

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Совершенствование подбора персонала через кадровые агентства  
(на примере ООО «АНКОР Индустриальные решения»)**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студентки 3 курса 391 группы

направления 43.04.01 «Сервис»

Института истории и международных отношений

Щедриковой Марины Владимировны

Научный руководитель

Доцент, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. звание

Профессор, д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_  
должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Т. В. Темякова

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Т.В. Черевичко

\_\_\_\_\_  
инициалы, фамилия

Саратов 2021 г.

*Введение.* Роль и значение кадровых специалистов повышались по мере возрастания роли человеческого фактора на производстве, сложности выживания. От кадровых работников в организации зависит целый ряд решений: какими организация видит или хочет видеть своих работников; политика в отношении организационных стандартов и личностного фактора; политика вознаграждения и найма сотрудников.

Сегодня прослеживается тенденция, что многие компании стараются делегировать ряд обязанностей. Так, например, некоторые компании прибегают к помощи кадровых агентств для подбора персонала на открытые вакансии. Особенностью рекрутмента является тот факт, что оно не имеет границ. Рекрутер не ограничен в инструментах поиска персонала. Это одновременно и упрощает процесс поиска нужного кандидата, и, одновременно, затрудняет.

Цель магистерской работы – на основе изучения теоретических основ исследования подбора персонала через кадровые агентства проанализировать особенности подбора персонала через ООО «АНКОР Индустриальные решения» и разработать предложения по его совершенствованию.

Задачами работы является:

- рассмотреть понятие, задачи, источники подбора персонала в организациях;
- исследовать понятие, функции, виды кадровых агентств и их роль в подборе персонала организаций;
- проанализировать современное состояние и перспективы развития рекрутинга в России;
- дать характеристику деятельности кадровой компании «АНКОР Индустриальные решения»;
- выявить этапы подбора персонала компанией «АНКОР Индустриальные решения»;
- проанализировать практику реализации рекрутинговой деятельности кадровой компанией «АНКОР Индустриальные решения»;

- разработать мероприятия по совершенствованию рекрутинговой деятельности ООО «АНКОР Индустриальные решения» в условиях распространения COVID-19.

Тема подбора персонала подробно обсуждается в книге заместителя генерального директора международной компании «АНКОР» Татьяны Баскиной: «Техники успешного рекрутмента»<sup>1</sup>.

В работе Кибанова А. Я. «Управление персоналом организации»<sup>2</sup> описана технология работы с персоналом, раскрыты методы управления, а также собраны методы оценки деятельности персонала организаций.

Актуальность проблем на российском рынке рекрутмента и его отличия от деятельности зарубежных HR поднята в статье Валькович О.Н., Коротких Л.В. «Совершенствование системы управления персоналом на российских предприятиях»<sup>3</sup>.

*Основная часть.* Успех деятельности кадрового агентства во многом зависит от квалификации персонала в его регионе, а также наличия собственной базы соискателей, наработанной клиентской базы и выстроенных отношений с потенциальными заказчиками. Выделяют следующие группы кадровых агентств по методам подбора персонала<sup>4</sup>:

- Классические агентства Executive Search

Сам термин Executive Search дословно означает «поиск руководителей». Метод работы таких агентств часто называют прямым, целевым или целенаправленным поиском. Это связано с тем, что специалисты среднего и

---

<sup>1</sup> Рынок подбора, предоставления персонала и аутсорсинга в 2019 и в 2020 // Официальный сайт кадровой компании Hays [Электронный ресурс]. URL: [https://hays.ru/rynok\\_tryda\\_2019/](https://hays.ru/rynok_tryda_2019/) (дата обращения: 25.11.2020).

<sup>2</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / 4-е изд., доп. и перераб. - М.: Инфра-М, 2012. - 695 с.

<sup>3</sup> Валькович О.Н., Коротких Л.В. Совершенствование системы управления персоналом на российских предприятиях: особенности применения зарубежных моделей // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015 № 12 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/12/10325> (дата обращения: 11.08.2020).

