

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕХНИК И МЕТОДИК УПРАВЛЕНИЯ ВРЕМЕНЕМ В РАБОТЕ РЕКРУТЕРА

Архипова Е.А., Суховий Е.С.

Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт»

В статье отображен опыт применения техник и методик тайм-менеджмента в сфере рекрутинга. Сделан обзор существующих техник управления временем. Обоснована необходимость овладения методами планирования. Проанализированы характерные особенности деятельности рекрутера, проведен эксперимент по планированию его рабочего дня.

**Ключевые слова:** рекрутинг, рекрутер, тайм-менеджмент, планирование рабочего дня.

**Постановка проблемы.** Время – это один из самых ценных ресурсов человека, а ввиду его ограниченности и невозобновляемости каждому человеку следует использовать его рационально. В современном, насыщенном событиями, интересами и задачами обществе все больше людей ощущают недостаток времени не только для удовлетворения личных потребностей, но и для выполнения своих профессиональных задач. Напряженный график работы, постоянная спешка, сокращение времени отдыха есть характерными признаками современного делового мира. В связи с этим исследования в области тайм-менеджмента не теряют своей актуальности, а наоборот, становятся все более популярными и востребованными.

**Анализ исследований и публикаций.** Среди ученых и практиков, внесших определенный вклад в развитие тайм-менеджмента, следует назвать Г. Сенеку, Б. Франклина, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда, Г. Эмерсона, Дж. Леттса, К. Бичера, М. Мескона. Выделению тайм-менеджмента в отдельную дисциплину (конец 60-хх гг. XX ст.) и ее дальнейшему развитию содействовали исследования Ю. Васильченко, Г. Попова, А. Гастева, П. Керженцева, Л. Зайверта, Ст. Кови, П. Дойля, Б. Санто, П. Друкера, Д. Эйзенхауэра и др. Так, в книге «Эффективный управляющий» П. Друкера (1966 г.), были сформулированы тезисы о значении времени как ключевого ресурса бизнеса. Начиная с 1990 года появляются работы, ориентированные на «ускоренный» режим времени (в частности, «Как привести дела в порядок» Д. Аллена и «Четырехчасовая рабочая неделя» Т. Ферреса).

**Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы.** Анализ работ, посвященных вопросам планирования рабочего времени, методам и принципам самоорганизации, показывает достаточный уровень проработки общих вопросов в данной предметной области. Однако, не смотря на то, что каждая конкретная сфера деятельности требует адаптации указанных методов под ее специфику, подобные наработки, в основном, отсутствуют. Не является исключением в этом плане и сфера рекрутинга.

**Цель статьи.** Целью статьи является адаптация существующих техник и технологий планирования рабочего времени под рабочие задачи

рекрутера и создание на их основе плана рабочего дня.

**Изложение основного материала.** Неумение планировать свой рабочий день часто приводит к излишней утомляемости, возникновению стрессовых ситуаций и снижением общей эффективности работы человека. Наиболее типичными проявлениями чего являются несвоевременные ответы на рабочую корреспонденцию, завершение работ после окончания рабочего дня; постоянное отвлекание от основных задач. Для более эффективного распределения рабочего времени предлагаются различные техники тайм-менеджмента, которые содержат общие рекомендации по организации рабочего дня.

Для рекрутеров – специалистов по набору персонала – распределение задач в пределах рабочего дня имеет свои особенности. Человеческий фактор, оказывающий определяющее влияние на результаты работы рекрутера, значительно сказывается на распорядке дня. Большую часть рабочего дня рекрутер обрабатывает решения кандидатов на вакансии и специалистов (интервьюеров), уполномоченных оценивать компетенции этих кандидатов. Постоянное взаимодействие с людьми, для которых это взаимодействие не является приоритетным, требует крайне гибкого планирования дня рекрутера с возможностью многочисленных корректировок, а большой поток непредвиденных дел мешает сосредоточиться на основной работе.

Как показало проведенное исследование, использование существующих техник планирования и организации рабочего времени с учетом особенности сферы применения дает хорошие результаты.

