

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Суркова Ю.В. Эффективные методы подбора персонала в современных организациях // Human progress. 2018. Том 4, № 10. URL: [http://progress-human.com/images/2018/Tom4\\_10/Surkova.pdf](http://progress-human.com/images/2018/Tom4_10/Surkova.pdf), свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.

УДК 331.108

## **ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**



**Суркова Юлия Викторовна**

Менеджер отдела

АО «Стокман»,

Магистрант направления «Управление персоналом»

SJulia@e1.ru

ул. 8-е Марта, 62-455,

г. Екатеринбург, РФ, 620219

+7(904) 162-97-09

**Аннотация.** В статье проанализированы методы подбора персонала, применяемые рекрутинговыми агентствами на современном этапе развития рекрутинговых услуг в России. На основе определения рекрутингового агентства проведена их типизация. Автор выделил четыре типа агентств в зависимости от направления их деятельности и стоимости услуг: агентства Executive Search и HeadHunting; универсальные рекрутинговые компании и агентства по подбору персонала; специализированные или отраслевые кадровые агентства; агентства по трудоустройству. Основные методы, предлагаемые на рынке рекрутинговых услуг, проанализированы автором с точки зрения особенностей взаимодействия работодателей и кадровых агентств, определения параметров эффективности использования каждого метода. Доказано, что каждый из методов требует особенного регламента общения с заказчиком. Далее статья содержит результаты авторского исследования 14 рекрутинговых агентств, расположенных в крупном российском городе Екатеринбурге, проведенного для определения основных методов, которые использует каждое из агентств. Автору удалось выделить четыре группы агентств по используемым методам, однако, одна из групп содержит крупные рекрутинговые агентства, применяющие практически все методы подбора персонала, являющиеся универсальными. Проведенное исследование развивает тему изучения внешнего рекрутинга в России.

**Ключевые слова:** методы подбора персонала; рекрутинг; рекрутинговые агентства; взаимодействие с работодателем; эффективность подбора персонала.

**JEL коды:** M 51; M 55.

## **Введение**

Услуги по подбору персонала за рубежом являются успешным бизнесом более ста лет. За это время выработаны эффективные методы подбора, определены ниши кадровых компаний. Современных ученых за рубежом более интересуют математические модели, используемые при отборе персонала [1; 2; 3], или отдельные риски, связанные с подбором, например, информационные [4] или связанные с курением [5], а также отбор персонала в отдельных секторах экономики [6].

В российской науке наиболее актуальной является проблема повышения эффективности подбора и отбора персонала. Эффективность методов подбора персонала во многом зависит от правильно сформулированных задач подбора и адекватности использования того или иного метода для подбора соответствующей категории персонала.

В данной статье будут рассмотрены методы подбора персонала, используемые рекрутинговыми агентствами, и особенности их взаимодействия с работодателями.

## **Типы рекрутинговых агентств и методы рекрутинга**

Рекрутинговое (кадровое) агентство (от англ. recruitment agency) –провайдер на рынке труда, агентство, которое оказывает услуги по поиску и подбору сотрудников либо другие сопутствующие кадровые услуги по заказу компании-клиента [7, с.339].

Задачи агентства перед клиентом это - предоставление кандидатов в соответствии с требованиями заказчика и подбор в соответствии со сроком, указанным в договоре [8, с.48].

Значительная роль при взаимодействии с клиентами отводится выбору технологии подбора персонала и ценовой нише [9, с.59]. В соответствии с технологией подбора и уровнем цен за услуги мы выделили четыре типа агентств по подбору персонала (таблица 1).

Безусловно, нужно отметить, что многие агентства предлагают смешанные виды услуг, специализирующиеся и на трудоустройстве соискателей, и на подборе персонала для организаций.

Возрастающая конкуренция, которая происходила по ходу развития отрасли рекрутинговых услуг, повлекла за собой развитие направлений и современных методов подбора персонала [10, с.49].