<sup>4</sup> HR-портал / Все о кадровых агентствах [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://hr-portal.ru/blog/vse-o-kadrovyyh-agentstvah> Дата обращения: 08.07.2020

высшего звена редко бывают в «активном поиске». Соответственно, их резюме не публикуется на сайтах по поиску работы. Таким образом, работа рекрутера такого агентства связана с «переманиванием» кандидата из другой компании и прямым поиском. Из общего числа агентств по подбору персонала агентств Executive Search около 5 %. Сейчас на российском рынке работают представительства крупнейших транснациональных компаний: Ward Howell, Korn/Ferri, Egon Zehnder и др.

- Кадровые агентства Selection Recruitment

Такие агентства занимаются подбором специалистов среднего и высшего звена. В работе используются инструменты и методы классического рекрутмента: собственная база, сайты по поиску работы, социальные сети. Так работают около 55 % агентств. К агентствам, работающим в данной нише, относятся: «АНКОР», «Триза», «Метрополис» и т.п.

- Скрининговые (поверхностные) агентства

Данные агентства занимаются первичным подбором кандидатов. Как правило, они используют сайты по поиску работы, где размещают информацию о вакансиях, а также собственную базу, которую формируют из присылаемых соискателями резюме. Интервью с кандидатами на вакансии такие агентства чаще всего не проводят, просто рассылают большое количество резюме кандидатов работодателям. К таким агентствам в Саратове можно отнести «Аквариум», «Персонал-Консалтинг», «Перспектива» и др.

Как было сказано выше, компания «АНКОР» относится к категории «Кадровые агентства Selection Recruitment». На сегодняшний день «АНКОР» входит в ТОП-10 лучших кадровых агентств России. В Саратове также есть филиал «АНКОР». Он состоит из троих сотрудников: отдел рекрутмента (старший консультант и два аналитика) и отдел консалтинга (в лице координатора проектов). В свою очередь отдел Саратова входит в практику «Автомобильное производство и логистика». Ранее филиал был в составе практики «Оборудование и сельское хозяйство», переход произошел в 2020 году в связи с изменениями в структуре компании. Несмотря на большое

количество филиалов стандарты работы компании «АНКОР» едины для всего процесса подбора персонала.

Компания «АНКОР» всегда стремится удовлетворить потребности своих клиентов, поэтому перечень услуг постоянно расширяется. На сегодняшний день в рамках холдинга реализуются следующие услуги:

- Рекрутмент (поиск и подбор персонала) — ключевая услуга холдинга «АНКОР», самый первый продукт компании.
- Массовый подбор – комплекс решений по поиску и подбору большого количества персонала. В частности, в 2018 году «АНКОР» получил право на эксклюзивный массовый подбор специалистов, занятых в проведении Чемпионата Мира по футболу.
- Предоставление персонала на краткосрочные проекты – особенно актуальная услуга в период отпусков или повышенного спроса.
- Аутсорсинг – передача части работ, услуг или бизнес-функций от компании-клиента в сферу деятельности «АНКОР».
- Консалтинг (Consulting) — консультирование клиентов по широкому кругу вопросов в сфере экспертной деятельности «АНКОР»: по трудовому плану и охране труда, обучение и развитие персонала и др.

По стандартам компании «АНКОР» процесс подбора персонала включает в себя следующие этапы.

I этап – Маркетинг: переговоры с клиентом, получение и диагностика запроса.

Это может быть телефонный звонок, скайп-встреча, встреча на открытых мероприятиях. После контакта необходимо отправить клиенту письмо для закрепления договоренностей, в котором обязательно благодарим клиента за уделенное время и намечаем дальнейшие действия (совместную работу над позицией). В случае отказа клиента от сотрудничества необходимо выяснить причины и работать с ними в зависимости от типа клиентов, роли контактного лица и цели.

II этап – Поиск и отбор кандидатов.

