

0 - 794184

*На правах рукописи*

**Кривов Евгений Сергеевич**

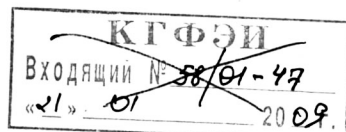
**РАЗВИТИЕ РЕКРУТИНГОВЫХ УСЛУГ  
НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ  
ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ  
КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление  
народным хозяйством: экономика,  
организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами сферы услуг

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Тольятти 2008



Работа выполнена в образовательной автономной некоммерческой организации «Волжский университет имени В. Н. Татищева» (Институт)

Научный руководитель – доктор экономических наук, доцент  
Кулапина Галина Михайловна

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, доцент  
Чернова Дана Вячеславовна

кандидат экономических наук, доцент  
Храмцова Елена Романовна

Ведущая организация – Оренбургский государственный  
университет

Защита состоится 18 февраля 2009 г. в 10 ч. на заседании диссертационного совета Д 212.214.02 при Самарском государственном экономическом университете по адресу: ул. Советской Армии, д. 141, ауд. 325, г. Самара, 443090.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Самарского государственного экономического университета.

Автореферат разослан «16» января 2009 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000715267

Ученый секретарь  
диссертационного совета

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'А. Ф. Крячков'.

Крячков А. Ф.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Переход российской экономики советской системы к рыночным взаимоотношениям привел к формированию важной отрасли экономики – сферы деловых услуг. Деловые услуги занимают ведущие позиции в большинстве экономически развитых стран. В настоящее время в нашей стране рынок деловых услуг слабо развит, имеет минимальную доходность по сравнению с сырьевым комплексом, число инвесторов ограничено. Также одной из проблем сферы остается тот факт, что наибольшее развитие деловые услуги получили в Москве, в регионах же динамика развития зачастую находится на начальном уровне.

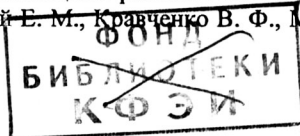
Совершенствование, развитие сферы деловых услуг – задача первостепенной важности для российской экономики в целом, поскольку рост числа предприятий и квалифицированных специалистов, вовлеченных в сектор услуг, будет способствовать активному экономическому росту всех отраслей народного хозяйства, активному развитию малого бизнеса.

Одной из важнейших и динамично развивающихся подотраслей в сфере деловых услуг являются рекрутинговые услуги, поскольку любая компания – это прежде всего персонал. Рекрутинговые услуги – это услуги по поиску и оценке персонала, предоставляемые кадровыми агентствами.

Рынок рекрутинговых услуг – достаточно новое и молодое направление в развитии сферы деловых услуг в России, однако динамично развивающееся и хорошо себя зарекомендовавшее, имеющее серьезные перспективы развития в будущем. Значимость данной сферы делового обслуживания демонстрируется довольно-таки высоким спросом на услуги кадровых агентств, однако зачастую предприятия, обращающиеся к услугам кадровых компаний, бывают недовольны сервисом и качеством оказываемых услуг, поскольку отсутствуют профессиональные стандарты оказания рекрутинговых услуг, отсутствует лицензирование данного вида деятельности со стороны государства, в агентствах наблюдается высокая текучесть кадров, а работающие консультанты по подбору персонала зачастую имеют низкую квалификацию. Развитие отрасли, а также решение большей части обозначенных проблем имеет важное значение для сферы деловых услуг, поскольку способствует развитию экономики страны в целом. Необходимость детально проработанного технологического процесса оказания рекрутинговых услуг обуславливает актуальность темы исследования и представляет важное научное исследование, востребованное профессиональными рекрутинговыми сообществами.

**Степень разработанности проблемы.** Современное состояние исследования проблем сферы оказания рекрутинговых услуг можно охарактеризовать как неполное, а отрасль научного знания совершенствования кадровых услуг довольно новой, поскольку законченной теории технологии оказания рекрутинговых услуг в настоящее время нет, а механизм совершенствования услуг представляется наиболее интересным в период развития рынка.

Проблемам развития деловых услуг в РФ посвящены работы Алешниковой В. И., Аникина Б. А., Блинова А. О., Деевой Е. М., Крайченко В. Ф., Ме-



щерякова В. В., Новикова Д. Т., Посадского А. П., Пригожина А. И., Проценко О. Д., Сосуновой Л. А., Кулапиной Г. М., Челенкова А. Г., Черновой Д. В., Щербакова В. В. В исследованиях, посвященных механизму совершенствования рекрутинговых услуг, заслуживают внимание труды таких российских ученых, как Ашурко В. Ю., Гердюш А. Ю., Карташов С. А., Кокорев И. А., Лосев В. В., Одегов Ю. Г., Сергованцева Н. А., Стрельникова Л. А., Цоколаева Т. В.

Дополнительный интерес представляют труды, частично связанные с вопросами оказания рекрутинговых услуг, таких российских и зарубежных ученых и специалистов, как Базаров Т. И., Беляцкий Н. П., Ветлужских Е. Н., Иванов А. Е., Иванова С. В., Кибанов А. Я., Лицарева Е. Ю., Майклз Э., Мейган М., Макарова И. К., Магура М. И., Сичелли Д., Спенсер Л. М., Стаут Л. У., Травин Е. И., Уиддет С., Чингос П. Т., Шекшня С. В.