**Табл. 1: Типы рекрутинговых агентств<sup>1</sup>**

Тип агентства	Направление деятельности	Стоимость услуги
Агентства Executive Search и HeadHunting	Агентство ориентировано на поиск эксклюзивных специалистов, которые не нацелены на поиск работы; спрос на которых превышает предложение на рынке труда. Поиск топ - менеджеров и высококвалифицированных кадров. Агентства используют методы прямого поиска, переманивание, рекомендации, собственные связи.	Оплата труда специалиста в среднем 25 - 40% от совокупного годового дохода (ГФОТ) принятого на работу сотрудника.
Универсальные рекрутинговые компании и агентства по подбору персонала	Агентство, осуществляющее поиск и подбор линейных специалистов, менеджеров среднего и высшего звена, руководителей, офисный персонал при относительно небольшой доли заказов на подбор топ-менеджеров. В работе используют методы классического рекрутинга: собственная база кандидатов, интернет ресурсы, редко используют элементы прямого поиска. Такой тип агентств на рынке существует в преобладающем большинстве.	12-25% от совокупного годового дохода (ГФОТ) принятого на работу кандидата.
Специализированные или отраслевые кадровые агентства.	Это профильные, специализирующиеся на поиске кандидатов конкретного профиля, или отраслевые, то есть охватывающие целую сферу деятельности, например, строительство, металлургия, логистика. Данный тип рекрутинговых агентств достаточно узкий и малочисленный, так как существует ограниченность в охвате поиска.	12-25% от совокупного годового дохода (ГФОТ) принятого на работу кандидата.
Агентства по трудоустройству	Агентство, осуществляющее поиск работы по заказу соискателя (физического лица).	Взимается определенная сумма за постановку на учет в базу данных либо определенный процент от оклада после трудоустройства (от 10-30% в момент начала работы).

В зависимости от того к какой услуге, предлагаемой рекрутинговыми компаниями прибегнет работодатель, будет зависеть не только сам процесс и привлекаемые источники поиска и подбора, но и взаимодействие клиента с агентством.

Рассмотрим основные методы и направления, которые предлагает современный рынок рекрутинговых услуг, и особенности взаимодействия с клиентом в рамках того или иного направления

1.Классический рекрутинг. В данном направлении подбора персонала используются классические инструменты для поиска специалистов всех уровней на постоянные и временные позиции со стандартным набором компетенций и обязанностей. Взаимодействие с клиентом происходит по стандартной схеме рекрутинга. Клиенты заполняют типовые бланки заявки и договора, общение с консультантом и снятие заявки. Дальнейшее общение происходит по мере необходимости: назначение собеседований или решение возникающих проблем. С клиентом чаще всего не обсуждаются возможные рекомендации со стороны

<sup>1</sup> Составлено автором

агентства, но и детального разбора проблемы тоже не производится. Если кандидаты не устраивают клиента, происходит их замена.

2. Скрининг – «поверхностный подбор» на массовые позиции. Заключается в подборе по формальным требованиям, таким как: название позиции (должность), опыт работы, уровень зарплаты, образование, возраст, пол, наличие еще двух трех обязательных требований. Общение с заказчиком возможно по телефону, электронной почте. Нет необходимости разбирать деятельность компании-заказчика. Взаимодействие с заказчиком в начале и в конце работы, и посредством отправки списка кандидатов.

3. Массовый рекрутинг. Отбор и предоставление клиенту согласованного количества кандидатов, на типовые позиции согласно утвержденному графику. Массовый подбор отличается сжатыми сроками формирования команды заказчика. Взаимодействие возможно как личное, так и по телефону, в skype. Возможно создание «партнерского офиса» на стороне клиента на момент работы над проектом. Здесь происходит постоянное взаимодействие с клиентом и более оперативное реагирование на потребности заказчика.

4. Межрегиональный поиск. Направление рекрутинговых услуг, ориентированное на релокацию (переезд) необходимых компании-заказчику кандидатов в заданный регион и трудоустройство в компанию. Взаимодействие возможно как личное, так и по телефону, в skype. Отправка документов происходит по почте. При необходимости организуется командировка представителя рекрутинговой компании в необходимый регион.

5. HeadHunting. Это направление прямого поиска, установленного в жестких рамках, в которых применяются методы переманивания успешных и профессиональных специалистов, руководителей и топ-менеджеров либо конкретного специалиста с указанием должности имени, фамилии из конкурирующих компаний для повышения эффективности и развития бизнеса. Это высшая категория агентств в сфере рекрутинга. Действия хедхантера происходят в условиях полной конфиденциальности. Клиент озвучивает имя конкретного специалиста либо несколько потенциально интересных кандидатов. Необходимость глубокого понимания бизнеса клиента предполагает доскональное изучение клиента, кадровые потребности, специфику компании-клиента, изучение всех «подводных камней». Заказчики данной услуги – крупнейшие и успешно развивающиеся корпорации, лидеры рынка, поэтому работа происходит в условиях конфиденциальности контакта, как с клиентом, так и с кандидатами. Гарантийные обязательства до 1 года.