Необходимо обсудить и согласовать с клиентом технологию отбора и подбора на конкретную вакансию. Необходимо анализировать и обсуждать причины отказов клиента кандидатам, кандидатов от участия в конкурсе, оценивать риски: наличие резюме в базе клиента, бизнес-планы/приоритеты клиента по закрытию вакансии, уровень конкуренции с другими агентствами и внутренними рекрутерами. Важно еженедельно обсуждать с клиентом промежуточные результаты работы: любые изменения и корректировки требований к вакансии, а также инициативно проводить мониторинг потребностей клиента и предлагать решения.

Общение с кандидатами: нужно помнить, что не только мы выбираем среди соискателей, но и они выбирают среди компаний. Необходимо обеспечивать кандидатов информацией в течение всего взаимодействия, продавать преимущества вакансии. Лучше дублировать информацию о предстоящем интервью на e-mail /sms /мессенджеры, чтобы она всегда была перед глазами у кандидата.

Если после интервью мы понимаем, что кандидат нам не подходит, или же клиент сообщает нам о неготовности рассматривать того или иного кандидата, необходимо озвучить причины отказов в корректной форме. Важно помнить, что даже если кандидат не подошел на одну позицию, это не значит, что он не будет интересен на другой. Более того, кандидат может в будущем выступать в роли рекомендателя своих коллег или друзей, поэтому при отказе важно остаться друзьями. В практике «АНКОР» ни раз случалось, что у кандидата и клиента не произошла «химия», однако этот же кандидат успешно «продавался» в другой проект, где работал многие годы.

III ЭТАП – Презентация кандидатов. Клиентские интервью.

Составление резюме: резюме – это визитная карточка работы рекрутера. С помощью резюме мы формируем мнение о кандидате, увеличиваем его «стоимость». Резюме – это не набор отдельных блоков об образовании и опыте кандидата. Важно, чтобы заказчик мог увидеть в резюме целую историю успеха кандидата. Таким образом, в резюме должна быть логика.

Консультант отправляет резюме клиенту вместе с сопроводительным письмом, которое содержит оценку навыков, компетенций со стороны кандидата (самооценка), консультанта, клиента. На этом же этапе происходит взаимодействие с клиентом, обсуждается его соответствие или несоответствие данной вакансии. В случае интереса клиента к кандидату выбирается дата и время, которые удобны обеим сторонам. Интервью также может быть как очным, так и посредством skype / мессенджера. Накануне выбранного времени необходимо подтвердить время обеих сторон.

Важно брать обратную связь как от клиента, так и от кандидата. Это очень нужная информация, которая может помочь подготовить будущих более сильных кандидатов. Например, подготовка кандидата к собеседованию в компанию Lindström (спецодежда, ковровые покрытия) на основании обратной связи от предыдущих кандидатов помогла ему лучше сконцентрироваться и составить самопрезентацию, а также хорошо показать себя на тестировании «в полях»<sup>5</sup>. Результатом стало трудоустройство кандидата.

#### IV ЭТАП – Принятие предложения. Гарантийные обязательства.

При хорошем раскладе кандидат, получивший оффер<sup>6</sup> от клиента, должен его подписать и в оговоренные сроки выйти в компанию. Но часто бывает, что кандидат не принимает предложение. Чтобы снизить риски отказа кандидата от предложения, нужно постоянно взаимодействовать с ним, отслеживать его участие в конкурсах от других компаний, владеть ситуацией. За пару дней нужно направить письмо (куда, когда, какие документы, кого спросить), совершить личный звонок с подтверждением и продублировать основную информацию. Также стоит проконтролировать выход финалиста на работу в первый день работы.

---

<sup>5</sup> Работа «в полях» - визиты к клиентам

<sup>6</sup> Job offer – «предложение о работе» - документ на фирменном бланке компании, в котором прописаны условия, предлагаемые кандидату при трудоустройстве.

