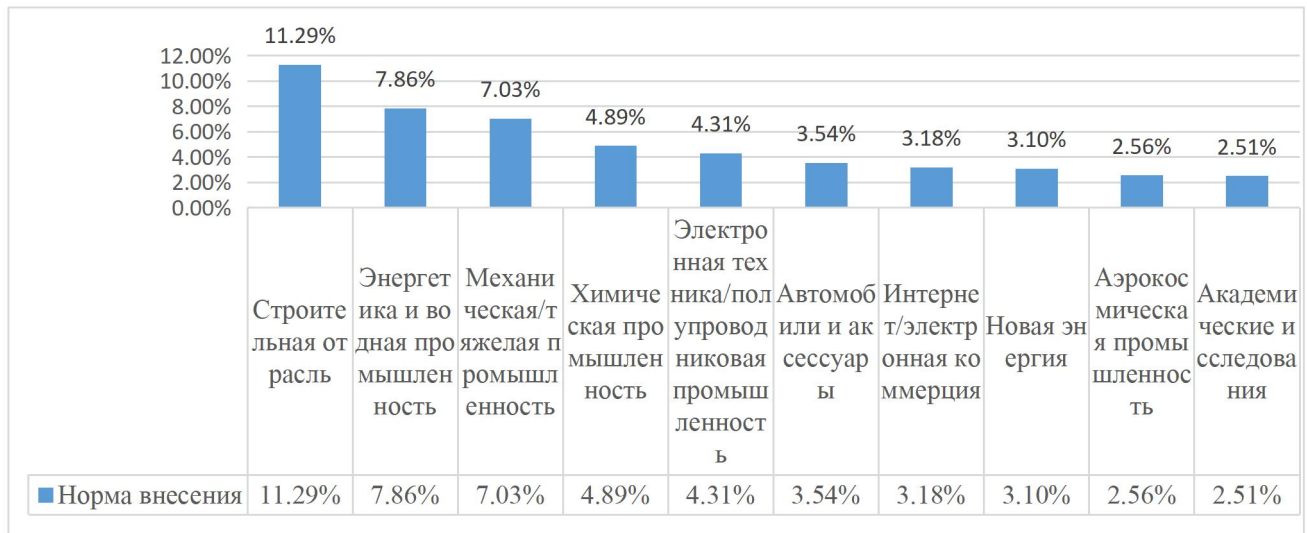


Рис. 2.3. 2022 Бакалавриат Выпускник резюме Заявление Индустрия

Составлено по: Министерство образования Китайской Народной Республики //2012-2022 Национальный статистический бюллетень развития образования [http://www.moe.gov.cn/jyb\\_sjzl/sjzl\\_fztjgb/202209/t20220914\\_660850.html](http://www.moe.gov.cn/jyb_sjzl/sjzl_fztjgb/202209/t20220914_660850.html)

Согласно рисунку 2.3, верхняя дециль выпускников бакалавриата в Китае в 2022 году ожидает, что они будут работать в следующих областях: строительная отрасль, энергетика и водная промышленность, механическая/тяжелая промышленность, химическая промышленность, электронная техника/полупроводниковая промышленность, Автомобили и аксессуары, интернет/электронная коммерция, новая энергия, аэрокосмическая промышленность, академические исследования.

Из них на отрасли, связанные с ИТ, приходится около 10%. Поэтому обсуждение массового подбора персонала в ИТ-индустрии больше способствует решению проблем трудоустройства выпускников бакалавриата и китайского рынка труда.

С точки зрения общего спроса и предложения, на данном этапе в Китае наблюдается дефицит ИТ-тантов среднего и высшего звена и переизбыток кадров низшего звена. С одной стороны, после более чем десятилетнего обучения талантов, достаточный резерв ИТ-тантов; с другой стороны, политическое преимущество в индустрии компьютерного/мобильного интернета замедляется и уменьшается, и с 2018 года спрос на ИТ-танты со стороны предприятий замедлился. В результате в последние годы постепенно

сокращается дефицит ИТ-тантов среднего уровня, а ИТ-танты низкого уровня, в свою очередь, демонстрируют переизбыток предложения<sup>57</sup>.

С точки зрения соответствия спроса и предложения, компании испытывают трудности с наймом как высококлассных, так и низкоклассных специалистов. Высококласных талантов трудно нанять из-за их нехватки, и предприятиям приходится повышать зарплату, чтобы привлечь выдающихся талантов; низкоклассных талантов много, но ценность должности невысока, а зарплата низкая, и соискатели охотнее выбирают самосовершенствование и откладывают трудоустройство из-за психологического разрыва, что также приводит к тому, что некоторые предприятия испытывают трудности с наймом.

Согласно данным исследования, опубликованным Министерством промышленности и информационных технологий Китайской Народной Республики в 2021 году, общий спрос на ИТ-персонал в индустрии программного обеспечения и услуг в области информационных технологий растет.



**Рис. 2.4. Количество сотрудников в индустрии программного обеспечения и услуг в области информационных технологий в Китае, 2011–2020 гг.**

Составлено по: Министерство промышленности и информационных технологий Китайской Народной Республики, Статистический бюллетень по программному обеспечению и услугам информационных технологий в 2020 году.  
[https://www.miit.gov.cn/jgsj/xxjsfzs/xyyx/art/2021/art\\_37ffeab7f1134ae6a2f6c3c9756910f6.html](https://www.miit.gov.cn/jgsj/xxjsfzs/xyyx/art/2021/art_37ffeab7f1134ae6a2f6c3c9756910f6.html)

Согласно статистике Министерства образования КНР, с точки зрения количества выпускников китайских научно-технических вузов (общий бакалавриат + магистратура),

<sup>57</sup> Отчет о развитии интернет-тантов 2018-2022 гг. <https://www.baogaopai.com/article-1031-1.html>

прирост предложения талантов продолжает неуклонно расти, в отличие от тенденции снижения спроса, и разрыв между спросом и предложением продолжает сокращаться.



**Рис. 2.5. Выпускники естественных и инженерных наук (общий бакалавриат + магистратура)**

Составлено по: Отчет об обеспечении талантами ИТ Китая за 2021 год <https://www.iresearch.com.cn/Detail/report?id=3824&isfree=0>

С региональной точки зрения, города первого уровня\* являются сосредоточением спроса и предложения ИТ-талантов в Китае, как с точки зрения спроса и предложения (количество выпускников, связанных с ИТ, и спрос на ИТ-таланты со стороны предприятий), так и с точки зрения привлекательности городов, Пекин, Шанхай и Гуанчжоу входят в тройку лидеров в Китае и являются основными местами сбора ИТ-талантов в Китае. Однако с точки зрения уровня занятости в городах, Пекин, Шанхай и Гуанчжоу больше не являются первыми в списке городов второго уровня для ИТ-талантов, вместо этого города второго уровня, такие как Тяньцзинь, Шицзячжуан, Хэфэй и Нанкин, имеют лучшие показатели по удержанию ИТ-талантов.

Ниже приводится распределение мест трудоустройства выпускников колледжей в отдельных городах Китая, случайно опрошенных «iresearch» среди 1000 китайских выпускников, где Пекин, Шанхай, Гуанчжоу и Шэньчжэнь – города первого уровня, Нанкин, Ханчжоу, Тяньцзинь и Шицзячжуан – города второго уровня, вертикальный ряд – города, где выпускники окончили школу, горизонтальный ряд – города, где выпускники работают.

**Распределение направлений трудоустройства выпускников колледжей в отдельных городах Китая,%\***

	Пекин	Шанхай	Гуанчжоу	Шэньчжэнь	Нанкин	Ханчжоу	Тяньцзинь	Шицзячжуан
Пекин	68.3	4.9	1.6	1.6	1.6	0.8	2.4	3.3
Шанхай	2.0	67.1	2.0	2.0	0.0	2.7	0.7	0.7
Гуанчжоу	4.5	3.0	68.2	10.6	0.0	3.0	0.0	0.0
Шэньчжэнь	0.0	0.0	5.4	59.5	5.4	0.0	0.0	2.7
Нанкин	1.5	2.9	0.0	0.0	64.7	5.9	0.0	0.0
Ханчжоу	0.0	5.4	0.0	0.0	5.4	55.4	0.0	8.9
Тяньцзинь	18.2	0.0	0.0	0.0	9.1	0.0	72.7	0.0
Шицзячжуан	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	96.6

\*Составлено по: Отчет об обеспечении талантами ИТ Китая за 2021 год

Например, 68,3% выпускников пекинских университетов остались работать в своем городе, 4,9% уехали работать в Шанхай, 1,6% уехали работать в Гуанчжоу, 1,6% уехали работать в Шэньчжэнь, 1,6% уехали работать в Нанкин, 0,8% уехали работать в Ханчжоу, 2,4% уехали работать в Тяньцзинь, и 3,3% уехали работать в Шицзячжуан.

В целом, основной тенденцией потока талантов на данном этапе по-прежнему является приток кадров из городов второго уровня в города первого уровня. Однако во многих регионах наблюдается и обратный поток «из городов первого уровня в города второго уровня», например, 2,4% выпускников Пекина перетекают в Тяньцзинь, 2,7% выпускников Шанхая – в Ханчжоу, а 5,4% выпускников Шэньчжэня – в Нанкин.

Информационная эпоха - это неизбежная тенденция будущего развития. Чтобы способствовать развитию ИТ-индустрии, различные города будут вводить соответствующую политику помощи, и спрос на таланты всех уровней в ИТ-индустрии будет неуклонно расти, а количество и спектр рабочих мест, доступных в ИТ-индустрии, будет постепенно увеличиваться. Поэтому исследование массового подбора персонала в ИТ-индустрии в Китае будет играть важную роль в развитии ИТ-индустрии.

## 2.2 Методы массового подбора персонала в ИТ-индустрии Китая

Согласно отчету «China IT Services Talent Supply Report», опубликованному IRESEARCH 2021, основными методами массового подбора персонала в ИТ-индустрии Китая являются социальный подбор и кампусный подбор, с приблизительным соотношением

использования 7:3<sup>58</sup>. Массовый подбор ИТ-талантов в основном основан на социальном подборе, причем компании предпочитают напрямую набирать таланты с опытом работы, которые могут быть задействованы непосредственно в проектах. Социальный подбор персонала относится к открытому подбору сотрудников для сообщества.

Подбор персонала в кампусе и социальный подбор отличаются по целям, методам, циклам и затратам.