В результате проведенного критического анализа существующих научных работ, посвященных проблемам рекрутинга, мы понимаем, что у авторов-ученых, а также у рекрутеров-практиков отсутствует четкое понимание того, какими должны быть процедура выполнения заказа на подбор персонала, а также инструменты аналитики кадрового рынка применительно к рекрутинговым услугам. Пока не представляется ясным, какими должны быть ценообразование рекрутинговых услуг, материальное стимулирование работников в агентствах для максимально эффективного и качественного оказания услуг. Описанные процедуры порой очень значительно отличаются друг от друга, а авторы, такие как Ашурко В. Ю., Стрельникова Л. А., Иванова С. В., Магура М. И., нередко спорят между собой: какие инструменты оценки наиболее эффективны, стоит ли применять психодиагностику, какова должна быть структура рекрутингового процесса.

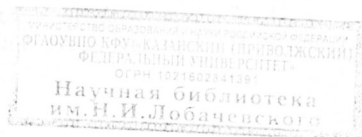
Вместе с тем в условиях нарастающего дефицита человеческих ресурсов экономическая наука и практика испытывают потребность в комплексных научно-практических разработках, освещающих многочисленные аспекты управления развитием рекрутинговых услуг.

Недостаточная разработанность в исследованиях проблем оказания рекрутинговых услуг, таких как высокая текучесть работников кадровых агентств, их низкий профессионализм, отсутствие необходимых компетенций, низкий индекс доверия кадровым агентствам со стороны работодателей и соискателей, predeterminedили выбор темы, цели, задачи и содержание диссертационного исследования.

**Цель и задачи исследования.** Целью данной работы является обоснование научно-методических положений и практических рекомендаций для решения задач по совершенствованию процесса оказания рекрутинговых услуг, формированию механизма повышения эффективности и качества услуг предприятиям по подбору персонала кадровыми агентствами.

Достижение этой цели определило постановку следующих задач:

– исследовать ключевые теоретические и методологические проблемы развития кадровых агентств в РФ;



- установить современные особенности развития рекрутинговых услуг как части делового сервиса;
- провести диагностику процесса оказания рекрутинговых услуг на примере опыта практикующих кадровых агентств;
- разработать экономические инструменты для проведения анализа рынка кадровых услуг;
- обосновать и разработать новые подходы к ценообразованию рекрутинговых услуг и выбору инструментов оценки персонала, способствующих повышению эффективности и качества обслуживания хозяйствующих субъектов;
- предложить механизм повышения эффективности и качества рекрутинговых услуг на основе формирования модели выполнения заказа;
- провести практический эксперимент целесообразности использования разработанных методик и инструментов для обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

**Предметом исследования** являются процессы оказания рекрутинговых услуг и опосредующие их организационно-экономические отношения.

**Объектом исследования** выступили кадровые агентства Тольятти, Самары, Ульяновска, Екатеринбурга, Москвы, заказчики рекрутинговых услуг, службы персонала.

**Теоретической и методологической основой** диссертационного исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых Сергюванцевой Н. А., Стрельниковой Л. А., Карташова С. А., Иванова А. Е., Кулапиной Г. М., Спенсера Л. М., Портни С. И. о развитии деловых услуг, а также специалистов в области рекрутинга, подбора и оценки персонала, проектного управления, построения системы управления персоналом на основе компетенций. Также анализировались материалы научно-практических конференций, исследований ассоциации консультантов по подбору персонала (АКПП).

В ходе работы применялись следующие методы исследования: абстрактно-логический, экономико-статистический, системного анализа, монографический, сравнительный, графического и экономико-математического моделирования.

**Информационной базой** явились данные по текущей деятельности кадровых агентств «Talent people», «Стафф», «Выбор», «Карьера Тольятти», «Персонал», «Капитал», «РоссКонсалтинг» г. Тольятти, «Гелиос», «Оптим», «Альтернатива», «Альянс», «Диалог», «Агентство кадровых решений», «Кадровый банк Екатеринбурга» в городах Самара, Москва, Ульяновск, Екатеринбург на момент начала и окончания диссертационного исследования: количество закрываемых вакансий, удельный вес переподбора работников, средняя стоимость контракта, количество повторных обращений в кадровое агентство, процедура оказания рекрутинговых услуг, методика ценообразования рекрутинговых услуг, система материального стимулирования персонала кадровых агентств, инструменты аналитики кадрового рынка.

**Научная новизна исследования** состоит в разработке механизма повышения эффективности и качества услуг на основе использования рыночных инструментов управления организационно-экономическим ресурсным потен-

циалом кадровых агентств. Элементами научного доклада являются следующие результаты и исследования:

- проведен обзор основных проблем в области оказания услуг по подбору персонала кадровыми агентствами на примере регионального рынка кадрового сервиса Самарской области и предпринята попытка классифицировать рекрутинговые услуги;

- проведен сравнительный анализ технологий подбора персонала кадровыми агентствами и службами кадров предприятий и предложен механизм управления заказом на рекрутинг;

- предложена модель формирования критериев подбора и ключевых компетенций для оценки персонала при оказании услуги, представлена методика разработки технологии оценки персонала, проработана технология шкалирования инструментов оценки персонала в процессе оказания рекрутинговых услуг;

- предложен механизм обеспечения конкурентоспособности кадровых агентств за счет методики ценообразования рекрутинговых услуг;

- представлена схема экономической мотивации персонала кадровых агентств на основе компетенций, позволяющая повысить эффективность оказываемых услуг.