Коротко охарактеризуем классические методы планирования, содействующие рациональному распределению рабочего времени.

По методике известного государственного деятеля, дважды избранного президентом США Д. Эйзенхауэра, следует рассортировать все задачи (дела) по двум критериям: срочности и важности (см. рис. 1).

В графу «срочно и важно» записываются задачи, которые необходимо выполнить в ближайшее время, однако которые не являются основным содержанием работы. В нашем случае, в эту графу попадают задачи, связанные с управле-

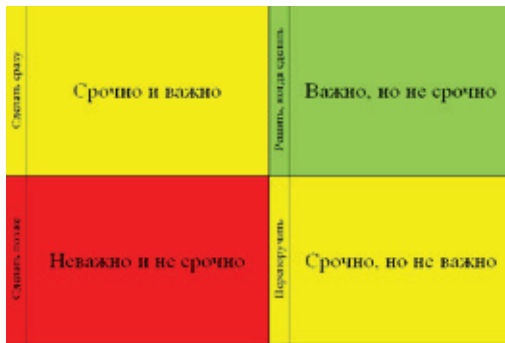


Рис. 1. Матрица Эйзенхауэра

нием критическими ситуациями, возникающими в процессе работы рекрутера. К ним можно отнести случаи отказа клиента от кандидатов, отобранных по ранее заявленным им требованиям; решение неотложных проблем, в частности устранение накладок с переговорными комнатами, проблем с телефонной связью во время проведения телефонных интервью; использование внезапно открывшихся возможностей, например увольнение необходимых рекрутеру специалистов из конкурирующей компании; закрытие «горящих» вакансий и т.д.

В графу «важно, но не срочно» записываются те задачи, которые составляют основу работы. К ним относится анализ, планирование, оценочные результаты деятельности, поиск новых возможностей и идей, обучение и развитие, выстраивание взаимоотношений со значимыми людьми). Рекрутер может внести в эту графу такие задачи, как поиск специалистов по новым каналам, в частности, по новому запросу в социальной сети, изучение иностранных языков, демонстрация руководителю проекта собственных профессиональных качеств (самопрезентация) под предлогом обсуждения с ним возможных кандидатов на вакансию, а также составление матрицы Эйзенхауэра.

Дела, попавшие в графы «неважно и не срочно» и «срочно, но не важно» называют «поглотителями времени». Выявив подобные задачи, рекрутер может отказаться от выполнения некоторых из них, тем самым сэкономив собственное время, например, перестать читать бесполезные форумы. Существуют такие «поглотители времени», которые не поддаются контролю со стороны исполнителя, поэтому остается только минимизировать их выполнение. Некоторые звонки, письма и встречи, например, вопреки прогнозу, оказываются не результативными, но предугадать это бывает невозможно.

Главной задачей тайм-менеджмента является минимизация временных потерь, хотя следует осознавать, что полностью их избежать все равно не удастся. Снижению временных затрат способствует так называемая «помидорная техника» планирования, которая была предложена в конце 1980-х годов итальянским студентом Франческо Чирилло.

В основе этой техники лежит принцип 25-минутной работы без прерываний. Эти 25-минутные отрезки называются «помидорами» (в качестве

хронометра Ф. Чирилло использовал кухонный таймер в форме помидора). Составляется перечень задач, распределенных по приоритетности. Задачи, которые длятся меньше 1 «помидора», группируются между собой. В перечне предусматривается место для неожиданных задач. На протяжении одного «помидора» выполняется только один пункт из перечня. Перерывы в работе делаются исключительно между «помидорами». В листе деятельности напротив задачи, над которой шла работа, ставится отметка «X». Когда работа завершена (обычно, в несколько приемов), она вычеркивается из списка.

Таблица 1

#### Заполнения листа деятельности по методике «помидорного» планирования

Приоритет задачи	Сделать сегодня	15 января 2014
B	Обработать присланные по почте рекомендации кандидатов	
A	Проработать 40 карточек кандидатов на вакансию «С++ разработчик»	X X X
A	Провести 5 HR-интервью с кандидатами на вакансию «Менеджер проекта»	X X X X X

Основным результатом метода является максимальная концентрация внимания на выбранной задаче, а искусственная ограниченность времени задает быстрый темп выполнению задач.