Объект подбора персонала различен. Целевой группой при подборе персонала в кампусе являются выпускники, и основной задачей является общее качество и потенциал выращивания студентов; целевой группой при социальном подборе являются те, кто не может участвовать в подборе персонала в кампусе или уже имеет опыт работы.

Методы подбора персонала различны. Подбор персонала в кампусе осуществляется в форме подбора персонала на месте в колледжах и университетах, со всесторонней рекламой и немедленными собеседованиями и предложениями, что является относительно эффективным; социальный подбор персонала осуществляется в основном через крупные сайты по подбору персонала или рынки труда и хедхантеров, что является более длительным циклом и относительно менее эффективным.

Цикл подбора персонала различен. Подбор персонала в кампусе фиксирован каждый год, т.е. весенний (март/апрель) и осенний (сентябрь/декабрь); социальный подбор основан на планах круглогодичного подбора персонала, а также на временных потребностях, и поддерживается непрерывный подбор персонала.

Различия в стоимости подбора персонала. Подбор персонала в кампусе является ежегодным мероприятием для некоторых компаний и имеет фиксированный бюджет; затраты на социальный подбор персонала относительно низкие, за исключением социального подбора через хедхантинг, где стоимость хедхантинга относительно высока. В Китае большинство нынешних масштабных подборов персонала конкурируют за предстоящих выпускников.

Предстоящий выпускник – это выпускник, окончивший университет в том году, в котором он должен был окончить.

Существует четыре типа предстоящих выпускников:

---

1. <sup>58</sup> Отчет об обеспечении талантами ИТ Китая за 2021 год <https://www.iresearch.com.cn/Detail/report?id=3824&isfree=0>

1. Выпускники, которые собираются окончить университет, но еще не получили диплом, или прекратили обучение и находятся в статусе стажера.

2. Выпускники, которые получили диплом, но не получали его более двух лет (более того, это бывшие выпускники).

3. Предстоящие выпускники колледжей и университетов – это те, кто закончил обучение в этом году (выпускники докторантуры, выпускники магистратуры, общие предстоящие выпускники).

4. Предстоящие выпускники обычных университетов – студенты, окончившие в текущем году дневное высшее учебное заведение, признанное китайским государством.

Минг Ч. считает, что выпускники университетов обладают сильной способностью к обучению и большой пластичностью. Отличные компании могут подготовить выпускников с высокой пластичностью в таланты высокого уровня, необходимые обществу, и набор выпускников является эффективным способом удовлетворения потребностей предприятий в трудоустройстве.<sup>59</sup>

Фэн Ш. считает, что «набор предстоящих выпускников университетов – это начало звена цепи поставок талантов на предприятия, это источник развития предприятия, и это связано с текучестью талантливой команды предприятия и будущим развитием предприятий».<sup>60</sup>

Статус предстоящего выпускника также очень важен в Китае. При поступлении на государственную службу Китая многие вакансии предназначены для предстоящих выпускников, и только предстоящие выпускники могут подавать заявления. На экзаменах на государственную службу в Китае еще одно ограничение может уменьшить количество конкурентов. Многие кандидаты без статуса предстоящего выпускника могут претендовать на должности без ограничений по специальности, образованию или регистрации в семье, поэтому конкурентное давление очень велико.

Предстоящих выпускников подбирают в кампусе, по сравнению с социальным подбором, подбор персонала в кампусе гораздо менее сложен. Для выпускников, ищущих

---

<sup>59</sup> Минг Ч. Введение в наем выпускников колледжей [J]. *Economist*, 2019(07):С. 165.

<sup>60</sup> Фэн Ш. Ян Ц. Цзоу Ц. Систематические инновации в работе по набору выпускников [J]. *Журнал нефтехимического менеджмента Кадровый колледж*, 2018,20(03):С.44



работу, участие в наборе в кампусе – это оптимальный выбор и самый эффективный способ попасть в некоторые престижные компании.

Кроме того, многие города Китая стремятся привлечь и удержать талантливых специалистов для долгосрочного развития и ввели политику, позволяющую предстоящим выпускникам напрямую поселиться в городе. Многие города также ввели субсидии для выпускников.

Согласно статистике отчета China IT Services Talent Supply Report, ниже приведена статистика источников информации о трудоустройстве выпускников.



**Рис. 2.6. Статистика по источникам информации о трудоустройстве выпускников**

Составлено по: Отчет об обеспечении талантами ИТ Китая за 2021 год <https://www.iresearch.com.cn/Detail/report?id=3824&isfree=0>

В контексте эпохи Интернета, с применением новых медиа операций к подбору персонала онлайн, зародился ряд новых моделей онлайн-подбора выпускников.

Подход Бичер Эшли-Браун к корпоративному рекрутингу в 2019 году предполагает, что WeChat стал центральной частью нашей жизни и что WeChat становится ключевым бизнес-инструментом в рекрутинге, используя социальные сети WeChat для расширения возможностей подбора персонала, превращая круг друзей в хедхантинговую сеть, улучшая

решения о подборе персонала с помощью интеллектуальных алгоритмов больших данных и экспериментируя с видео для размещения описаний вакансий<sup>61</sup>.

Рост новых технологий в Китае революционизирует методы подбора персонала компаниями и инновационные методы подбора новых выпускников. Традиционные офлайн-модели подбора персонала подвергаются влиянию интернет-технологий, создавая новый тип модели подбора персонала – онлайн подбор персонала. Разница с традиционной моделью подбора персонала заключается в том, что общественные платформы WeChat и подбор персонала онлайн. Общественные платформы WeChat могут помочь предприятиям продвигать корпоративную культуру, распространять информацию о подборе персонала и взаимодействовать с несколькими сторонами, такими как текст, голос и видео в процессе подбора персонала. Этот онлайн-канал электронного подбора персонала в корне изменил традиционный метод подбора персонала. В современном обществе платформы социальных сетей были созданы, чтобы обеспечить новые каналы подбора персонала для компаний по всему миру.<sup>62</sup>

Кристофер Дж. Хартвелл и Майкл А. Кэмпбелл провели опрос 291 специалиста по подбору персонала, и результаты показали, что сайт социальной сети получает признание за контент, предназначенный для соискателей работы, а разнообразие объявлений о вакансиях и эффективность социальных сетей в оценке широкого спектра вакансий свидетельствует о том, что использование сайтов социальных сетей становится все более популярным при подборе и отборе персонала. Использование сайтов социальных сетей становится все более популярным среди крупных компаний.<sup>63</sup>

С развитием науки и техники традиционные методы подбора персонала уже не могут удовлетворить потребности ИТ-индустрии, и компаниям следует выбрать диверсификацию методов подбора персонала. Использование интернет-технологий повысит эффективность массового подбора персонала, что станет тенденцией методов подбора персонала в Китае и на международном уровне.

---

<sup>61</sup> Бичер Эшли-Браун: Вот что компании могут сделать для подбора персонала в 2019 году[J]. *Human Resources*,2019(05):С. 48.

<sup>62</sup> Сюй Тэн, Шэнь Хан, Цзя Синьфэй. Анализ проблем, возникающих при применении новых медиа в онлайн-рекрутинге, и решений - на примере создания публичной платформы WeChat [J]. *Liaoning Economy*,2019(03):С.68.

<sup>63</sup> Кристофер Дж. Хартвелл, Майкл А. Кэмпбелл. Социальный подход в отборе: Как содержание веб-сайтов социальных сетей воспринимается и используется при приеме на работу[J]. *International Journal of Selection and Assessment*, 2020, 28(1). С.64

## 2.3 Проблемы массового подбора персонала в ИТ-индустрии Китая

После многих лет развития различные ИТ-компании накопили большой опыт в массовом подборе персонала, но согласно текущим исследованиям и изысканиям в ИТ-индустрии, в нынешнем процессе массового подбора персонала все еще существует множество проблем.

1. Единый канал для массового подбора персонала и высокие затраты на подбор персонала

Большинство ИТ-компаний на данном этапе больше полагаются на каналы хедхантинга, а также на соответствующие бесплатные сайты по подбору персонала и кампусный подбор.

Кроме того, введение внутреннего персонала также может стать частью подбора необязательного персонала. Однако эти каналы кажутся слишком односторонними для ИТ-компаний любого размера. Для канала свободного массового подбора, точность и своевременность информации о подборе персонала гораздо ниже, чем у платных корпоративных клиентов, поэтому только за счет одного этого канала ИТ-компании не могут получить эффективный объем массового подбора персонала. ИТ-индустрия - одна из самых процветающих отраслей в последние годы, и услуги хедхантинга часто используются для поиска высококвалифицированных специалистов, чтобы помочь компаниям справиться с проблемами подбора талантов на ключевые позиции, но очевидно, что услуги хедхантинга как способ подбора персонала крупного масштаба будут стоить слишком дорого в плане затрат на подбор персонала и несоответствия талантов требованиям работы. ИТ-индустрия – одна из самых процветающих отраслей в последние годы, при этом хедхантинговые услуги широко используются для конкуренции между компаниями и редко для массового подбора персонала. В отличие от традиционных отраслей, ИТ-компании сместили акцент в своем хедхантинге с руководящих должностей в прошлом на подбор низовых инженеров, а возрастной уровень кандидатов, на которых ведется поиск, постепенно молодеет. На данном этапе подбора персонала в кампусе некоторые ИТ-компании используют веб-сайты по подбору персонала в кампусе и внутренних рефералов для привлечения предстоящих выпускников, что относительно просто. Невозможно более эффективно осветить подбор персонала в кампусе, а также другие формы подбора персонала. Кроме того, большинство ИТ-компаний имеют относительно низкую видимость на рынке талантов, отсутствие

эффекта брендинга для привлечения талантов компании, а также отсутствие соответствующих инвестиций в продвижение.

2. Высокая конкуренция за таланты и высокие затраты на подбор персонала в ИТ-индустрии

– Конкурентное давление на таланты в отрасли

ИТ-индустрия – это новая отрасль, в которой не хватает соответствующих вспомогательных талантов, и в связи с растущими требованиями к технологическим инновациям существует высокий спрос на опытных специалистов. Поэтому конкуренция за таланты в отрасли очень сильна: благодаря Интернету возник дефицит предложения.

– Высокие затраты на подбор персонала

Расходы на подбор персонала, один из ключевых показателей эффективности подбора персонала в компании. На этом этапе ИТ-компании страдают от низкого уровня специализации человеческих ресурсов и отсутствия управления процессами, что не позволяет им использовать недорогие и эффективные пути найма, что приводит к высоким затратам на подбор персонала. В то же время, это отнимает много человеческих и материальных ресурсов, а также драгоценное время на неэффективный подбор персонала, косвенно делая операции по подбору персонала дорогостоящими. Кроме того, из-за высокой текучести кадров приходится заводить большое количество сотрудников, что приводит к высоким расходам компании на замену персонала.