6. Executive Search Данное направление ориентировано только на высококвалифицированных и высокооплачиваемых специалистов, способных работать на высших управленческих должностях, а также специалистов в редких сферах деятельности,

спрос на которых превышает предложение. В отличие от HeadHunting не имеет ориентации на переманивание конкретного человека. Клиент озвучивает требования и пожелания к кандидату, описывает «образ» специалиста. Тесное взаимодействие с клиентом, тщательная беседа с заказчиком, знакомство с компанией клиента, изучения специфики деятельности, корпоративная культура, имеющийся штат в компании. На каждом этапе держится обратная связь с клиентом. Гарантийные обязательства до 1 года.

Методы прямого поиска HeadHunting и Executive Search предоставляются небольшим количеством агентств, поэтому такие агентства очень разборчиво относятся к выбору своего клиента и, прежде всего, обращают внимание на личность потенциального заказчика [11, с.115]. Клиентов у данного направления не много, но их связывают понимание и общность существующих проблем. Часто они выступают как сторонние консультанты при выборе персонала.

Методы классического и межрегионального поиска являются стандартными и отвечают всем процедурам взаимодействия с клиентом, только при удаленном подборе усложняется установление контакта с клиентом при возможной разнице во времени.

Методы массового подбора и скрининга предоставляются всем компаниям, без особого анализа, отсутствуют лишние вопросы о деятельности компании.

Автор проанализировала 14 рекрутинговых компаний, расположенных в городе Екатеринбурге, для выявления, какие методы подбора являются преобладающими в каждой из них. В результате были выявлены агентства, занимающиеся, в основном, массовым подбором персонала - «New-staff», «Страна вакансий».

Методы классического рекрутинга в большей степени используют такие агентства, как «Алькор персонал», «Кадровик», «Персонал Про», которые подбирают промышленно-производственный персонал.

На использовании методов Executive Search специализируются такие компании, как «Brainpower Ural», «Human Resource», «Апрайт», «Карьера».

Наконец, такие кадровые холдинги как Ancor, Adecco, Kelly, IBC, ManpowerGroup используют весь арсенал методов подбора персонала.

## **Заключение**

По нашему мнению, в настоящий момент деятельность рекрутинговых агентств обрела свои черты, но все же находится на этапе формирования, и основной целью, помимо получения прибыли, является обеспечение потребности клиента в квалифицированном персонале и установление взаимовыгодных отношений с заказчиком-работодателем.

Таким образом, внешний рекрутинг – это развивающаяся услуга, которая предлагает объективно больше направлений работы, подстраиваясь под работодателя. Рекрутинг или подбор персонала внутри организации на сегодняшний день более понятен по методам работы. Но все же рекрутинговая деятельность сегодня вошла в кадровую политику и стала определяющим звеном при подборе персонала.

### **Литература:**

1. Ock, J.; Oswald, F.L. The Utility of Personnel Selection Decisions Comparing Compensatory and Multiple-Hurdle Selection Models // *Journal of Personnel Psychology*. 2018, Том: 17, Выпуск: 4. Стр.: 172-182.
2. Efe, B.; Kurt, M. A systematic approach for an application of personnel selection in assembly line balancing problem // *International Transactions in Operational Research*. 2018, Том: 25, Выпуск: 3, SI. Стр.: 1001-1025.
3. Jasemi, M.; Ahmadi, E. A new fuzzy ELECTRE-based multiple criteria method for personnel selection // *Scientia Iranica*. 2018, Том: 25, Выпуск: 2. Стр.: 943-953.
4. Langer, M.; Koenig, C.J.; Fitali, A. Information as a double-edged sword: The role of computer experience and information on applicant reactions towards novel technologies for personnel selection // *Computers in Human Behavior*. 2018, Том: 81. Стр.: 19-30.
5. Roulin, N.; Bhatnagar, N. Smoking as a Job Killer: Reactions to Smokers in Personnel Selection // *Journal of Business Ethics*. 2018, Том: 149, Выпуск: 4. Стр.: 959-972.
6. Kolesnichenko, E.; Radyukova, Ya.; Sutyagin, V. Improvement of Procedures and Methods of Personnel Selection for the Budgetary Sphere Organization / Конференция: 31st International-Business-Information-Management-Association Conference Местоположение: Milan, ITALY публ.: APR 25-26, 2018. Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020, VOLS I–XI. Стр.: 1501-1507.
7. Колесниченко, М.Н. Структурный подход к пониманию рекрутинга персонала // *Социально-гуманитарные знания*. 2017. № 1. С. 338-343.
8. Имаева, А. Будни рекрутера: от заявки до Job-offer. М.: Проспект, 2014. 150 с.
9. Тюрина, И.О. Российский рынок рекрутерских услуг: вчера и сегодня // *СОЦИС*. 2015. №5. С.54-66.
10. Розанова, В.А. Современный российский кадровый рекрутинг // *Управление персоналом*. 2016 . №8. С. 46-52.
11. Никифоров, Р.О. Рекрутинговой бизнес в России. М.: ПАИМС, 2015. 211 с.