Еще одним методом управления временем, который мы опишем, является хронометраж, — метод, позволяющий изучить затраты времени при помощи фиксации длительности выполняемых действий [1, с. 49]. Хронометраж помогает провести «инвентаризацию» и «аудит» времени, а так же вычислить, какие дела поглощают больше всего времени.

Данный метод предполагает запись повседневных действий через короткие интервалы (от 5 до 10 минут) в течение двух недель. Например:  
9-00 — открыл электронную почту;  
9-15 — выпил чашку кофе;  
9-35 — ознакомился с перечнем актуальных вакансий;  
9-45 — обсудил с Ивановым внешние данные новых сотрудников;  
11.0 — начал составлять список кандидатов и т. д.

Существует несколько способов проведения хронометража, в том числе:

1. бумажный — требует наличия заранее подготовленного бланка;
2. диктофонный — содержание задачи, время ее начала и окончания записывается на диктофон;
3. мобильный — осуществляется с помощью разнообразных приложений для КПК и мобильных телефонов.
4. удаленный — специальная программа отслеживает действия пользователя ПК и формирует графический отчет о затратах времени.

5. online-метод – применяются соответствующие online-сервисы [3, с. 54].

Чтобы провести четкий хронометраж, можно воспользоваться приведенной ниже инструкцией. Прежде всего, нужно выбрать категории, по которым будет распределяться потраченное время. Возможны следующие категории:

- сон – только лишь сон и ничего кроме него;
- личное – гигиена, быт, принятие пищи и прочие нужные дела;
- дорога – время, которое вы провели в дороге;
- работа – это время, которое было потрачено на выполнение профессиональных задач (только на работу);
- развитие – сюда относится то, что делается для личностного и профессионального роста;
- отдых – все то, что доставляет вам расслабление и удовольствие;
- общение для себя, для души;
- потеря времени – то, что делалось без конкретной цели, и то, что можно было бы совсем не делать [1, с.78].

Затем следует определиться со способом проведения хронометража, сделать необходимые приготовления и можно приступить к самой процедуре – фиксации дел и их продолжительности. Если выполняется больше двух дел одновременно, например, чтение полезной литературы по дороге на работу, фиксируется каждое дело независимо одно от другого. Накопив определенную базу данных, программным способом или вручную вычисляется общее время, потраченное для каждой категории, и делаются **Выводы**. Метод хронометража достаточно трудоемкий, однако дает вполне ощутимый положительный эффект, поэтому многие менеджеры, однажды решившись на него, повторяют данный эксперимент вновь.

Определенное значение для управления временем имеет закон (принцип) Парето или принцип 80/20. Формулируется этот принцип следующим образом: «20% усилий дают 80% результата, тогда как оставшиеся 20% результата дают остальные 80% усилий». Таким образом, на получение 80% результатов, достигаемых в работе, уходит 20% всего затраченного времени. Согласно этому принципу, на практике четыре пятых приложенных усилий практически не имеют никакого отношения к полученному результату. Даже трезво оценивая свои силы и возможности, мы не можем учесть всех скрытых факторов, поэтому ожидания человека практически никогда полностью не оправдываются.

В отношении планирования рабочего дня это значит, что в наиболее продуктивные часы работы следует заниматься основными обязанностями и жизненно важными проблемами, а многочисленные второстепенные задачи можно оставить на часы спада продуктивности. Последовательное применение принципа Парето становится реальным, если анализировать все задачи согласно их доли вклада в конечный результат и располагать их по приоритетам. Данный принцип можно использовать в сочетании с ABC-анализом.

ABC-анализ основывается на предположении, что процентное соотношение более важных и менее важных дел всегда примерно одинаково. Все задачи распределяются по трем классам (А, В и С) согласно их важности по отношению к достижению профессиональных целей.

1. Наиболее важные задачи (категория А) составляют около 15 % от всех задач, которыми занимается менеджер. Их вклад в достижение цели составляет около 65 %.