В сочетании с вышесказанным, прямые затраты на подбор персонала, косвенные затраты на подбор персонала и высокая стоимость замены персонала являются одними из наиболее важных проблем для ИТ-компаний в плане подбора персонала.

3. Недостаточные инвестиции в массовый подбор персонала и плохое управление

– Недостаточные инвестиции в персонал по массовому подбору персонала, низкая профессиональная компетентность и другие факторы влияют на эффективность массового подбора персонала

Сотрудникам кадровых служб ИТ-компаний приходится иметь дело со срочными, меняющимися и тяжелыми требованиями к подбору персонала. Некоторые сотрудники отдела кадров в ИТ-компаниях выполняют и другие кадровые задачи, включая подбор и обучение персонала, начисление заработной платы, управление фондом социального

страхования и т.д. Это явление очень характерно для ИТ-компаний, которые только начинают свою деятельность. ИТ-компании, вступившие в период быстрого роста, часто испытывают нехватку технического персонала, ориентированного на исследования и разработки, и сосредотачиваются на подборе такого персонала. Однако большинство ИТ-компаний упускают из виду критический характер самой роли HR и не имеют специализированной системы HR-службы в компании. HR-специалисты на этом этапе не имеют соответствующего опыта, слабо разбираются в особенностях интернет-сектора и содержании массового подбора персонала, а один человек занимает несколько должностей, что может напрямую повлиять на качество результатов массового подбора.

– Отсутствие своевременной обратной связи при массовом подборе персонала

На данном этапе многие ИТ-компании не имеют внутренних и внешних механизмов обратной связи при массовом подборе персонала и не могут улучшить систему массового подбора персонала за счет обратной связи изнутри и извне. Обратная связь при массовом подборе персонала играет ключевую роль в деятельности компании по массовому подбору персонала и является ключевым инструментом в построении научной системы массового подбора персонала. Качество массового подбора персонала можно постоянно повышать, используя существующую систему массового подбора персонала для оценки, обратной связи, своевременного улучшения и обновления. На внешнем уровне это означает своевременную обратную связь со стороны кандидатов. Своевременная обратная связь по поводу резюме кандидатов, собеседований и переговоров о работе может повысить удовлетворенность кандидатов процессом массового подбора персонала и помочь сформировать положительный имидж компании.

– Плохо спланированный массовый подбор персонала и отсутствие кадрового резерва

В начале каждого года каждая компания составляет годовой план массового подбора персонала в соответствии с развитием бизнеса и потребностями отделов. Однако во многих ИТ-компаниях наблюдается расхождение между запланированным и фактическим количеством массовых сотрудников. На рынке массового подбора персонала существуют пиковые и низкие сезоны, обусловленные потоком талантов и изменениями в планах компании по подбору персонала. Сентябрь и октябрь - хорошее время года для компаний, набирающих новых сотрудников. Каждая компания начинает подбор персонала в кампусе

для кадрового резерва следующего года. Однако на деле некоторые ИТ-компании не набирают персонал в больших масштабах, как планировалось, а всегда начинают свои задачи по подбору персонала в конце пикового сезона набора, из-за чего эффект от массового подбора персонала также страдает.

– Плохое управление командой по подбору персонала

Проблемы, с которыми сталкиваются ИТ-компании в процессе массового подбора персонала, в основном вызваны проблемами в самом управлении подбором персонала, которые в основном отражаются в следующих областях.

Отсутствие стандартов обучения для сотрудников, проходящих испытательный срок. Необходимо, чтобы команда по работе с персоналом ИТ-компаний совместно с соответствующей бизнес-командой разработала соответствующие стандарты оценки бизнес-обучения и проконтролировала соответствующих руководителей отделов в составлении планов обучения на испытательный срок, а также содержание соответствующих экзаменационных стандартов для всех членов команды отдела. По окончании испытательного срока необходимо приложить соответствующее обучение, а также содержание и результаты экзамена. Отделу кадров, в дополнение к форме аттестации соответствующих преподавателей, а также к форме аттестации, необходимо добавить резюме индивидуальной работы проверяемого сотрудника. Полученные знания о компании, участие в тренинге и способность описывать бизнес-кейсы должны быть оценены и подтверждены наставником компании. HR-команде также необходимо добавить форму оценки коллег, чтобы обеспечить всестороннее и объективное понимание ситуации сотрудника, проходящего испытательный срок.

Должностные инструкции не управляются должным образом. Должностные инструкции являются ключевой основой для процесса подбора персонала, и сотрудники по подбору персонала часто руководствуются должностными инструкциями как основой для отбора кандидатов, что очень важно. На данном этапе, процесс подбора персонала, есть еще некоторые потребности, чтобы подтвердить, что должностная инструкция по-прежнему, как представляется, нуждается в корректировке, есть также отзыв спроса, на данном этапе нормативных аспектов, отсутствие соответствующей системы спецификации должностной инструкции, поэтому невозможно обеспечить, что должностная инструкция обновляется

своевременно, содержание является точным, а также совершенным. Поэтому ИТ-компании должны оптимизировать стандартное управление должностными инструкциями, которое также должно охватывать механизмы их обновления.

Не хватает обучения для команды по подбору персонала, поскольку рабочие места в ИТ-секторе быстро меняются, и спрос на новые рабочие места высок. Это должно быть постоянное обучение, чтобы вы могли идти в ногу с постоянно меняющейся ситуацией на работе. Существующая команда по подбору персонала тратит много времени на практические аспекты выполнения масштабных задач по подбору персонала, но отсутствие регулярного профессионального обучения для самих сотрудников по подбору персонала может сделать опыт подбора персонала недостатком или даже узким местом для команды. Это косвенно влияет на удержание и развитие талантов в компании.

#### 4. Неадекватные механизмы развития и удержания талантов

– Механизм развития и удержания талантов не завершен

На современном этапе на ИТ-предприятиях существуют такие проблемы, как плохой порядок управления, частые сверхурочные работы, несовершенные системы обучения персонала, которые не могут реализовать потребности сотрудников в обучении и приводят к уходу персонала во время испытательного срока. Кроме того, для некоторых ИТ-предприятий в период развития, особенностей бизнеса, и кадровый механизм не совершенен и другие факторы, предварительная подготовка не является своевременной и эффективной, в результате чего сотрудники сталкиваются с трудностями в работе, не могут быть лучше интегрированы в новую рабочую среду, что также является основным фактором испытательного срока, сотрудники уходят. Система стимулирования заработной платы не является достаточно полной, и нет конкурентоспособности для удержания талантов, а предоставляемые тренинги по развитию карьеры недостаточны, что также влияет на долгосрочную стабильность персонала.

– Зарплата и льготы не являются конкурентоспособными

ИТ-компании находятся на этапе быстрого прогресса, а механизм оплаты труда и социального обеспечения не совершенен, что создает большие проблемы для удержания талантов. Необоснованные должностные льготы в значительной степени влияют на эффективность подбора персонала в ИТ-компаниях соответствующие проблемы,

возникающие в ИТ-компаниях при массовом подборе персонала, требуют срочного решения. На определенном уровне это влияет и препятствует удержанию талантов в ИТ-компаниях, а также может более глубоко повлиять на структуру развития компании. Улучшение вопросов вознаграждения и льгот поможет компании занять конкурентоспособную позицию в условиях жесткой рыночной конкуренции.

На основании приведенного выше описания проблемы, в сочетании с результатами исследования и анализа, даются следующие рекомендации по массовому подбору персонала в ИТ-индустрии в Китае

Текущие проблемы с массовым подбором персонала сосредоточены в двух областях, один из них – крупномасштабные каналы подбора персонала, каналы относительно едины, неэффективны, отсутствие крупномасштабных каналов развития подбора персонала, проблемы эффективности каналов также приводят к расходам на подбор персонала; другой – крупномасштабные проблемы управления подбором персонала, включая подбор персонала, профессиональную компетентность, управление обратной связью при подборе персонала, механизм развития и удержания талантов. В процессе подбора персонала существует множество несовершенств, включая подбор персонала, его профессиональную компетентность, управление обратной связью при подборе, механизмы развития и удержания талантов и многие другие. Поэтому эффективность массового подбора персонала, а также модернизация и улучшение системы управления подбором персонала стали переломным моментом в массовом подборе персонала. Для того чтобы повысить эффективность каналов массового подбора персонала в ИТ-индустрии, в данной работе даются следующие рекомендации.

1. Построить эффективную систему каналов крупномасштабного массового подбора персонала и составить продуманный план массового подбора персонала

Каналы массового подбора персонала играют очень важную роль в подборе кадров. Широта каналов массового подбора персонала и их глубина влияют на количество кандидатов и количество резюме, к которым рекрутеры могут получить доступ. Создание и обеспечение канала массового подбора персонала является необходимым условием хорошего подбора персонала. Компаниям необходимо не только расширить свои каналы найма и освоить различные характеристики каналов массового подбора персонала, но и



выбрать и интегрировать их с соответствующим этапом развития компании. Для повышения эффективности массового подбора персонала следует также использовать новые концепции и каналы вербовки.

2. Использование каналов массового подбора персонала для малозаметных компаний и низких затрат

В дополнение к известным ИТ-компаниям, которые в настоящее время работают хорошо, существует множество малоизвестных, небольших ИТ-компаний, которые нуждаются в масштабном подборе персонала. Эти компании больше озабочены стоимостью найма и коэффициентом конверсии эффективности массового подбора персонала. Для них мы составили список известных недорогих каналов массового подбора персонала, таких как: бесплатные онлайн-каналы подбора персонала, сайты социальных сетей; внутренние рефералы сотрудников; подбор персонала в кампусе и т.д. Стоит отметить, что хотя на бесплатных сайтах по подбору персонала размещено большое количество резюме, необходимо проверить подлинность резюме и загруженность рекрутеров; внутренние рефераты сотрудников должны быть достаточно хорошо стимулированы, чтобы избежать формирования клики сотрудников; подбор персонала в кампусе должен быть хорошо регламентирован с точки зрения процедур отбора и определенной политики удержания талантов.