2020 год внес свои коррективы в деятельность не только российских, но и крупнейших международных компаний. Изменения не обошли стороной и кадровый холдинг «АНКОР». Так, например, с конца марта большая часть сотрудников была переведена на работу из дома в удаленном режиме. Конечно, это потребовало большей самоорганизации от персонала. Кроме того, был пересмотрен процесс работы с кандидатами и клиентами. Так, значительная часть собеседований и переговоров перешли в режим online.

Закрытие границ и приостановка деятельности российских и зарубежных производств привела к тому, что часть проектов оказалась заморожена на неопределенный период, а часть – аннулирована. Если посмотреть на статистические данные по 2020 году, то второй квартал стал провальным не только для Саратовского филиала, но и для холдинга в целом. Были закрыты производства таких компаний, как DMG MORI (токарно-фрезерные станки), Legrand (низковольтное оборудование), Schneider Electric (электроника, оборудование), Otis (лифтовое оборудование), Stora enso (упаковка) и многих других. В диаграмме ниже отражена ситуация с портфелем проектов в аналогичные периоды 2018, 2019 и 2020 годов.

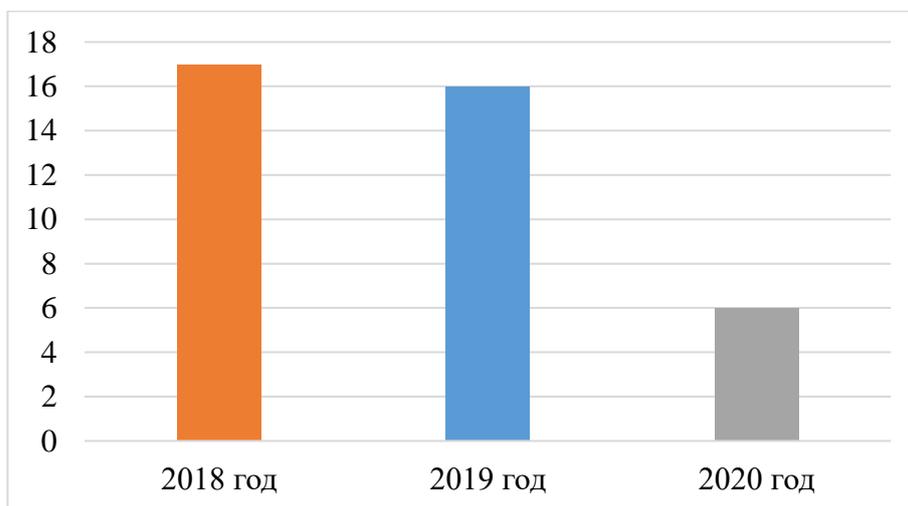


Рисунок 1 – Количество проектов во втором квартале 2018-2019 годов (в Саратовском филиале)

В третьем квартале ситуацию с портфелем проектов удалось несколько выровнять благодаря активным маркетинговым мероприятиям и холодному обзвону специалистами компании «АНКОР»: часть клиентов вернулась к

работе с кадровыми компаниями, а часть так и не смогла оправиться от потерь и сделала выбор в пользу внутреннего рекрутмента (силами собственных HR-специалистов). В диаграмме ниже отражены данные по количеству проектов в 2020 году поквартально.