## EFFECTIVE PERSONNEL SELECTION METHODS IN MODERN ORGANIZATIONS

**Julia Surkova**

**Department Manager in Stockmann JSC**

**Yekaterinburg, Russia**

**Abstract.** The article analyzes the recruitment methods used by recruitment agencies at the present stage of recruiting services development in Russia. The definition is given and the types of recruitment agencies are highlighted. The author identified four types of agencies, depending on their activities direction and the services cost: Executive Search and Headhunting agencies; universal recruitment companies; specialized or industry recruitment agencies; employment agencies. The author analyzed the main methods that are offered in the recruitment services market from the point of the interaction peculiarities between employers and recruitment agencies, determining the efficiency parameters for using each method. It is proved that each method requires special communication rules with the customer. The article contains further the author's results of the 14 recruiting agencies study located in the large Russian city Yekaterinburg, conducted to determine the main methods that each agency uses. The author identified four groups of agencies by used methods; however, one of the groups contains large universal recruitment agencies that use almost all recruitment methods. This study develops the topic of studying external recruiting in Russia.

**Key words:** personnel selection methods; recruiting; recruitment agencies; interaction with the employer; staff recruitment efficiency.

**JEL Code:** M 51; M 55.

### **References:**

1. Ock, J.; Oswald, F.L. The Utility of Personnel Selection Decisions Comparing Compensatory and Multiple-Hurdle Selection Models // *Journal of Personnel Psychology*. 2018, Vol.: 17, Issue: 4. P.: 172-182.
2. Efe, B.; Kurt, M. A systematic approach for an application of personnel selection in assembly line balancing problem // *International Transactions in Operational Research*. 2018, Vol.: 25, Issue: 3, SI. P.: 1001-1025.
3. Jasemi, M.; Ahmadi, E. A new fuzzy ELECTRE-based multiple criteria method for personnel selection // *Scientia Iranica*. 2018, Vol.: 25, Issue: 2. P.: 943-953.



4. Langer, M.; Koenig, C.J.; Fitali, A. Information as a double-edged sword: The role of computer experience and information on applicant reactions towards novel technologies for personnel selection // *Computers in Human Behavior*. 2018, Vol.: 81. P.: 19-30.
5. Roulin, N.; Bhatnagar, N. Smoking as a Job Killer: Reactions to Smokers in Personnel Selection // *Journal of Business Ethics*. 2018, Volume: 149, Issue: 4. Pages: 959-972.
6. Kolesnichenko, E.; Radyukova, Ya.; Sutyagin, V. Improvement of Procedures and Methods of Personnel Selection for the Budgetary Sphere Organization / Conference: 31st International-Business-Information-Management-Association Conference. Location: Milan, ITALY: APR 25-26, 2018. Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020, VOLS I –XI. P.: 1501-1507.
7. Kolesnichenko, M.N. Structural approach to understanding staff recruiting // *Social and humanitarian knowledge*. 2017. No. 1. P. 338-343.
8. Imaeva, A. Weekdays recruiter: from the application to the job offer. M.: Prospect, 2014. 150 p.
9. Tyurin, I.O. Russian market of recruitment services: yesterday and today // *SOCIS*. 2015. №5. P. 54-66.
10. Rozanov, V.A. Modern Russian personnel recruiting // *Personnel Management*. 2016, №8. P. 46-52.
11. Nikiforov, R.O. Recruitment business in Russia. M.: PAIMS, 2015. 211 p.

## Contact

Julia Surkova

Ural State University of Economics

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

SJiulia@e1.ru

Научный руководитель: д.э.н., профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета И.А. Кулькова.