3. Оптимизировать эффективность массового подбора персонала и улучшить общее управление подбором персонала

Массовый подбор персонала – это систематические усилия по объединению описаний должностей, выбору правильных каналов и отбору кандидатов, которые в высокой степени соответствуют требованиям бизнеса. Таким образом, процесс массового подбора персонала охватывает множество аспектов, и все аспекты проблемы могут повлиять на эффективность массового подбора персонала. Продуманный, научный план массового подбора персонала может уменьшить произвольность подбора персонала и сделать все последующие аспекты более подвижными, обеспечивая тем самым результаты массового подбора персонала. Например, важно проанализировать потребности компании, заранее наладить эффективный процесс массового подбора персонала, подобрать и обучить команду с высокими навыками подбора персонала и заранее создать систему управления после приема на работу.

4. Оптимизировать имидж бренда компании и сделать маркетинговую программу компании более привлекательной для корпоративного подбора персонала

Современная ИТ-индустрия постепенно переходит от «поиска» талантов к маркетингу вакансий, особенно для талантов высокого уровня. В то же время при массовом подборе персонала пристальное внимание также уделяется имиджу работодателя и корпоративному влиянию. Так называемый «бренд работодателя» относится к позиции компании на рынке труда, эмоциональной связи между работодателем и сотрудниками и потенциальными сотрудниками, а также приверженности компании ценностям сотрудников. Вот несколько предложений, как улучшить имидж работодателя:

– Обеспечьте хорошее материальное и моральное обеспечение своих внутренних сотрудников. Например, предоставлять сотрудникам больше возможностей для роста, больше возможностей для продвижения по службе и больше возможностей для профессионального обучения.

– Сосредоточиться на физической культуре компании и создать гуманистическую среду. Построить эффективную систему коммуникации для создания эмоциональных связей с сотрудниками: выстроить гуманную систему управления и сосредоточиться на правах и интересах сотрудников.

– Продвигать бренд работодателя через каналы и проводить активные и эффективные коммуникационные мероприятия в социальных сетях и университетских кампусах.

Основываясь на теоретических исследованиях массового подбора персонала, анализируется рынок труда в Китае в контексте национальной действительности Китая и описывается текущая ситуация с массовым подбором персонала в ИТ-индустрии в Китае.

Ссылаясь на китайский рынок труда и данные, характерные для ИТ-индустрии, делается вывод, что текущие трудности крупномасштабного подбора персонала в ИТ-индустрии в Китае в основном заключаются в ежегодном увеличении числа выпускников и постепенном увеличении сложности трудоустройства для тех, кто не имеет опыта работы; нехватке старших ИТ-талантов и тенденции кластеризации в крупных городах; а также в том, что предложение низкоквалифицированного персонала в ИТ-индустрии превышает спрос, что приводит к переизбытку кадров, более низким зарплатам и карьерному росту и отсутствию привлекательности работы.

Во втором разделе кратко описаны текущие методы массового подбора персонала в ИТ-индустрии в Китае и источники доступа соискателей к информации о вакансиях, выделены те части Китая, которые являются инновационными в подборе персонала, и представлены варианты последующих предложений по массовому подбору персонала.

В третьей разделе представлены проблемы, с которыми сталкивается массовый подбор персонала в ИТ-индустрии Китая в свете имеющейся информации, и даны рекомендации, основанные на создании системы подбора персонала, выборе подходящих методов подбора персонала, снижении затрат, внутреннем обучении и улучшении имиджа корпоративного бренда соответственно

## ГЛАВА 3. МАССОВЫ ПОДБОР ПЕРСОНАЛА В ИТ-КОМПАНИИ 51JOB: ПРОБЛЕМЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ ПРАКТИКИ.

### 3.1 Общая характеристика компании

Основанная в 1998 году, 51JOB – онлайн-провайдер услуг по подбору персонала является профессиональным поставщиком кадровых услуг в Китае, который сочетает в себе преимущества нескольких медиа-ресурсов, основателем которого является Чжэнь Ронхуэй.<sup>64</sup>

В сентябре 2004 года 51JOB стала первой китайской компанией, предоставляющей кадровые услуги, которая была зарегистрирована на NASDAQ в США и является одним из самых влиятельных поставщиков кадровых услуг в Китае.

Цели компании двойки: она стремится предоставить лучшие карьерные возможности для активных соискателей. В то же время, сайт занимается поиском и подбором наиболее подходящих сотрудников для компаний.

Сочетая традиционные средства массовой информации, онлайн-медиа и передовые информационные технологии, 51JOB располагает командой опытных профессиональных консультантов, предоставляющих такие кадровые услуги, как подбор персонала в газете, подбор персонала онлайн, рекрутинг и хедхантинг, обучение и оценка, а также аутсорсинг персонала, с первоначальным присутствием в 26 городах по всей стране, включая Гонконг, которое увеличилось до 104 городов.

Ниже перечислены текущие продукты и услуги, предлагаемые 51JOB.

– Сайты по подбору персонала

51JOB – самый продвинутый веб-сайт по подбору персонала в Китае, насчитывающий более 100 миллионов пользователей. Ежедневно здесь размещается более 4 миллионов вакансий, и десятки миллионов резюме отправляются в компании через сайт каждую неделю. На протяжении многих лет он занимает первое место по доле рынка и является сайтом с самым широким охватом в Китае.

– Подбор персонала в кампусе

Опираясь на хорошо развитую сеть и сильные ресурсы университетов, 51JOB предоставляет студентам и выпускникам места для прохождения практики, а также

---

<sup>64</sup> Официальный сайт компании 51JOB <https://ir.51job.com/ir/IRMain.php>

предоставляет компаниям источники выпускников, рекламу в кампусе и различные услуги по проведению письменных собеседований.

– 51jingying

Этот бизнес нацелен на высококлассных талантов и предоставляет компаниям услуги хедхантинга. Он собирает разнообразные ресурсы и предоставляет возможность людям высокого класса накапливать межличностные отношения посредством обмена визитными карточками. Он использует сочетание хедхантинга и подбора персонала одновременно, чтобы быстро найти элиту и предоставить полный спектр услуг для удовлетворения потребностей предприятий высокого класса<sup>65</sup>.

– eHire

Это программное обеспечение для электронного подбора персонала. Это программное обеспечение помогает отделам персонала сократить громоздкие процессы и ускорить темпы подбора персонала. Более того, эта система имеет чистый и простой офисный интерфейс и способна удовлетворить потребности отдела кадров компании в эффективном офисе.

– Оценка обучения

Целью данной услуги является проведение тренингов для сотрудников с целью повышения их качества и профессиональных навыков в различных аспектах, включая такие продукты, как индивидуальные курсы, симуляции на основе сценариев, тренинги на основе опыта, внутренние открытые тренинги и т.д., чтобы помочь сотрудникам улучшить свои профессиональные навыки и снять рабочее напряжение.

51JOB также оказывает услуги по профессиональной оценке талантов, помогая клиентам в подборе, отборе и оценке качества персонала.

– Обучение

Данная услуга представляет собой экспериментальное обучение, с использованием целевых курсов, под окружающая среда и тренировочное оборудование под руководством тренера, чтобы помочь командам достичь поставленных целей. Эта услуга призвана помочь командам достичь поставленных целей и улучшить навыки командной работы.

– Аутсорсинг персонала

---

<sup>65</sup> Официальный сайт продукции 51jingying <https://www.51jingying.com/>

Аутсорсинг персонала, также известный как Human resource outsourcing, или сокращенно HRO, – это процесс передачи функций компании по обучению человеческих ресурсов и найму персонала на различные должности, а также основных операций с человеческими ресурсами, таких как выплата пособий сотрудникам, сторонней аутсорсинговой компании, с целью интеграции основных капитальных ресурсов компании.<sup>66</sup>

Ху П. утверждает, что непрофильные кадровые операции должны своевременно передаваться на аутсорсинг в соответствии с потребностями рынка, что может способствовать дальнейшему устойчивому развитию компании при одновременной экономии управленческих расходов.<sup>67</sup>

Хи М и др. установили, что фирмы имеют лишь ограниченную энергию для решения этих непрофильных кадровых операций и поэтому должны выбрать более подходящую стратегию аутсорсинга персонала.<sup>68</sup>

### 1. Характеристики системы управления персоналом 51JOB

Система управления персоналом (СУП) выступает в качестве первостепенной составляющей развития организации. Выступая в качестве важнейшей подсистемы организации, определяет успех ее развития.

Система управления персоналом преследует следующие цели: увеличение конкурентоспособности организации на рынке; повышение эффективности труда, а именно получение максимальной прибыли; повышение социальной эффективности деятельности коллектива<sup>69</sup>.

Система управления персоналом 51JOB содержит семь основных модулей, а именно: управление системой, управление посещаемостью, управление персоналом, распределение персонала, управление обучением, управление безопасностью и управление подбором персонала.

На рисунке 3.1. показана схема системы управления человеческими ресурсами 51JOB.

<sup>66</sup> Лю Ч. Роль управления человеческими ресурсами во внутреннем контроле учреждений [J]. Северная экономика и торговля, 2015(6) С.255

<sup>67</sup> Ху П. Исследование аутсорсинга человеческих ресурсов в малых и средних предприятиях[J]. Southern Entrepreneur, 2018(04):С.86.

<sup>68</sup> Сюй М, Танг В С, Чжао Р К. Равновесная стратегия управления человеческими ресурсами с ограниченными усилиями. Limited Effort: In-house Versus Outsourcing [J]. Soft Computing, 2020, 24(2): С.1418

<sup>69</sup> Ходова К. Эффективное управление персоналом на современном предприятии / К.Ходова // Актуальные вопросы инновационной экономики. -2015. - № 9. - С. 180.



*Рис. 3.1. Система управления персоналом 51JOB.*

Составлено по: Официальный сайт компании 51JOB <https://ir.51job.com/ir/IRMain.php>

Это система управления персоналом 51JOB, которая содержит различные компоненты системы и функции каждого отдела.

Во-первых, это модуль информации о персонале, который должен регистрировать информацию о персонале, и после того, как информация о персонале была сообщена, она должна быть зарегистрирована в базе данных для выполнения постоянных операций. На основе информации о персонале рассчитывается фон для других бизнес-процессов, например, в соответствии с рангом персонала, рассчитывается зарплата сотрудника и т.д.

Далее модуль управления системой, в соответствии с информацией о персонале, назначает различные уровни полномочий в рамках системы аксиом человеческих ресурсов, не может показаться, чтобы превысить полномочия операции и т.д., иначе это приведет к внутреннему управлению компанией хаос.

Модуль развертывания персонала должен обновлять информацию в таких модулях, как информационные и управленческие системы сотрудников, в соответствии со статусом людей, перемещающихся внутри компании.