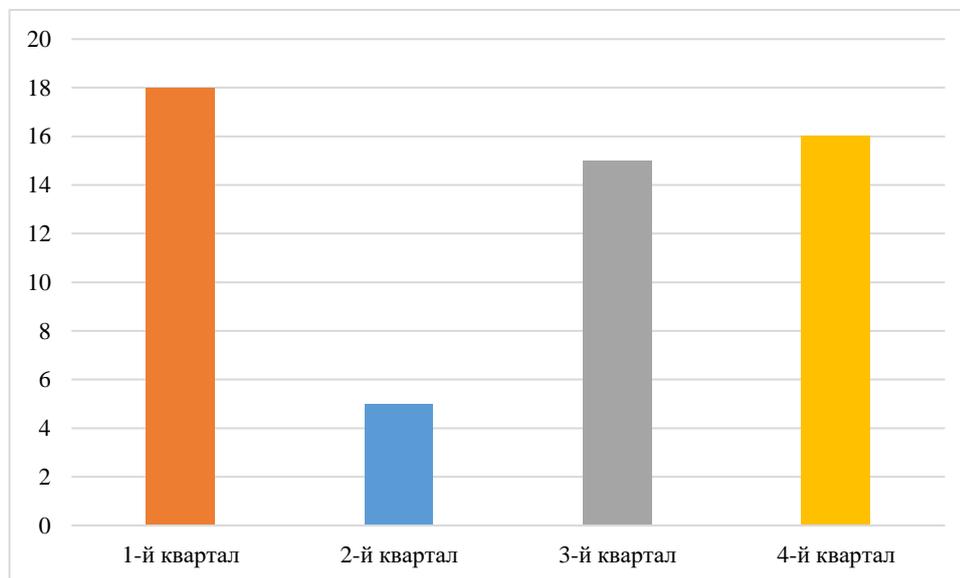


Рисунок 2 – Количество проектов в 1-4 квартале 2020 года (в Саратовском филиале)

Нужно отметить, что несмотря на сложный второй квартал, Саратовскому филиалу удалось выйти на самоокупаемость и выполнить минимальный план. В таблице ниже отражены затраты на филиал (в разрезах квартала и года).

Таблица 1 – Затраты на содержание Саратовского филиала «АНКОР»

№	Затраты	Стоимость (рублей/квартал)	Стоимость (рублей/год)
1	Заработная плата Консультанту	120 000,00 Р	480 000,00 Р
2	Заработная плата Аналитику	75 000,00 Р	300 000,00 Р
3	Аренда офиса	60 000,00 Р	240 000,00 Р
4	Сотовая связь, интернет	3 000,00 Р	12 000,00 Р
5	Итого:	258 000,00 Р	1 032 000,00 Р

Чтобы рассчитать окупаемость Саратовского филиала, мы проанализировали зыкрываемость вакансий и суммы затрат на содержание офиса за последние 3 года. Динамика показана в таблице ниже.

Таблица 2 – Динамика закрытия вакансий и затрат на содержание  
Саратовского филиала

	2018 год	2019 год	2020 год
Количество закрытых вакансий	24	27	21
Сумма годового дохода	1 980 000,00 Р	2 235 000,00 Р	2 544 000,00 Р
Затраты на содержание офиса	977 500,00 Р	1 013 000,00 Р	1 032 000,00 Р

Из таблицы мы видим, что затраты на содержание офиса растут с каждым годом. Связано это с повышением тарифов, стоимости аренды, а также с индексацией заработной платы сотрудников. Чтобы оставаться на плаву и не уходить «в минус», годовой и квартальные планы, устанавливаемые руководством «АНКОР», ежегодно увеличиваются. Однако в «АНКОР» нет депримирования за невыполнение плана, что позволяет сотрудникам планировать свои бюджеты. Так, например, мы видим, что в 2020 году Саратовским филиалом было трудоустроено меньше кандидатов, чем в предыдущие два года, однако в финансовом плане этот год стал более дорогим. Связано это с тем, что проектов было меньше (в связи с провальным вторым кварталом), но они оказались более дорогими, чем предыдущие. Таким образом, в 2020 году на содержание Саратовского офиса ушел 41% от годового дохода филиала, что несколько меньше, чем в предыдущие годы (45% в 2019 году, 49% в 2018 году). Такая тенденция носит позитивный характер, поскольку ведет к сокращению процента затрат при возрастании планов.

Как было сказано ранее, в период пандемии многие действия перешли в режим online. Автором магистерской работы были внесены предложения по оптимизации подбора персонала в деятельности кадровой компании «АНКОР». Они не требуют дополнительных финансовых вложений, что очень важно в период пандемии. Нужно отметить, что число закрытых вакансий в 3-4 квартале 2020 г. с применением предложенных технологий составило 15 единиц, что равняется 72% от общего числа закрытых вакансий за 2020 год.