**Практическая значимость** проведенного исследования состоит в том, что разработанные в диссертации положения, методики создают механизм повышения эффективности и качества рекрутинговых услуг без дополнительных затрат как для заказчика, так и для исполнителя. Непосредственное практическое значение имеют: процедура оказания рекрутинговых услуг, которая может быть автоматизирована за счет современных информационных систем управления проектами; модель расчета рейтинга СМИ и интернет-сайтов для более эффективного поиска персонала при выполнении заказа; методика анализа кадровой динамики для более точного и своевременного поиска персонала; модель проведения переговоров для более эффективной работы над заказом.

Данные разработки могут быть использованы в учебном процессе при подготовке специалистов в области менеджмента, а также кадровыми агентствами для повышения качества услуг, для формирования собственной технологии оказания рекрутинговых услуг, для увеличения скорости поиска персонала, особенно при региональном подборе. Изложенные в диссертации выводы и рекомендации носят универсальный характер и могут быть использованы в различных регионах РФ для развития деловых интеллектуальных услуг.

**Апробация результатов** исследования выполнена путем их использования при проведении занятий на курсах повышения квалификации специальности 080505 «Управление персоналом» в Тольяттинском государственном университете. Они вошли в публикации, отражающие основное содержание диссертации, а также получили одобрение на: I заочной Международной конференции «Проблемы и перспективы управления экономическим ростом организации» (г. Тольятти, 2008), на III и V Международных научно-практических конференциях «Татишевские чтения: актуальные проблемы науки и практики» (г. Тольятти, 2005–2008). Апробация результатов исследования прошла путем внедрения основных научных положений в практику подбора персонала кад-

рового агентства «Talent people» г. Тольятти, на основе научных разработок при участии автора создана электронная программа «Talent base», позволяющая оказывать рекрутинговые услуги высокого качества на выгодных условиях сотрудничества.

**Публикации.** По материалам диссертации опубликовано 6 работ общим объемом 3,25 печ. л.

**Объем и структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, иллюстрирована таблицами и рисунками.

В первой главе «Теоретические аспекты процесса оказания рекрутинговых услуг кадровыми агентствами» исследованы сущность и особенности развития кадрового сервиса как социально-экономической отрасли, выделены особенности организационно-экономических ресурсов развития кадровых агентств, проблемы развития рекрутинговых организаций региона и страны.

Во второй главе «Методика и результаты исследования рекрутингового процесса кадровых агентств» приводятся инструменты для проведения аналитики кадрового рынка, обзора заработных плат на рынке труда, проведена диагностика процесса оказания рекрутинговых услуг, описаны методики проведения переговоров о подборе персонала, методики оценки персонала, методика определения рейтинга СМИ при поиске персонала, методика ценообразования рекрутинговых услуг.

В третьей главе «Механизм повышения конкурентоспособности рекрутинговых услуг» представлена модель развития кадровых услуг на основе рыночных инструментов использования ресурсного потенциала кадровых агентств, сформирована методика оказания рекрутинговых услуг с разделением зон ответственности между участниками рекрутингового процесса, предложена эффективная система оплаты труда рекрутеров, а после проведенного эксперимента приведена практика внедрения корректировок в процедуру выполнения заказа на основе проектного подхода и практики управления персоналом на основе компетенций.

В заключении содержатся основные результаты диссертационного исследования и практические рекомендации по их использованию.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Одной из важнейших и динамично развивающихся отраслей экономики деловых услуг являются рекрутинговые услуги, поскольку любая компания – это прежде всего персонал. Исследования российских и западных экспертов выявили, что инвестиции в человеческие ресурсы являются одними из наиболее доходных и могут давать до 300% годовых. Отношение к персоналу как к стратегическому активу, способному приносить существенную прибыль, является залогом успешного развития современной компании.

Состояние российской экономики конца двадцатого столетия характеризуется обострением ситуации на рынке труда. Именно в этот период население впервые столкнулось с таким явлением, как безработица, а также и новыми

требованиями, предъявляемыми работодателем к работникам. Работодатель столкнулся с задачей поиска работника, отвечающего новым требованиям, которые диктуют новые же рыночные отношения, а также с проблемой эффективного управления человеческими ресурсами предприятия. Таким образом, деятельность кадровых компаний, обеспечивающих потребность организаций в персонале, зародившаяся в середине XX века за рубежом в результате развития инфраструктуры производства и усиления «человеческого фактора», появилась и в России. В период своего становления российские кадровые компании интенсивно осваивали лучшие технологии западной модели рекрутмента, вырабатывали собственные методики и стремительно накапливали опыт.

Несмотря на молодость исследуемого направления, но в соответствии с высокими темпами развития как экономики в целом, так и данного направления в отдельности, можно говорить о наличии в России достаточно сформированного рынка кадровых услуг.

Исследования рынка рекрутмента, ежегодно проводимые «Агентством Контакт» при участии Ассоциации консультантов по подбору персонала (АКПП), говорят о том, что все большее число организаций при подборе квалифицированных сотрудников, особенно руководящего состава, обращаются к профессиональным посредникам. Если говорить о лидерах рынка, то здесь эта цифра близка к 100%. По разным отраслям доля организаций, использующих услуги рекрутинговых агентств, составляет от 15 до 45%, и этот показатель начиная с 1999 года постоянно растет.

Годовой объем российского рынка рекрутмента в 2004 году составил около 136,4 млн. долларов. Из них 63%, или более 86 млн долларов, пришлось на Москву. Доля регионов и Санкт-Петербурга составила 26 и 11%, или более 35 и 15 млн долларов соответственно (рис. 1). В течение ряда лет вместе с объемами рынка растет и значение показателя, характеризующего проникновение рекрутмента на рынок (доля компаний, использующих услуги профессиональных рекрутеров). Сегодня в некоторых отраслях он достигает 45% и в среднем растет на 2–5% в год.