Модуль «Посещаемость», помимо занесения данных в базу данных, также сообщает о расчетах заработной платы и вычитает соответствующие расходы в соответствии с нормативными документами.

Модуль Обучение и тренинги является важной частью учета оценок и расчетов заработной платы, а результаты обучения должны своевременно доводиться до сведения руководства и уровня принятия решений.

Управление подбором персонала – это новый модуль, добавленный к содержанию системы управления персоналом, и перед приемом сотрудников на работу необходимо зарегистрировать и ввести в систему подробную информацию.

Управление безопасностью может использоваться как отдельный модуль для управления разрешениями на вход в систему в масштабах всей компании и изменения разрешений.

### 3.2 Массовый подбор персонала в компании

В зависимости от характера и требований вакансии и отдела, в котором она находится, всего было собрано три группы данных о подборе персонала.

Вакансия: Профессиональные и технические вакансии

Требования к вакансии:

Методы подбора персонала делятся на подбор персонала в кампусе и социальный подбор персонала.

При подборе персонала в кампусе требуется наличие степени бакалавра или выше за последние три года, опыт работы не требуется, но специальность должна соответствовать вакансии.

Для социального подбора требуется опыт работы на соответствующей должности в течение трех лет и более, без требований к образованию, но специальность должна соответствовать вакансии.

Проектный цикл: 30 дней

Процесс подбора персонала:

Размещение вакансии – Отбор резюме – Проверка резюме – Оценка квалификации – Письменный экзамен – Собеседование – Проверка анкетных данных – Прием на работу

*Таблица 3.1.*



**Количество людей, оставшихся в каждом процессе подбора персонала\***

Процесс подбора персонала	Количество
Отбор резюме	908
Проверка резюме	476
Письменный экзамен	419
Пройти письменный экзамен	261
Собеседование	254
Пройти собеседование	123
Проверка анкетных данных	123
Прием на работу	123

\*Составлено по: Практика в компании 51job

Результат проекта: итого 123 принятых на работу сотрудников

Анализ трудностей с подбором персонала на вакансии:

— В зависимости от требований вакансии, технические должности имеют очень высокие требования к специалистам, что отнимает много времени в процессе отбора резюме и предъявляет высокие требования к персоналу, ответственному за подбор персонала.

— Слишком мало времени и слишком много работы.

— Письменные экзаменационные работы необходимо корректировать вручную, а это слишком много работы и слишком большая специализация.

Решение:

— Модернизируйте автоматизированную систему проверки резюме, чтобы сократить ручной отбор и сэкономить временные затраты.

— Улучшить личные навыки рекрутеров или провести обучение профессиональным знаниям для соответствующего персонала, чтобы повысить эффективность подбора персонала.

— Для крупномасштабного набора персонала разработайте соответствующие планы набора персонала, откройте стандарты набора персонала и сократите ручное участие в процессе, включая, помимо прочего, коррекцию письменных тестовых заданий, доставку уведомлений о письменных тестах и собеседованиях.

— Создание всесторонней системы подбора персонала в кампусе, с помощью которой набирается большее количество студентов, не только позволяет компании приобретать необходимые ей высокопотенциальные таланты, но и предоставляет ключевую возможность для компании построить свой бренд через канал кампуса.

Вакансия: Продажи, обслуживание клиентов

Требования к вакансии:

Степень бакалавра или выше, опыт работы в аналогичной должности не менее двух лет, с соответствующей квалификацией

Проектный цикл: 30 дней

Процесс подбора персонала:

Размещение вакансии – Отбор резюме – Проверка резюме – Оценка квалификации – Письменный экзамен – Первое собеседование – Второе собеседование – Проверка анкетных данных – Прием на работу

Таблица 3.2.

**Количество людей, оставшихся в каждом процессе подбора персонала\***

Процесс подбора персонала	Количество
Отбор резюме	753
Проверка резюме	126
Письменный экзамен	116
Пройти письменный экзамен	79
Первое собеседование	71
Второе собеседование	31
Пройти второе собеседование	12
Проверка анкетных данных	12
Прием на работу	12

\*Составлено по: Практика в компании 51job

Результат проекта: итого 12 принятых на работу сотрудников

Анализ трудностей с подбором персонала на вакансии:

— Недостаточное описание требований к вакансии во время размещения объявления привело к низкому показателю прохождения отбора резюме – 16,7%. Причиной низкого

процента прохождения является низкое соответствие кандидатов вакансии и высокие требования к квалификации кандидатов.

— Было проведено два собеседования на эту вакансию, с разными интервьюерами и разными требованиями к кандидатам, в результате чего процент прохождения первого собеседования составил 43,7%, а второго – 38,7%. Это объясняется двумя причинами. Во-первых, место работы на данной вакансии не является фиксированным и существует необходимость в командировках. Некоторые кандидаты не смогли принять это условие на первом собеседовании и поэтому выступили с инициативой проведения повторного собеседования. Во-вторых, второе собеседование проводился в основном непосредственным руководителем вакансии с кандидатами. Когда были предложены конкретные требования к вакансии и содержание работы, не многие кандидаты соответствовали этим требованиям, поэтому процент прохождения был низким.

Решение:

— Разработать более подробные требования к вакансиям, создать эффективную систему массового поиска резюме, разработать подробный план массового подбора персонала, повысить эффективность поиска резюме и эффективность подбора персонала.

— Требования к вакансии четко обозначены, включая, помимо прочего, следующее: размер компании, адрес компании, требования к полу, возраст, образование, опыт работы, характер работы, место работы, рабочее время, зарплата, состав зарплаты, содержание основной работы, механизм продвижения.

— В соответствии с требованиями к должности выбрать показатели оценки талантов, построить стандартные модели оценки талантов и повысить эффективность массового подбора персонала.

Вакансия: Управление персоналом, финансы и консалтинг

Требования к вакансии:

Степень магистра или выше, возраст до 35 лет, опыт работы в той же должности более 2 лет, с соответствующей квалификацией

Проектный цикл: 30 дней

Процесс подбора персонала:

Размещение вакансии – Отбор резюме – Проверка резюме – Оценка квалификации – Письменный экзамен – Первое собеседование – Второе собеседование – Проверка анкетных данных – Прием на работу

Таблица 3.3.

**Количество людей, оставшихся в каждом процессе подбора персонала\***

Процесс подбора персонала	Количество
Отбор резюме	1159
Проверка резюме	114
Письменный экзамен	114
Первое собеседование	114
Второе собеседование	33
Пройти второе собеседование	12
Проверка анкетных данных	12
Прием на работу	12

\*Составлено по: Практика в компании 51job

Результат проекта: итого 11 принятых на работу сотрудников

Анализ трудностей с подбором персонала на вакансии:

— Отбор на вакансию проводился путем объединения результатов письменного экзамена и первого собеседования, без необходимости проходить письменный экзамен отдельно, поэтому количество людей, сдавших письменный экзамен, совпадало с количеством людей, прошедших первое собеседование.

— Процент прохождения резюме составил всего 9,8%, что объясняется высокими образовательными и профессиональными требованиями вакансии, а также необходимостью иметь полный проектный опыт, что привело к высокому проценту отсева кандидатов, при этом процент прохождения первого собеседования составил всего 28,9%, а второго – 36,4%.

Решение:

— Разработать более подробные требования к вакансиям, создать эффективную систему массового поиска резюме, разработать подробный план массового подбора персонала, повысить эффективность поиска резюме и эффективность подбора персонала.

— В соответствии с требованиями к должности выбрать показатели оценки талантов, построить стандартные модели оценки талантов и повысить эффективность массового подбора персонала.

### 3.3 Рекомендации по улучшению практики массового подбора персонала в компании

Основываясь на информации о должностных объявлениях 51JOB, в сочетании с моей практикой в проектах по подбору персонала, я записал данные о массовом подборе персонала 51JOB и пришел к выводу, что в настоящее время у 51JOB существуют следующие проблемы с массовым подбором персонала

— Низкий процент прохождения скрининга резюме. Неспособность создать надежную систему отбора резюме и неполное размещение требований к вакансии.

— Цикл выполнения массового подбора персонала слишком короткий, а объем работы по массовому подбору персонала слишком высок, чтобы выполнить задания по массовому подбору персонала в срок.

— Единый канал массового подбора персонала не охватывает весь рынок труда.

— Члены команды по подбору персонала обладают недостаточным опытом работы на целевой вакансии для точной оценки более специализированных целевых позиций.

— Слишком много ручного участия в процессе массового подбора персонала приводит к неэффективному подбору персонала и увеличению вероятности ошибок.

Исходя из вышеперечисленных проблем, я хотел бы предложить следующие улучшения:

— Разработать более подробные требования к вакансиям, создать эффективную систему массового поиска резюме, разработать подробный план массового подбора персонала, повысить эффективность поиска резюме и эффективность подбора персонала.

Требования к вакансии четко обозначены, включая, помимо прочего, следующее: размер компании, адрес компании, требования к полу, возраст, образование, опыт работы, характер работы, место работы, рабочее время, зарплата, состав зарплаты, содержание основной работы, механизм продвижения.

Улучшите анализ должностных обязанностей. Анализ должностей и описание должностей является основой отбора талантов на предприятии, а также основой управления

человеческими ресурсами предприятия для достижения стандартизации. Завершение анализа рабочих мест, формирование должностных инструкций может позволить соискателям четко понять все аспекты заявки на работу, а рекрутерам определить, соответствует ли кандидат требованиям основы, в то время как должностные инструкции являются руководством для сотрудников по работе после вступления в должность, а также важным эталоном для оценки работы сотрудников.

Рекомендуется выполнить следующие шаги: создать группу по подготовке должностной инструкции, которая состоит из отдела управления персоналом предприятия и различных отделов, а отдел кадров отвечает за профессиональную подготовку членов группы по анализу должностных обязанностей, чтобы члены группы по подготовке могли четко понимать содержание работы в последующей работе. Команда по описанию должностей углубляется в каждый отдел, обобщает и понимает количество должностей, необходимых каждому отделу, информацию о должностях, квалификацию и т.д., проводит тесты или интервью с сотрудниками, которые имеют отличные показатели в каждом отделе, составляет компетентные качества выдающихся сотрудников, чтобы обобщить компетентные способности должности.

Я обобщаю и анализирую собранную информацию, чтобы определить содержание работы и компетенции должности, и составляю соответствующую должностную инструкцию. Должностные инструкции относительно стабильны и не статичны. Должностные инструкции корректируются по мере развития предприятия, своевременная и точная корректировка должностных инструкций является гарантией того, что последующее нормальное развитие работы основы.