Так, разработанный во втором квартале 2020 г. пакет предложений включает в себя мероприятия, описанные ниже:

- Собеседования online

Для проведения онлайн-собеседований были использованы такие платформы, как бизнес-мессенджеры Skype, Teams; VCV-платформы для записи интервью. Использование данных платформ стало условно бесплатным, поскольку они были включены в пакет офисного программного обеспечения, которым «АНКОР» пользуется уже на протяжении многих лет.

Другими источниками общения с кандидатами стали мессенджеры, которые установлены практически на всех смартфонах (WhatsApp, Viber, Telegram). Их использование возможно на бесплатной основе.

- Рассылка предложений

Данная мера стала эффективной при массовом подборе, когда к кандидату выдвигается минимальный пакет требований: рабочий персонал, стажеры, начинающие специалисты (например, менеджеры). Благодаря рассылке Саратовским офисом в 2020 году были закрыты три позиции водителя погрузчика, сервисного инженера и менеджера по продажам, что составило 24% от общего числа закрытых вакансий за 2020 год.

- Статус «Я переболел Covid-19»

В большинстве компаний кандидат после получения job-offer также получает направление на прохождение медкомиссии. Если раньше эта мера была обязательной преимущественно для производственных позиций (водители, грузчики, операторы и другие), то сейчас риски намного выше. Так, со своей стороны рекрутеры «АНКОР» постарались максимально сохранить время клиента: в резюме кандидата появилась графа с указанием информации, болел ли он Covid-19 и в какой период.

- Удаленная работа

Эта мера стала актуальной для специалистов, переходящих на аналогичную должность, и с опытом работы от 5 лет. Кроме того, рекрутеры

«АНКОР» опираются и на личные качества кандидата: ответственность, самоорганизация, способность работать в режиме многозадачности.

Рекрутеры стали активно использовать фильтры на рабочих сайтах: например, не так давно у кандидатов появилась возможность в своем резюме указывать диапазон поиска. Так, мы уже по этому критерию можем отсеять кандидатов, которые, условно говоря, живут на другом конце города. Более того, выбирая соискателей, которые живут в шаговой доступности от места работы, во-первых, мы получили максимально мотивированных кандидатов, а во-вторых, так меньше шансов столкнуться с инфекцией, ведь на собеседование с клиентом соискатель приходит, минуя общественный транспорт. Результатом данного мероприятия стало закрытие рекрутером «АНКОР» вакансии «Менеджера по логистике» во третьем квартале 2020 года. Кандидат долгое время (около месяца) был в подвешенном состоянии, т.к. его не могли вывести в офис в связи с ограничениями. Так, нами был предложен вариант удаленной работы, поскольку кандидат работает в этой сфере более 7 лет. Клиент согласился, и кандидат был трудоустроен дистанционно, а к концу испытательного срока вышел в офис.

*Заключение.* Что касается будущего, то и работодатели, и рекрутеры ждут серьезных изменений. В «АНКОР», например, регулярно проходят опросы сотрудников на тему удаленной работы. Как показывает практика, более 70% опрошенных готовы работать из дома и не видят в переходе на постоянную «удаленку» причин для спада активности. С сентября в «АНКОР» запущен проект по online-бронированию переговорных: его суть в том, что большую часть времени сотрудники работают из дома, а в офис приходят для проведения очных интервью с соискателями или переговоров с клиентами.

Привлекая для подбора персонала кадровое агентство, компания-клиент получает возможность значительно расширить зону поиска специалиста: ведь большинство крупных агентств занимаются подбором кадров сразу в нескольких российских регионах. Кроме того, кадровое агентство помогает

компания сформулировать требования к кандидату с учетом общей ситуации в отрасли и на рынке в целом.