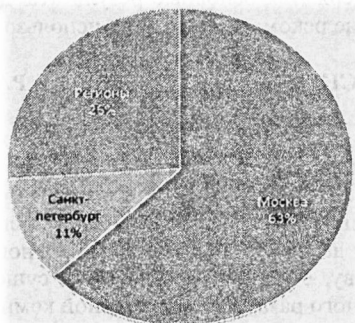


Рис. 1. Годовой объем российского рынка рекрутинговых услуг в 2004 году



Интересна ситуация по количеству агентств, работающих на рынке. Исследования выявили, что в России в 2004 году работало около 760 агентств. При этом практически равные доли приходились на Москву – 31%, что составляло 240 агентств, города-миллионники – 26%, или 200 агентств, и другие регионы России – 32%, или 240 компаний. В Санкт-Петербурге работало 80 агентств, или 11% от общего числа (рис. 2).



Рис. 2. Количество кадровых агентств в России в 2004 году

Отмечается, что уровень удовлетворенности качеством услуг кадровых агентств во многих отраслях обратно пропорционален количеству.

В настоящее время на фоне усиливающейся конкуренции на кадровом рынке за компетентный персонал происходит некое разделение агентств по специфике подбора, по перечню оказываемых услуг, по обслуживаемым отраслям. Появились агентства, которые работают, например, исключительно с компаниями нефтегазового сектора или с банками. Осваивается рынок трудоустройства за границу. Существуют агентства, специализирующиеся на конкретных профессиональных позициях: поиск исключительно финансистов, специалистов по рекламе и маркетингу или информационным технологиям.

На сегодняшний день в г. Тольятти Самарской области показателен пример развития регионального рынка кадровых услуг. В городе существует 32 кадровых агентства. Условно их можно разделить на 3 категории: рекрутинговые агентства – всего 11 фирм, или 34,5% рынка кадровых услуг, агентства по трудоустройству – 17 компаний, или 53% рынка кадровых услуг, агентства смешанного типа представлены 4 фирмами, или 12,5% рынка.

Традиционно в Тольятти через рекрутинговые агентства осуществляется подбор квалифицированных специалистов, персонала высшего и среднего звена управления. Спрос на услуги рекрутинговых агентств при подборе персонала, распределенный по отраслям, приводится на рис. 3.



Рис. 3. Спрос на рекрутинговые услуги в Тольятти по отраслям

С ростом численности кадровых агентств возросла и конкурентная борьба между ними как за клиента-работодателя, так и за соискателя рабочего места. Рыночные отношения во многом определили направления развития кадровых компаний. Возрастающие требования работодателей к соискателям обеспечивали совершенствование технологий работы с клиентами, расширяли номенклатуру оказываемых услуг, а также качество их предоставления. Среди услуг, оказываемых рекрутинговыми компаниями предприятиям, можно выделить следующие:

*Подбор персонала:* массовый подбор персонала, executive search, management & staff selection, подбор временного персонала, подбор иностранной рабочей силы, региональный подбор персонала.

*Оценка персонала:* оценка, аттестация кадров, assessment-центр, исследование на полиграфе, «Таинственный покупатель».

*Прочие услуги:* кадровый аудит, абонентское обслуживание, исследования рынка труда, обзор заработных плат, обучение, тренинги, организация корпоративных мероприятий.

Автором диссертации предпринята попытка классифицировать современные рекрутинговые услуги, оказываемые хозяйствующими субъектами нашей страны. Классификация приведена в табл. 1.

Наибольшим спросом в российской экономике в настоящее время пользуются услуги массового подбора персонала, а также подбор среднего управленческого звена, специалистов и линейных менеджеров на типовые позиции. Более 80% в портфеле заказов. Однако качество рекрутинговых услуг на сегодняшний день оставляет желать лучшего, поскольку отсутствуют профессиональные стандарты оказания рекрутинговых услуг, отсутствует лицензирую-

ние данного вида деятельности со стороны государства, в агентствах наблюдается высокая текучесть кадров, а работающие консультанты по подбору персонала зачастую имеют низкую квалификацию. В связи с высокой конкуренцией среди кадровых агентств на данном рынке услуг в настоящее время установился рынок «покупателя услуг». В связи с обозначенными проблемами сферы рекрутмента в диссертации достаточно подробно рассматривается процесс оказания рекрутинговых услуг, для того чтобы предложить пути совершенствования сервиса.