Ниже приведен пример должностной инструкции для должности менеджер по управлению персоналом (должность руководителя среднего звена):

Таблица 3.4.

**Менеджер по управлению персоналом пример описания должности\***

Название должности		Менеджер по управлению персоналом	
Непосредственные руководители	Генеральный директор	Подчиненные	Специалист по управлению персоналом
Сфера деятельности: Отвечает за общую работу по кадровому менеджменту и администрированию, способствуя достижению целей работы отдела			

Основные обязанности:

1. Отвечает за организацию подготовки и реализации средне- и долгосрочных планов по управлению персоналом, организацию создания и совершенствования системы администрации и управления персоналом.
2. Рассматривает создание должностей в отделах, управление штатным расписанием и должностными инструкциями, контролирует набор и найм персонала, дает рекомендации по уровню должности и заработной плате нанятого персонала.
3. Отвечает за ежегодную корректировку уровня заработной платы в компании, формирует ежегодный план корректировки заработной платы, рассматривает аудит заработной платы персонала и связанные с ним вопросы корректировки заработной платы.
4. Формулирует политику оценки производительности, организует и внедряет управление производительностью, осуществляет надзор и контроль за процессом оценки производительности каждого отдела, своевременно решает возникающие проблемы, чтобы система оценки производительности могла быть применена на практике и постоянно улучшать систему управления производительностью;
5. разрабатывает план обучения для компании и отделов, отвечает за оценку способностей и сильных сторон сотрудников, формулирует план карьерного роста сотрудников.
6. отвечает за всестороннюю координацию между отделами, внедрение правил и положений, общение с внутренними и внешними контактами, обеспечение распространения информации сверху и доведение ее до сведения сотрудников снизу;
7. помощь руководителям в организации работы компании по управлению кризисами, включая предотвращение кризисов, своевременную работу при возникновении кризиса и восстановление корпоративного имиджа после его возникновения;
8. помогать руководителям в поддержании хорошего сотрудничества с государственными ведомствами и смежными предприятиями; отвечать за посредничество, арбитраж и судебные разбирательства по различным трудовым спорам;
9. выполнять другую работу, порученную руководством;

Основные компетенции:

1. Разработка и оптимизация управления человеческими ресурсами и общего управления;
2. Вести всю работу по управлению персоналом и общим вопросам;
3. Имеет полномочия проводить оценку работы сотрудников отдела и предлагать меры поощрения и наказания.

Требования для назначения:

1. Степень бакалавра или выше;
2. Опыт работы не менее 8 лет, с более чем 4-летним опытом работы в области управления человеческими ресурсами;
3. систематическое понимание современного режима управления человеческими ресурсами предприятия и накопление практического опыта, с богатым практическим опытом в области стратегического планирования человеческих ресурсов, поиска и внедрения талантов, разработки заработной платы, оценки производительности, обучения работе, социальных льгот, построения системы компании, организации и корректировки персонала, разработки карьеры сотрудников и т.д.;
4. обладать профессиональными навыками управления человеческими ресурсами в транзакционной работе, быть знакомым с кадровым документооборотом;
5. с сильными навыками организационного планирования, коммуникации и координации, хорошей устойчивостью и исполнением.

Специальные квалификационные требования к должности:

Нет

Требования к должностному обучению: осуществляется в соответствии с годовым планом обучения компании.

— 51JOB должен модернизировать автоматизированную систему проверки резюме, чтобы сократить ручной отбор и сэкономить временные затраты. Например, внедрение цифровых инструментов подбора персонала. Bello, основанная в 2016 году, является поставщиком услуг по автоматизации подбора персонала. Предприятия осуществляют интеллектуальное управление наймом талантов в следующие три этапа: Во-первых, использование технологии больших данных для сбора и интеграции соответствующей информации о талантах, в соответствии с потребностями предприятий для проведения предварительного отбора талантов, для улучшения степени соответствия талантов и предприятий; Во-вторых, в соответствии с резюме кандидатов, они будут всесторонне оценены, и предприятия будут проводить дальнейший отбор выдающихся талантов через рейтинг; в-третьих, через сеть приглашать кандидатов на собеседование, чтобы в дальнейшем определить намерения как компаний, так и кандидатов.

— 51JOB должен проводить проверку биографических данных и психометрических тестов кандидатов в соответствии с должностными инструкциями, в том числе, но не ограничиваясь, для повышения эффективности массового подбора персонала. Проверка биографических данных проводится с согласия кандидата, чтобы обеспечить получение максимально возможного объема информации о кандидате и его полную оценку. Фоновые проверки включают, в частности, причины ухода кандидата, заработную плату на предыдущей должности, а также руководителей и начальников.

Для некоторых технических или ключевых должностей часто используется профессиональная оценка, под профессиональной оценкой в основном понимается оценка профессиональных знаний и способностей кандидата, включающая профессиональные письменные тесты, моделирование сценариев и практические сценарные упражнения. Большинство компаний используют профессиональные письменные тесты.

Психологические тесты и личностные тесты сегодня широко используются при подборе персонала. Чтобы определить, соответствует ли психологическое состояние кандидата требованиям должности, компании используют психологические тесты. Работоспособность сотрудника во многом зависит от его психологического состояния, поэтому обоснованный психологический тест может помочь в отборе кандидатов. Поэтому, если позволяют условия, можно проводить психологические тесты кандидатов, особенно на должности, связанные с



безопасностью и охраной окружающей среды, исследованиями и разработками, управлением на низовом уровне и т.д. Эти должности требуют от кандидатов хороших психологических качеств.

— Сокращение цикла подбора персонала для высшего и среднего менеджмента и уменьшить количество ненужных процедур в процессе подбора персонала, например, отправка письменных тестовых заданий кандидатам в онлайн-формате и проведение письменного теста в режиме онлайн позволит сократить временные затраты кандидатов. Для процесса собеседования можно внедрить инструменты AI-интервью, которые основаны на «AI + видео» и расширяют возможности модулей управления процессом подбора персонала, начиная с собеседования, и отличаются от стандартизированных систем оценки и скоринга AI-интервью персонализированными рекомендательными функциями. По мере увеличения данных о собеседовании система может автоматически итерировать модель алгоритма, обновлять веса параметров и улучшать корректность модели рекомендаций, постоянно адаптируясь к новым требованиям компаний к кандидатам.

— Улучшить личные навыки рекрутеров или провести обучение профессиональным знаниям для соответствующего персонала, чтобы повысить эффективность подбора персонала.

Высокий профессиональный уровень рекрутеров является основной гарантией эффективного подбора персонала, поэтому необходимо осуществлять обучение профессиональным навыкам команды подбора персонала, начиная со следующих аспектов: отдел кадров компании всегда должен быть прогрессивным. Сотрудники, ответственные за подбор персонала, обычно являются первыми людьми, с которыми кандидат вступает в контакт в компании, любое поведение рекрутера представляет имидж компании, а его профессионализм является внешней демонстрацией культуры компании. Собеседование – это двусторонний процесс, начинающийся с телефонного звонка и приглашения на собеседование. Когда кандидаты находятся на стадии поиска работы, у них могут быть запланированы собеседования с несколькими компаниями одновременно, и они будут сравнивать каждую компанию, в которую их пригласили на собеседование. Первоначально сравниваются коммуникативные навыки рекрутера как способ определения первоначального впечатления о компании. Затем наступает процесс доставки кандидатов в компанию для

проведения собеседований, при этом необходимо заранее принять разумные меры по приему кандидатов. Постарайтесь выделить более тихое и удобное место для ожидания интервьюера. Хорошая зона ожидания создаст у кандидата впечатление профессионализма. Процесс собеседования должен проходить в закрытом помещении, чтобы не мешать собеседнику, в процессе собеседования следует проявлять достаточное уважение к интервьюеру, не перебивать его ответы и не отвечать на телефонные звонки по своему усмотрению, поведение и манера поведения интервьюера со стороны также отражает уважение компании к кандидату. В процессе собеседования постарайтесь создать доброжелательную атмосферу, чтобы кандидаты не слишком нервничали и могли хорошо сыграть свои сильные стороны. Отдел по подбору персонала также должен быть профессиональным и надежным в процессе проведения вторичных собеседований, чтобы процесс подбора персонала был честным и справедливым. Для решения вышеуказанных проблем можно провести следующие тренинги для отдела по подбору персонала: во-первых, время от времени проводить в компании тренинги по проведению интервью с описанием поведения; во-вторых, обсуждать и анализировать критерии оценки, чтобы все рекрутеры четко понимали критерии оценки; в-третьих, проводить групповые имитационные интервью, когда одна группа людей проводит имитационное интервью, а остальные наблюдают, а затем анализируют и обобщают; в-четвертых, регулярно приглашать экспертов по управлению персоналом для предоставления профессиональных знаний.

— Создание системы обучения для развития менеджеров для себя. Программа подготовки менеджеров возникла в ходе экономической глобализации. Это учебная программа, созданная и внедренная предприятиями, финансируемыми из-за рубежа. Она была введена в Китае учеными и подражала и применялась на практике большинством предприятий. Объектами обучения, как правило, являются студенты университетов, окончившие обучение в течение трех лет, в основном выпускники. Этим стажеров обычно распределяют в различные отделы компании, где они знакомятся со всем процессом и затем распределяются в соответствии с их личным опытом. В конце концов, они обычно могут быть руководителем отдела или филиала.

— Создание всесторонней системы подбора персонала в кампусе, с помощью которой набирается большее количество студентов, не только позволяет компании приобретать

необходимые ей высокопотенциальные таланты, но и предоставляет ключевую возможность для компании построить свой бренд через канал кампуса.

Во-первых, 51JOB необходимо разработать разумный план подбора персонала в кампусе. Изучите текущую ситуацию с человеческими ресурсами в каждом отделе компании и проанализируйте количество должностей и людей, которых необходимо набрать в кампусе. Установите разумные критерии найма со ссылкой на должностные инструкции. Затем создайте команду по подбору персонала в кампусе. Отдел кадров отвечает за общий процесс набора персонала в кампусе; отдел по подбору персонала отвечает за процесс подбора; высшее руководство компании отвечает за руководство процессом подбора персонала в кампусе со стратегической точки зрения. Затем необходимо организовать обучение для тех, кто занимается подбором персонала в кампусе. С одной стороны, необходимо помочь им понять весь процесс подбора персонала в кампусе, подготовить некоторые вопросы, которые могут задать новички, и сплотить всю команду; с другой стороны, компании также необходимо обучить персонал кампуса одеваться и разговаривать, соблюдать этикет, демонстрируя хорошую корпоративную культуру и имидж компании. Проводите хорошую работу по продвижению подбора персонала в кампусе. Прежде всего, форма рекламы подбора в кампусе должна быть разнообразной, чтобы как можно больше потенциальных кандидатов были осведомлены об информации о подборе персонала в компании. Поэтому вместо традиционных офлайн-методов, таких как семинары в кампусе и специальные ярмарки вакансий, следует в полной мере использовать профессиональные сайты по подбору персонала, официальный сайт компании, информационную сеть по трудоустройству университета, а также Wechat и Weibo.