2. Важные задачи (категория В) в среднем составляют 20 % от общего числа задач и 20 % важность работы менеджера.

3. Менее важные задачи (категория С) составляют 65 % от общего количества задач, но имеют меньшую значимость – около 15% от общей «ценности» результата [2, с. 90].

Руководствуясь методикой ABC-анализа, сначала следует заниматься задачами группы А, во вторую очередь – задачами группы В. Задачи группы С, как наиболее трудоемкие и наименее значимые можно порекомендовать кому-то другому или не делать вообще.

Последняя техника, которую мы рассмотрим – это самоменеджмент, или тайм-менеджмент, то есть техника правильного использования времени [3, с. 35]. В ее основе лежат следующие правила планирования.

1. Составлять план следует на 60% рабочего времени, а оставшиеся 40% отводить на непредвиденные задачи. Например, для рекрутера в категорию непредвиденных попадает работа с только что открывшимися вакансиями, незапланированное общение с клиентами, возникновение каких-либо экстренных ситуаций.

2. Над планированием времени нужно работать регулярно, системно и последовательно.

3. Планировать нужно только такой объем задач, с которым действительно можно справиться.

4. Восполнять потерю времени лучше сразу, например, имеет смысл дольше поработать вечером, чем весь следующий день наверстывать потерянное накануне время.

5. В планах нужно фиксировать цель, а не действия. Должны быть установлены точные сроки выполнения всех видов деятельности. Это позволяет избежать незапланированной деятельности.

6. Необходимо согласовывать свои планы с планами других людей (начальника, подчиненных, коллег) [4, с.70].

Изложив существующие методики управления временем, перейдем к их практической реализации. Для выявления проблем распределения времени, обнаружения «поглотителей» времени было принято решение воспользоваться техникой «хронометраж». С целью расставления приоритетов, мы использовали техники ABC-анализа и «матрицу Эйзенхауэра». Для достижения максимальной концентрации на приоритетных задачах было принято решение воспользоваться «помидорной техникой». При составлении плана работ на день, использовались правила тайм-менеджмента и знание принципа Парето.

В результате проведенных исследований и измерений были составлены планы рабочего дня



рекрутера. Следует заметить, что планы составлялись под конкретные ситуации и реальные задачи, в связи с чем в них учитывалось влияние ситуативных факторов, в частности состояние здоровья сотрудников, семейные и личные обстоятельства. Ниже описан процесс составления такого плана.

Сначала был составлен список задач, которые следовало выполнить рекрутеру в ближайшее время. Отметим, что этот рекрутер учится в вузе, что влечет ряд дополнительных задач, которые также необходимо внести в список.

Следовательно, список задач будет таким:

1. Найти кандидатов на открытые в компании вакансии. В течение месяца закрыть минимум пять вакансий из 20 открытых на данный момент.

2. Оказать организационную помощь сотрудникам, оформляющим документы для трудоустройства в организации.

3. Составить график выполнения заданий, порученных начальником.

4. Выполнить задания начальника по составленному графику.

5. В течение месяца пройти три теста, необходимых для закрытия испытательного срока.

6. Принять участие в общем собрании, на котором будут оговариваться приоритетные вакансии компании.

7. Сдать экзамен в университете.

8. Обработать рекомендации, которые присылают по почте.

Далее необходимо рассчитать рабочее время. Рабочий день составляет 8 часов. На сдачу экзамена, учитывая время на дорогу, уйдет предположительно 2,5 часа. Соответственно, если начать рабочий день в 9.00, то закончиться он должен в 20.30. В соответствии с правилами тайм-менеджмента, планируем 60 % рабочего времени, т.е. около 5 часов. Получаем следующий вариант плана.

9.00 – 9.30 – проверка почты, составление плана выполнения поручений начальника.

9.30 – 10.00 – исполнение срочных поручений (или же переход к следующему пункту)

10.00 – 10.30 – обработка рекомендаций, поступивших по почте.

10.30 – 11.00 – участие в оформлении кандидата на должность в компании.