Таблица 1

Классификация рекрутинговых услуг

№	Признак	Группы рекрутинговых услуг
1	По широте охвата рынка труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– локальный подбор персонала;</li> <li>– региональный подбор персонала;</li> <li>– подбор иностранной рабочей силы на невостребованные рабочие места</li> </ul>
2	По количеству подбираемого персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– единственный рекрутинг (подбор персонала на 1-2 вакантных плейсментов должности);</li> <li>– массовый рекрутинг (подбор персонала на позиции свыше 3 плейсментов должности)</li> </ul>
3	По уровню квалификации подбираемого персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– прямой поиск высшего руководства/уникальных специалистов (Executive Search);</li> <li>– подбор среднего управленческого звена (Management Selection);</li> <li>– подбор специалистов и линейных менеджеров на типовые позиции (Staff Selection);</li> <li>– подбор персонала на рабочие должности</li> </ul>
4	По сложности выполнения заказа на услугу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– типовая услуга;</li> <li>– эксклюзивная услуга</li> </ul>
5	По периодичности, повторяемости заказа на обслуживание	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разовый заказ на услугу подбора персонала;</li> <li>– сезонный или периодический заказ на услугу;</li> <li>– подбор временного персонала;</li> <li>– абонентское обслуживание</li> </ul>
6	По стоимости услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– почасовая оплата услуги;</li> <li>– переменная стоимость услуги (оплата в размере определенного % от годового заработка специалиста);</li> <li>– фиксированная стоимость услуги</li> </ul>
7	По сопутствующим услугам	<ul style="list-style-type: none"> <li>– кадровый аудит хозяйствующего субъекта;</li> <li>– диагностика кадровых проблем ХС;</li> <li>– оценка персонала ХС, проведение аттестаций и assessment-центра;</li> <li>– оценка персонала ХС с помощью полиграфа;</li> <li>– оценка персонала ХС с помощью методики «Таинственный покупатель» (mystery shopping);</li> <li>– организация повышения квалификации и краткосрочного обучения персонала ХС;</li> <li>– проведение исследований рынка труда;</li> <li>– проведение обзора заработных плат;</li> <li>– организация корпоративных мероприятий</li> </ul>

Рекрутинг в кадровом агентстве начинается с поиска клиентов. После того как клиент найден, с ним встречается представитель агентства и проводят переговоры, в ходе которых описывается позиция (бланк-заказ), определяется цена. 90% кадровых агентств в ценообразовании «привязаны» к годовому доходу подбираемого работника. Причем стоимость подбора персонала устанавливается в произвольной форме, что дает возможность работодателю для широкого торга при переговорах о цене, а для агентства риск оказывать нерентабельные услуги. Автором диссертации предлагается рассчитывать стоимость услуг исходя из набора компонентов, составляющих услугу. Цена компонента равна определенному проценту от годового заработка искомой должности (табл. 2).

Таблица 2

Стоимость рекрутинговых услуг на основе компонентов

Вид работ	Mass recruiting	Staff selection	Management selection	Executive search
<b>Поиск</b>	---	---	---	---
Поиск персонала по базе данных	2,00%	2,00%	2,00%	4,00%
Поиск персонала в Интернет	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Поиск персонала в печатных СМИ	---	---	---	---
<i>Ограниченная рекламная кампания</i>	---	0,50%	---	---
<i>Стандартная рекламная кампания</i>	---	---	1,00%	---
<i>Широкая рекламная кампания</i>	---	---	---	1,50%
Прямой поиск персонала	---	---	---	4,00%
Обзор заработных плат	---	---	1,00%	1,00%
<b>Оценка персонала</b>	---	---	---	---
Телефонное интервью	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
Предварительное интервью	2,00%	---	---	2,00%
Структурированное интервью	---	3,00%	3,00%	4,00%
Интервью по компетенциям	---	---	1,00%	1,00%
Личностная диагностика	---	---	---	---
<i>1 методика</i>	---	0,50%	---	---
<i>4 методики</i>	---	---	1,00%	---
<i>6 методик</i>	---	---	---	1,50%
Квалификационное тестирование	---	1,00%	1,00%	1,00%
Сбор рекомендаций	1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
<b>Гарантийный срок</b>	---	1,00%	1,00%	1,00%
Общая стоимость услуги	8,00%	12,00%	15,00%	25,00%

После подписания договора оказания услуг начинается ресечинг (исследование кадрового рынка, поиск персонала) и подбор кандидатов. Процедура начинается с аналитической работы для обеспечения максимальной эффективности оказываемых услуг. Чаще всего – это контент-анализ искомой должности для определения динамики, обзор заработных плат специалистов и анализ эффективности каналов поиска персонала.

Эффективность каналов поиска персонала анализируется согласно методике определения рейтинга СМИ или Интернет (табл. 3 и 4).

Таблица 3

## Расчет эффективности рекламных объявлений в СМИ

Название СМИ	Количество звонков по объявлению	Количество звонков, соответствующих параметрам вакансии	Тираж СМИ	Стоимость объявления	Цена звонка	$K_{сз}$	$K_{от}$	$K_{чз}$	$KЭ$
1					(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2									
3									

Цена звонка, коэффициент стоимости звонка ( $K_{сз}$ ), коэффициент отдачи тиража ( $K_{от}$ ), коэффициент целевого звонка ( $K_{чз}$ ), коэффициент эффективности ( $KЭ$ ) – параметры вторичные, определяемые по следующим формулам:

$$\text{Цена звонка} = \frac{\text{Стоимость объявления}}{\text{Количество звонков по объявлению}} \quad (1)$$

$$K_{сз} = \frac{\text{Количество звонков по объявлению}}{\text{Стоимость объявления}} \quad (2)$$

$$K_{от} = \frac{\text{Количество звонков по объявлению}}{\text{Тираж СМИ}} \times 1000 \quad (3)$$

$$K_{чз} = \frac{\text{Количество звонков, соответствующих параметрам вакансии}}{\text{Количество звонков по объявлению}} \quad (4)$$

$$KЭ = K_{сз} \times K_{от} \times K_{чз} \times 1000 \quad (5)$$

Для расчета коэффициента эффективности рекламы в электронных СМИ используется аналогичная методика за исключением денежной составляющей, так как в исследовании локального рынка цена не является преимуществом (табл. 4). Для определения уникальных адресов используются открытые Интернет-рейтинги сайтов (например, «Rambler.ru»). Главными составляющими коэффициента эффективности становятся коэффициент отдачи ( $K_o$ ) и коэффициент целевого обращения ( $K_{чo}$ ).