Во-вторых, в ходе кампании по подбору персонала в университетском городке всегда следует уделять внимание созданию имиджа бренда работодателя вашей компании. При написании информации о подборе персонала и оформлении плакатов уделяйте внимание подчеркиванию индивидуальности компании. Помимо демонстрации истории развития компании, корпоративной культуры и ценностей, вы также должны показать стандартизированный процесс и систему управления компанией, а также широкое пространство для карьерного роста, предоставляемое сотрудникам. Лучшим выбором при подборе персонала в кампусе является подбор предстоящих выпускников в городе, где

находится компания. Повышение корпоративного имиджа и привлекательности компании. Уделяйте внимание социальной ответственности компании в повседневной работе и демонстрируйте хорошую корпоративную культуру компании во всех деталях, чтобы привлечь студентов и потенциальных кандидатов низших классов к поиску работы и заложить хорошую основу для последующей работы по подбору персонала в кампусе. Компания должны усилить конкурентоспособность собственной заработной платы и льгот, создать долгосрочную систему стимулирования заработной платы, чтобы привлечь как можно больше талантливых новичков и мотивировать новых новичков постоянно улучшать свои показатели, что в конечном итоге повысит эффективность подбора персонала в кампусе.

Наконец, 51JOB будет хорошо работать в процессе подбора персонала после кампуса, своевременно предоставлять обратную связь по результатам подбора персонала, обеспечивать успешное выполнение плана подбора персонала на год, своевременно анализировать различные аспекты процесса подбора персонала в кампусе, выявлять причины неэффективного подбора персонала в кампусе и улучшать его в новом раунде мероприятий по подбору персонала в кампусе, а также постоянно повышать эффективность подбора персонала в кампусе.

Основываясь на моем собственном практическом опыте, в Главе 3 я рассказываю о 51JOB, китайской компании по предоставлению услуг по управлению персоналом в ИТ-индустрии, приводя в качестве примера продукты и услуги компании. Основываясь на заданиях 51JOB по массовому подбору персонала, мы объединили наши знания и исследования, чтобы улучшить наше понимание массового подбора персонала и получить ценный практический опыт в процессе участия в выполнении заданий по подбору персонала.

В конечном итоге, основываясь на результатах массового подбора персонала в 51JOB, были обобщены следующие проблемы:

- Низкий процент прохождения скрининга резюме. Неспособность создать надежную систему отбора резюме и неполное размещение требований к вакансии.
- Цикл выполнения массового подбора персонала слишком короткий, а объем работы по массовому подбору персонала слишком высок, чтобы выполнить задания по массовому подбору персонала в срок.
- Единый канал массового подбора персонала не охватывает весь рынок труда.

– Члены команды по подбору персонала обладают недостаточным опытом работы на целевой вакансии для точной оценки более специализированных целевых позиций.

– Слишком много ручного участия в процессе массового подбора персонала приводит к неэффективному подбору персонала и увеличению вероятности ошибок.

Исходя из вышеперечисленных проблем, предлагаются следующие улучшения для массового подбора персонала 51JOB:

– Были разработаны более подробные требования к должности и пример должностной инструкции.

– Компании должны модернизировать свою автоматизированную систему проверки резюме или привлечь внешнего поставщика автоматизированных услуг по подбору персонала, чтобы сократить ручной отбор и сэкономить время. Исходя из этого требования, рекомендуется китайский поставщик услуг по автоматизации подбора персонала и даются шаги по внедрению автоматизированного подбора персонала.

– Проведение проверок биографических данных и психометрических тестов кандидатов в соответствии с должностными инструкциями, в том числе, но не ограничиваясь, для повышения эффективности массового подбора персонала.

– Сократите цикл подбора персонала, уменьшите количество ненужных процедур в процессе подбора персонала и внедрите поставщиков услуг по проведению собеседований с использованием искусственного интеллекта.

– Совершенствование личных навыков сотрудников по подбору персонала или обучение специфическим знаниям, предоставляя конкретные направления обучения для повышения эффективности подбора персонала.

– Внедрите концепцию стажеров-менеджеров, чтобы задать направление для собственного обучения менеджеров в 51JOB.

– Разработать полный процесс подбора персонала в кампусе 51JOB.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подбор персонала, как важная часть управления человеческими ресурсами, имеет уникальные особенности во всех отраслях. С непрерывным развитием ИТ-технологий жизнь людей стала неотделима от ИТ-индустрии, и в условиях национальной политики и социальных тенденций спрос на таланты в ИТ-индустрии будет продолжать расти. Поэтому подбор персонала в ИТ-индустрии играет ключевую роль в развитии компании. Он влияет на способность компании формировать высокий уровень талантов и в значительной степени связан с процветанием и ростом компании. Эффективная модель массового подбора персонала даст компании абсолютное преимущество в развитии ИТ-индустрии и преимущество в высококонкурентном китайском обществе.

Основываясь на исследованиях китайских и зарубежных ученых по подбору персонала и особенностях китайского рынка труда, данная ВКР предлагает рекомендации и решения по улучшению массового подбора персонала в китайской ИТ-индустрии на примере 51JOB:

1. Для того чтобы повысить эффективность массовой подборки персонала, в третьем главе представлены инструменты цифрового подбора персонала. Хотя цифровые инструменты подбора персонала в настоящее время не очень популярны в Китае, с развитием технологий цифровые инструменты подбора персонала станут неизбежной тенденцией на рынке подбора персонала в будущем, и я буду продолжать следить за развитием цифровых инструментов подбора персонала и проводить постоянные исследования для повышения

2. Чтобы сэкономить затраты на подбор персонала, после анализа особенностей ИТ-индустрии и потребностей предприятий в талантах была разработана информационная таблица должностей в ИТ-индустрии. По содержанию таблицы можно четко выяснить, соответствует ли кандидат занимаемой должности, сокращая временные затраты на оценку кандидата.

3. Для формирования высокого уровня талантов и достижения целей развития компании, данный ВКР предлагает систему обучения профессиональной компетенции сотрудников по подбору персонала, обеспечивая отдел кадров справочным материалом по обучению для достижения высокого качества подбора персонала.

4. Для выпускников университетов ВКР создала полную систему подбора персонала в кампусе для компаний, а также список того, что нужно иметь в виду при осуществлении

подбора персонала в кампусе. В ходе реализации программы по подбору персонала в кампусе также даются предложения о том, как улучшить присутствие бренда компании.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

## Книги

1. Джордж Т. М. Отборочное интервью: переоценка опубликованных исследований[J]. Психология персонала, 1994(17):248.
2. Егоршин А. А. –Управление персоналом: Учебник для вузов – 4-е издание, М.: Н. Новгород: НИМБ, 2003 – С. 49
3. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 4 изд., испр. Н. Новгород: НИМБ, 2003. С. 60.
4. Емельяненко М. Т. Методы подбора и отбора персонала на государственную и муниципальную службу. - М.: Лаборатория книги, 2015. С. 32
5. Журавлев П.В., Ю.Г. Одегов. Управление персоналом. М.: Финстатинформ, 1997. С. 306.
6. Йеттер, В. Эффективный отбор персонала. Метод структурированного интервью – Х.: Изд-во «Гуманитарный центр» - 2011. – 360 с.
7. Лоуренс С. К. Управление человеческими ресурсами - инструмент для конкурентного преимущества [М]. Издательство машиностроительной промышленности, 1999. С.246
8. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. – М.: ИНФРА-М, 2003. С. 12 – 13.
9. Минг Ч. Введение в наем выпускников колледжей [J]. Economist,2019(07):С. 165.
10. Пэн Ц. Введение в управление человеческими ресурсами [М]. Издательство Фуданьского университета, 2004. С.325.
11. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. СПб.: Питер, 2005 — 320 с.: ил. — (Серия «практическая психология»).
12. Травин В.В. Основы персонального менеджмента. - М.: Дело, 1995. С. 178.
13. Тун Л. Фэн Б. Ветеран HR научит вас практическому HRM от введения до мастерства. Гуанчжоу: Гуандунское народное издательство, 11.2019. С.42.
14. Узуньян Т.Р. Массовый подбор персонала как социальная технология: дис. ... канд. социол. наук. М. 2007. С. 38
15. Управление персоналом: современные проблемы и тенденции развития / под ред. Т.В. Кореньковой. М.: МГОУ, 2014. С. 218

## Статьи в журналах

16. Абрамов, С. М. Массовый подбор персонала: опыт и достижения / С. М. Абрамов, А. А. Колодина // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2015. – № 48-2. – С. 23.
17. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами.8-е издание / пер. с англ. М. Армстронг. СПб.: Питер, 2012. С.825
18. Бичер Эшли-Браун: Вот что компании могут сделать для подбора персонала в 2019 году[J]. Human Resources,2019(05):С. 48.
19. Высочина, А. И. Методы и показатели эффективности системы подбора персонала / А. И. Высочина // Школа Науки. – 2018. – № 7(7). – С. 30-31.
20. Дружинин Е. Отбор персонала организации сквозь призму соционики // Управление персоналом. – 2003. – № 10. С. 17 – 18
21. Жижерина Ю. Массовый подбор: рабочие производства // Справочник по управлению персоналом. – 2013. - №1. – С. 65.
22. Жураховская, И. М. Проблемы использования экспресс-оценки при массовом подборе персонала / И. М. Жураховская, Е. С. Шолотонова // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2015. – № 2. – С. 63–64.
23. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция / Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005. С. 8.
24. Конорева, К. В. Возможности использования инструментов прогнозирования в сфере массового рекрутинга. Воронка по набору / К. В. Конорева, Т. В. Целютина // Научный журнал Дискурс. – 2018. – № 12(26). – С. 343.
25. Конорева, К. В. Принципы организации эффективного процесса массового рекрутинга в современных условиях / К. В. Конорева // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : Сборник научных статей по результатам IV Международной научно-практической конференции, Москва, 09–10 апреля 2019 года / Ответственная за выпуск Е.И.. – Москва: ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ЭДЕЛЬВЕЙС», 2019. – С. 106-110.
26. Косякова С. Системный подход к подготовке кадрового резерва // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 10. С. 82–90.
27. Котова А. Оценочная процедура: снижаем сопротивление участников // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 9. С. 51–56.
28. Красникова Я. В. Подбор персонала: современные технологии поиска и отбора персонала // Профессиональная ориентация. 2018. №2. С. 138