11.00 – 11.30 – участие в общем собрании.

11.30 – 13.30 – налаживание контактов с потенциальными кандидатами.

13.30 – 14.00 – обед.

14.00 – 16.30 – сдача экзамена в университете.

16.30 – 17.00 – разбор поступившей почты.

17.00 – 20.30 – нераспланированное время.

Для повышения продуктивности выполнения основных обязанностей, в частности осуществления «холодных» звонков, целесообразно использование «помидорной техники». Применение данной техники позволяет увеличить концентрацию внимания и снизить частоту отвлечений на посторонние предметы.

**Выводы и предложения.** Руководствуясь основными правилами и методиками тайм-менеджмента, был разработан план рабочего дня рекрутера с учетом специфики самой работы и наличия ограничивающих личностных факторов. Результаты сравнительного анализа работы рекрутера без предварительного плана и после его составления продемонстрировали существенное увеличение эффективности рабочего времени. При отсутствии плана рабочего дня часто наблюдалось затягивание выполнения заданий, дефицит рабочего времени, сопровождающийся спешкой и некачественным выполнением работы, что в конечном итоге, существенно снижает эффективность работы сотрудников и организации в целом, а также провоцирует развитие стрессовых ситуаций. Составление плана рабочего дня привело к снижению указанных негативных последствий, улучшению количественных и качественных показателей работы сотрудников.

В частности, использование автоматизированных средств планирования и напоминания содействовало повышению пунктуальности, а значит – уменьшению потери времени вследствие расстыковки различных коммуникаций, применение «помидорной техники» привело к большей сосредоточенности на основных трудовых задачах, перераспределению времени на выполнение задач в соответствии с их приоритетностью. Также немаловажным есть тот факт, что был устранен стресс, который обычно сопровождает рабочий день с незапланированными задачами. И наиболее показательный результат – выполнение 90% плана (количество выполненных задач делим на количество запланированных). После сравнения этого показателя с результатами предыдущих рабочих дней, максимальной продуктивностью которых была 60%, эффективность планирования очевидна.

По нашему мнению, комплексное и системное использование упомянутых в статье методик управления временем позволит в дальнейшем улучшить полученный результат.

### Список литературы:

1. Архангельский Г., Лукашенко М. Тайм-менеджмент. Полный курс. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 312 с.
2. Горбачев А. Тайм-менеджмент в два счета. – С-Пб.: Питер, 2009. – 256 с.
3. Кинан К. Самоменеджмент. – М.: Эксмо, 2006. – 80 с.
4. Кови С. Главное внимание главным вещам. Жить, любить, учиться и оставить наследие. – М.: «Альпина Паблишер», 2011. – 328 с.
5. Франк Я. Муза и чудовище. Как организовать творческий труд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 272 с.
6. Francesco Cirillo. The Pomodoro Technique [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://baomee.info/pdf/technique/1.pdf>

**Архипова Є.О., Суховій К.С.**

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

## **ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНІК І МЕТОДИК УПРАВЛІННЯ ЧАСОМ У РОБОТІ РЕКРУТЕРА**

### **Резюме**

В статті відображено досвід застосування технік та методик тайм-менеджменту в сфері рекрутингу. Здійснено огляд існуючих технік управління часом. Обґрунтована необхідність оволодіння методами планування. Проаналізовані характерні особливості діяльності рекрутера, проведено експеримент з планування його робочого дня.

**Ключові слова:** рекрутинг, рекрутер, тайм-менеджмент, планування робочого дня.

**Arkhipova E.A., Sukhovii K.S.**

National Technical University of Ukraine « Kyiv Polytechnic Institute»

## **USING OF TECHNIQUES AND METHODS OF TIME MANAGEMENT IN THE WORK OF RECRUITER**

### **Summary**

The article displayed experience of techniques and methods of time management in the field of recruiting. Performed a reviews of existing techniques of time management. Substantiated the necessity of planning methods mastery. Analyzed the features of recruiter activities, conducted an experiment of his workday planning.

**Key words:** recruiting, recruiter, time-management, workday planning.