Поиск персонала, как правило, ведется на job-страницах, а также с помощью объявлений в СМИ, реже применяется прямой поиск. В результате произведенных действий рекрутер получает некоторое количество резюме (от 8 до 40) кандидатов, формально подходящих под требования вакансии.

Таблица 4

## Расчет эффективности рекламных объявлений в Интернет

Название сайта	Количество откликов по объявлению	Количество откликов, соответствующих параметрам вакансии	Количество хостов (уникальных адресов) за 7 дней	$K_o$	$K_{чo}$	$KЭ$
1				(6)	(7)	(8)
2						
3						

$$K_o = \frac{\text{Количество откликов по объявлению}}{\text{Количество хостов}} \times 1000 \quad (6)$$

$$K_{чo} = \frac{\text{Количество откликов, соответствующих параметрам вакансии}}{\text{Количество откликов по объявлению}} \quad (7)$$

$$KЭ = K_o \times K_{чo} \times 100 \quad (8)$$

После этого в агентствах проводится оценка соответствия личностных и профессиональных качеств кандидатов параметрам вакансии путем анкетирования, тестирования, интервьюирования, сбора рекомендаций. В результате проведенной оценки рекрутер принимает решение о представлении кандидатов заказчику и готовит резюме.

Следующим этапом данного процесса выступает презентация резюме на кандидатов заказчику. Дальнейшими действиями рекрутера становятся: участие в первом интервью с клиентом, ожидание решения со стороны клиента. В случае положительного решения – курирование увольнения финалиста с предыдущего места работы и трудоустройство в организацию заказчика, получение оплаты за выполненную работу, подписание акта приема выполненных услуг. В случае если решение относительно кандидатов принимается неудовлетворительное, то рекрутер организует мероприятия по подбору новых кандидатур для собеседований с клиентом.

На рис. 4 приводится модель оказания рекрутинговых услуг на основе 2 этапов. После переговоров с клиентами происходит работа согласно 1 этапу: исследование кадрового рынка, поиск персонала, оценка персонала, подготовка резюме кандидатов и отчета о проделанной работе, представление кандидатов. В случае эффективно проделанной работы – следование ко второму этапу (трудоустройство кандидата), в противном случае – возвращение к выполнению работ 1 этапа.

В диссертации приводятся авторские методики совершенствования рекрутингового процесса: анализ кадровой динамики и совершенствование системы оплаты труда работников кадрового агентства.



Рис. 4. Модель оказания рекрутинговых услуг

В практике оказания рекрутинговых услуг одной из наиболее острых проблем является отсутствие возможности со стороны кадровых агентств прогнозировать предполагаемые объемы заказов на подбор персонала. В результате чего в агентствах наблюдается регулярная перегруженность или недозагруженность заказами. Предлагаемая методика анализа объема кадрового рынка для прогнозирования кадровой динамики позволяет учитывать периодические всплески и спады в объемах вакансий, возникающих на рынке труда. Расчет производится по следующим формулам:

$$\text{Доля рынка в группе}_{\text{издание}} = \frac{V \text{ вакансий в текущем периоде}}{V \text{ вакансий по группе (газеты или интернет)}} \quad (9)$$

$$\text{Доля рынка}_{\text{издание}} = \frac{V \text{ вакансий в текущем периоде}}{V \text{ вакансий всего рынка}} \quad (10)$$

При расчете кадровой динамики важны три показателя. Первый из них – это объем вакансий на кадровом рынке. Второй – это значения долей СМИ и Интернет-сайтов, рассчитываемых исходя из объемов размещаемых вакансий. Пример расчета долей по группам и в общем на рынке вакансий согласно формулам (9), (10) в г. Тольятти в 2006 г. приводится в табл. 5.

Таблица 5

Расчет долей рынка вакансий, распределенных среди газет и сайтов

Наименование газеты	Доля в группе	Доля рынка
1. «Present»	48,40%	38,03%
2. «Работа для Вас»	23,77%	18,68%
3. «Вакансии города»	18,40%	14,46%
4. «Работа сегодня»	8,14%	6,39%
5. «Из рук в руки»	5,67%	4,46%

Наименование сайта	Доля в группе	Доля рынка
1. «Rosrabota.ru»	37,66%	8,07%
2. «Job.ru»	19,80%	4,24%
3. «Rabota.ru»	18,17%	3,89%
4. «Hh.ru»	15,23%	3,26%
5. «Superjob.ru»	9,14%	1,96%

Далее анализируется третий показатель, имеющий наибольшее значение для работы кадровых агентств. Он позволяет понять, в каком направлении движется кадровый рынок, прогнозировать появление кадрового тренда. В этом случае есть возможность прогнозировать динамику спроса на персонал, а также рост потребности поиска через кадровые агентства. На основании данных о количестве вакансий, допустим за десять недель, необходимо построить график вакансий, после чего имеется возможность анализировать тренды и прогнозировать развитие рынка. Для анализа необходимо совокупное число вакансий Интернет, число вакансий СМИ, общее количество вакансий (рис. 5).

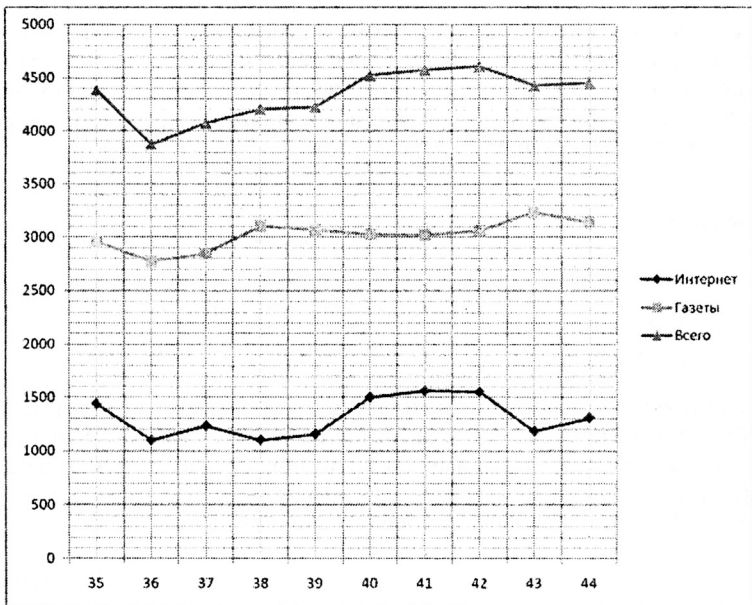


Рис. 5. График вакансий с учетом еженедельных колебаний

В работе кадрового агентства большое значение имеет возможность прогнозировать сроки закрытия вакансий, особенно с представлением заказчику предполагаемых сроков. Зачастую приходится выполнять эксклюзивные про-



екты, с которыми не приходилось сталкиваться ранее. Для того чтобы минимизировать риски невыполнения заказов, а также иметь возможность работать по договору возмездного оказания услуг для кадровых агентств, разработана методика анализа кадровой динамики конкретной должности.

Анализ кадровой динамики для конкретной должности проводится следующим образом: за единицу принимается название должности, затем подсчитывается количество аналогичных объявлений в СМИ и Интернет, на основании полученных данных рассчитывается  $V_{предложения}$  и Доля предложения по формулам (11), (12). Таким же образом анализируется, какой есть спрос вакансий, то есть подсчитывается количество резюме соискателей, размещенных по данной должности в СМИ и Интернет, на основании полученных данных рассчитывается  $V_{спроса}$  и Доля спроса по формулам (13), (14). Расчет Коэффициента дефицита по формуле (15) позволяет получить значение кадрового избытка для искомой должности, необходимого для определения привлекательности сегмента рынка вакансий (табл. 6). Значительная Доля предложения на рынке (свыше 5%) дает положительное значение параметра кадровой динамики, значение кадрового дефицита, превышающего единицу, также дает положительное значение для параметра кадрового избытка (табл. 6).

$$V_{предложения} = \frac{\sum \text{вакансий должности}}{\sum \text{общего числа вакансий}} \quad (11)$$

$$\text{Доля предложения} = V_{предложения} \times 100\% \quad (12)$$

$$V_{спроса} = \frac{\sum \text{резюме должности}}{\sum \text{общего числа резюме}} \quad (13)$$

$$\text{Доля спроса} = V_{спроса} \times 100\% \quad (14)$$

$$K_{дефицита} = \frac{V_{предложения}}{V_{спроса}} \quad (15)$$

Таблица 6

Расчет привлекательности сегмента рынка вакансий

Сегмент	Кадровая динамика	Кадровый избыток	Итого
Финансы, бухгалтерия	+	+	++
Продавцы, менеджеры по продажам	+	-	+
Страхование	-	+	+

Данный анализ помогает сформировать стратегию поиска персонала, а также предположить количество ресурсов, необходимых для выполнения работы.

Для того чтобы разрешить проблему мотивации персонала в рекрутинге, необходимо использовать новый подход к начислению заработных плат в кадровых агентствах. В большинстве агентств раньше существовала система оплаты труда на основе комиссионного процента – 30% от стоимости оказываемых услуг. Эта система себя изжила, поскольку квалифицированный персонал стал более требовательно относиться к стабильной фиксированной части заработной платы. На смену ей пришла форма оплаты труда – оклад плюс премия или комиссионный процент. В основу предлагаемой системы оплаты труда были положены концепция управления показателями эффективности труда (KPI), а также грейдирование должностей.

Самыми важными компетенциями, на наш взгляд, для работников в рекрутинге являются – дисциплинированность, результативность, эффективность, ответственность, саморазвитие. Каждая компетенция имеет свой вес, поскольку результативность и эффективность в работе имеют большее значение, нежели саморазвитие персонала. На основе модели компетенций выделяются поведенческие индикаторы. В табл. 7 приводится пример расчета заработной платы на основе компетенций (points).

Таблица 7

Схема начисления заработной платы на основе компетенций

Параметр измерения эффективности	вес (%)	Аккаунт-менеджер	Ресечер	Рекрутер
<i>Дисциплина труда</i>	18,00	37	25	62
Присутствие на рабочем месте	6,00	6	6	12
Фактически отработанное время	7,00	21	14	35
Своевременное ведение отчетности	5,00	10	5	15
<i>Выполнение задач</i>	30,00	84	54	105
Процент выполненных задач	15,00	45	30	60
Количество планируемых задач	9,00	27	18	27
Скорость выполнения задач	6,00	12	6	18
<i>Качество работы</i>	19,00	25	25	37
Отсутствие рекламаций	6,00	12	18	18
Экономия бюджетов и ресурсов компании	6,00	6	0	12
Качество сверх ожидаемого	7,00	7	7	7
<i>Ответственность</i>	18,00	24	6	48
Трудовой стаж в компании	6,00	6	0	12
Уровень задач	6,00	12	6	24
Наставничество	6,00	6	0	12
<i>Развитие компании</i>	15,00	20	25	50
Саморазвитие	5,00	10	10	20
Рациональные предложения	5,00	5	5	15
Участие в проектах развития	5,00	5	10	15
Гонорар агентства		1 502 000,00		
Цена 1 поинта по формуле (16)		43,16 р.		
Фиксированные оклады		6 000,00 р.	6 000,00 р.	6 000,00 р.
Сумма поинтов по формуле (17)		190	135	302
Премияльная часть		8 200,00 р.	5 826,32 р.	13 033,68 р.
Зарплата работников		14 200,00 р.	11 826,32 р.	19 033,68 р.

Стоимость 1 пункта исчисляется по формуле:

$$1 \text{ point} = \frac{(\text{Гонорар агентства} \times 0,3) - \sum \text{фиксированных окладов}}{\sum \text{points по всем работникам}} \quad (16)$$

Важно отметить, что 30% – это фонд оплаты труда, выделенный на зарплаты консультантов, и может варьироваться в зависимости от задач компании, однако 30% считается оптимальной величиной. Окладные части могут повышаться либо понижаться, изменение данного параметра будет влиять только на шаг пункта. Рекомендуется держать данный параметр на уровне 30% от совокупного дохода. В случае болезни либо отпуска работника премию рекомендуется начислять следующим образом:

$$\sum \text{points начисленная} = \frac{\sum \text{points рассчитанная} \times \sum \text{отработанных дней}}{\sum \text{рабочих дней в месяце}} \quad (17)$$

Преимущество использования настоящей системы заключается в следующем: работники кадрового агентства ориентируются строго на командный результат, премируются по 15 показателям, что способствует активному профессиональному и личностному росту персонала, ФОТ не превышает установленных пределов, нет резких взлетов и падений в заработной плате, что приближает ее к более стабильному уровню.

В диссертации делается вывод о том, что главной задачей эффективного рекрутинга становится увеличение прибыли агентства, а также качество и скорость обслуживания заказчиков. Именно эти три параметра оказывают влияние на эффективность взаимодействия рекрутинговой компании и клиента. Для достижения скорости и качества важно внедрить в процесс подбора персонала математическую модель и придать технологиям структурированность.

Во-первых, процесс поиска и отбора персонала должен представляться в такой последовательности: анализ заказа, исследование рынка, предварительная оценка, интервьюирование, финальная оценка. При анализе заказа в обязательном порядке должна проводиться работа по выявлению ключевых критериев и компетенций. При исследовании кадрового рынка важно проводить анализ кадровой динамики, обзоры заработных плат, определение эффективности использования каналов поиска. На всех этапах оценки нужно применять модель шкалирования критериев подбора и проставления оценок кандидатам.

Во-вторых, необходимо улучшить оказываемый сервис посредством новой модели ценообразования услуг кадровых агентств. А также внедрить систему подбора, оценки, мотивации персонала, работающего в кадровом агентстве на основе разработанной модели компетенций.

Таким образом, по нашему мнению, значение развития рекрутинговых услуг в условиях дальнейшего уменьшения человеческих ресурсов будет повышаться, а использование для этого организационно-экономических ресурсов делает этот процесс эффективным.

## СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

*Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК  
для публикаций результатов научных исследований*

1. *Кривов, Е. С.* Новые технологии исследования кадрового рынка. Анализ динамики кадрового рынка [Текст] / Е. С. Кривов // Управление персоналом. – 2008. – № 15. – С. 12–15. – 0,5 печ. л.
2. *Кривов, Е. С.* Управление проектами при подборе персонала [Текст] / Е. С. Кривов // Кадровик (тетрадь «Рекрутинг для кадровика»). – 2008. – № 9. – С. 4–9. – 1,0 печ. л.
3. *Кривов, Е. С.* Процедура оказания рекрутинговых услуг: методологический аспект [Текст] / Е.С. Кривов // Российский экономический интернет-журнал [Электронный ресурс]: Интернет-журнал АТиСО / Акад. труда и социал. отношений – Электрон. журн. – М. : АТиСО, 2008. – № гос. регистрации 0420600008. – Режим доступа: <http://www.e-rej.ru/Articles/2008/Krivov.pdf>, свободный – Загл. с экрана. – 0,7 печ. л.

*Научные статьи в других изданиях*

4. *Кривов, Е. С.* Методы и инструменты оценки персонала наиболее часто встречающиеся в рекрутинге [Текст] / Е. С. Кривов // Материалы I заочной Международной конференции «Проблемы и перспективы управления экономическим ростом организации». – Тольятти : ТГУ, 2008. – С. 136–145. – 0,5 печ. л.
5. *Кривов, Е. С.* Формирование критериев ключевых компетенций для оценки персонала при подборе [Текст] / Е.С. Кривов // Материалы V юбилейной международной научно-практической конференции «Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики». – Тольятти : ВУиТ, 2008. – С. 239–245. – 0,4 печ. л.
6. *Кривов, Е. С.* Технология оказания услуг рекрутинговыми агентствами: проблемы и перспективы [Текст] / Е.С. Кривов // Материалы III международной научно-практической конференции «Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики». – Тольятти : ВУиТ, 2006. – С. 81–83. – 0,15 печ. л.

Подписано в печать 26.12.2008. Формат 60x84/16.  
Бумага офсетная. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 1,0.  
Гарнитура Times New Roman.  
Тираж 120 экз. Заказ № 101/02.

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре  
Поволжского государственного университета сервиса.  
445677, г. Тольятти, ул. Гагарина, 4.  
[rio@tolgas.ru](mailto:rio@tolgas.ru), тел. (8482) 222-650.





10 z