29. Кристофер Дж. Хартвелл, Майкл А. Кэмпион. Социальный подход в отборе: Как содержание веб-сайтов социальных сетей воспринимается и используется при приеме на работу[J]. *International Journal of Selection and Assessment*, 2020, 28(1). С.64
30. Лиознянский, С. А. Организация массового подбора персонала / С. А. Лиознянский // *Экономика, бизнес, инновации : сборник статей XII Международной научно-практической конференции*, Пенза, 30 апреля 2020 года. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. – С. 134.
31. Лу С. К. Исследование эффективности найма персонала на предприятие и стратегии его оптимизации [J]. *Управление и технологии малых и средних предприятий (нижний журнал)*, 2018(04): С.3-4.
32. Лю Ч. Роль управления человеческими ресурсами во внутреннем контроле учреждений [J]. *Северная экономика и торговля*, 2015(6) С.255
33. Медведев С. Социальные сети. // *Управление персоналом*. — 2011. — № 4.— С. 26.
34. Медведева А. В. Роль системы подбора персонала в современном управлении организацией // *Молодой ученый*. — 018. №21. С. 262. URL <https://moluch.ru/archive/207/50590/> (дата обращения: 18.01.2022).
35. Наминова, К. В. Методика массового подбора персонала для крупного бизнес-стартапа / К. В. Наминова // *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*. – 2022. – № 4. – С. 27.
36. Насейкина Л. Ф. Автоматизация подбора персонала ИТ-отдела // *Вестник ОГУ*. 2014. №9 (170). С.49
37. Побегайлов О. А., Воронин А. А. Некоторые аспекты подбора и отбора кадров // *ИВД*. 2012. №4-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nekotorye-aspekty-podbora-i-otbora-kadrov> (дата обращения: 06.06.2022). С. 1.
38. Пономарева, М. П. Массовый подбор персонала / М. П. Пономарева // *Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : сборник научных статей и тезисов выступлений I Международной научно-практической конференции*, Москва, 20–21 апреля 2016 года. – Москва: Московский технологический университет (МИРЭА), 2016. – С. 280.
39. Рошин, С. Ю. Как компании ищут работников: эмпирические оценки по российским предприятиям / С. Ю. Рошин, С. А. Солнцев // *Российский журнал менеджмента*. – 2017. – Т. 15. – № 2. – С. 176.
40. Соколова В. Мероприятия, мотивирующие персонал на развитие // *Справочник по управлению персоналом*. 2014. № 2. С. 12–14.
41. Сюй М, Танг В С, Чжао Р К. Равновесная стратегия управления человеческими ресурсами с ограниченными усилиями. Limited Effort: In-house Versus Outsourcing [J]. *Soft Computing*, 2020, 24(2): С.1418
42. Сюй Тэн, Шэнь Хан, Цзя Синьфэй. Анализ проблем, возникающих при применении новых медиа в онлайн-рекрутинге, и решений - на примере создания публичной платформы WeChat [J]. *Liaoning Economy*, 2019(03):С.68.
43. Сюй. Ц. Анализ факторов влияния на эффективность рекрутинга в социальных сетях и меры противодействия [J]. *Информатизация управления в Китае*, 2018, 21(18): С.94-95.
44. Фэн Ш. Ян Ц. Цзоу Ц. Систематические инновации в работе по набору выпускников [J]. *Журнал нефтехимического менеджмента Кадровый колледж*, 2018,20(03):С.44
45. Хе.Ф. и Лю. Б. Гао Ч. Факторы, влияющие на эффективность рекрутинга в социальных сетях [J]. *Современный коммерческий работник*, 2014, С.79.
46. Ху П. Исследование аутсорсинга человеческих ресурсов в малых и средних предприятиях[J]. *Southern Entrepreneur*, 2018(04):С.86.
47. Ходова К. Эффективное управление персоналом на современном предприятии / К.Ходова // *Актуальные вопросы инновационной экономики*. -2015. - № 9. - С. 180.
48. Цзинь Ш. Анализ факторов потери талантов и исследование контрмер в области технологий интернет-предприятий. Цзилиньский университет 2016 С.11
49. Цзян. С. и Вэнь. Ц. Исследование влияния межличностного взаимодействия на эффективность работы сотрудников на основе платформы мобильной социальной сети [J]. *Управление Чжэшань Обзор менеджмента*, 2016(00): С.178.
50. Цинь Ци. Анализ эффективности каналов набора персонала в государственных электроэнергетических компаниях Р [D]. 2020.DOI:10.27414/d.cnki.gxnju.2020.002648. С.43
51. Чекал А.А., Жураховская И.М. Проблемы создания кейсов для управления персоналом в организациях // *Вестник Московского областного государственного университета*. Серия: Экономика. 2013. № 1. С. 46–50.
52. Чекал А.А., Шолотонова Е.С. // *Современные тренды в обучении и развитии персонала: сб. ст. международной науч.-практ. конф.* Уфа: РИО МЦИИ «Омега Сайнс», 2014. С.45–48.
53. Чен В.С. Чжао Ш. М. Управление наймом менеджеров по персоналу на семейных предприятиях - перспектива, основанная на модели компетенций менеджера по персоналу [J]. *China Human Resource Development*, 2009(05): С. 65.
54. Чжан И. Учебник по управлению человеческими ресурсами [М]. Пекин: Издательство Пекинского университета, 1999: 77-82
55. Чжан С. Л. Стратегии реализации оценки эффективности найма [J]. *China Human Resource Development*, 2012(09): С.43.
56. Чжу Ц. Ся Ю. и Куан Ю. Ю. Исследование эффективности найма персонала [J]. *Экономика предприятия*, 2006(07): С. 77.

57. Массовый подбор персонала: эффективные методы Источник: <https://www.hr-director.ru/article/63420-massovu-podbor-personala-19-m2>
58. Министерство образования Китайской Народной Республики //2012-2022 Национальный статистический бюллетень развития образования [http://www.moe.gov.cn/jyb\\_sjzl/sjzl\\_fztjgb/202209/t20220914\\_660850.html](http://www.moe.gov.cn/jyb_sjzl/sjzl_fztjgb/202209/t20220914_660850.html)
59. Министерство промышленности и информационных технологий Китайской Народной Республики, Статистический бюллетень по программному обеспечению и услугам информационных технологий в 2020 году. [https://www.miit.gov.cn/jgsj/xxjsfzs/xyyx/art/2021/art\\_37ffeab7f1134ae6a2f6c3c9756910f6.html](https://www.miit.gov.cn/jgsj/xxjsfzs/xyyx/art/2021/art_37ffeab7f1134ae6a2f6c3c9756910f6.html)
60. Отчет о развитии интернет-тантов 2018-2022 гг. <https://www.baogaopai.com/article-1031-1.html>
61. Отчет об обеспечении талантами ИТ Китая за 2021 год <https://www.iresearch.com.cn/Detail/report?id=3824&isfree=0>
62. Официальный сайт компании 51JOB <https://ir.51job.com/ir/IRMain.php>
63. Официальный сайт продукции 51jingying <https://www.51jingying.com/>
64. The China Internet Network Information Center (CNNIC). 49-й статистический отчет о развитии Интернета в Китае. <https://www.cnnic.cn/n4/2022/0401/c135-5314.html>
65. Wutongguo. Число выпускников университетов 2022 года превышает 10,76 млн. человек! Данные, интерпретирующие текущую ситуацию с трудоустройством выпускников. 31.12.2021. <https://www.wutongguo.com/report/268.html>

## ПРИЛОЖЕНИЕ



## 实习证明

兹证明杨天欣(身份证号: 510104199606121870), 于2022年3月28日起实习,  
并于2022年6月30日离职。其实习期间任项目执行部项目助理  
特此证明。

前锦网络信息技术(上海)有限公司成都分公司



日期: 2022年6月30日

Бюро переводов «Восстания 1»  
 Санкт-Петербург, ул. Восстания, 1.  
 Тел. +7 (812) 719-95-75  
 E-mail: [perevod@v1.spb.ru](mailto:perevod@v1.spb.ru)

Vosstaniya 1, Translation Agency  
 St. Petersburg, Ul. Vosstaniya, 1.  
 Tel. +7 (812) 719-95-75  
 E-mail: [perevod@v1.spb.ru](mailto:perevod@v1.spb.ru)

*Перевод с китайского языка*

[www.51job.com](http://www.51job.com)  
 Сайт поиска вакансий  
 Карьера без забот

### СПРАВКА О ПРОХОЖДЕНИИ СТАЖИРОВКИ

Настоящим подтверждается, что у Ян Тяньсинь (номер удостоверения личности: 510104199606121870) началось прохождение стажировки с 28 марта 2022 года и окончилось 30 июня 2022 года. В период прохождения стажировки выполнял работу главного ассистента отдела реализации проектов.

Настоящим подтверждается.

Цяньцзинь Нетворк Информэйшн Тэктолоджи (Шанхай) Ко., Лтд.  
 Филиал в Чэнду

Дата: 30 июня 2022 года

*Круглая печать:*

Цяньцзинь Нетворк Информэйшн Тэктолоджи (Шанхай) Ко., Лтд.  
 Филиал в Чэнду/

-----Конец перевода документа-----

*Я, переводчик Конокотина Жылдыз Сатаровна, владеющая русским и китайским языками, подтверждаю, что выполненный мною перевод является правильным, точным и полным.*

Переводчик Конокотина Жылдыз Сатаровна *Конокотина*

САНКТ-

Петербург

Российская Федерация, Санкт-Петербург.  
Двадцать третьего апреля две тысячи двадцать третьего года.

Я, Штоколова Светлана Федоровна, временно исполняющая обязанности нотариуса  
нотариального округа Санкт-Петербурга Михайловой Анны Анатольевны,  
свидетельствую подлинность подписи переводчика Конокотиной Жылдыз Сатаровны.  
Подпись сделана в моем присутствии.  
Личность подписавшей документ установлена.

Зарегистрировано в реестре: № 78/167-н/78-2023-14-1958.  
Уплачено за совершение нотариального действия: 600 рублей.

С.Ф. Штоколова



Итого в настоящем документе 2 (два) листа  
Врио нотариуса: