

## Структурно-функциональная организация кадровых агентств в Ульяновской области

© 2011 Л.А. Андреева

Ульяновский государственный технический университет

E-mail: emilsi@ya.ru

В статье приведены основные выводы о структурно-функциональной организации региональных кадровых агентств, сформулированные по результатам проведенного автором экспертного опроса. В качестве экспертов выступили руководители региональных кадровых агентств. Опрос позволил получить экспертные оценки о складывающихся тенденциях на рынке рекрутинговых услуг, а также получить сведения о структуре ряда кадровых агентств, видах оказываемых услуг и понять их функциональные особенности.

*Ключевые слова:* рынок услуг по рекрутингу персонала, кадровые агентства, рекрутмент, структурно-функциональная организация.

Сегодня региональный рынок услуг по рекрутингу персонала - в процессе перехода со стадии становления на стадию стабилизации. Выявим и опишем основные структурно-функциональные характеристики организации деятельности кадровых агентств по оказанию услуг рекрутинга персонала. Данный анализ проведем на базе исследования современного состояния рынка, специфических черт, особенностей и проблем, с которыми сталкиваются региональные кадровые агентства в процессе своей деятельности.

В связи с тем что подобного рода исследования в регионе ранее не проводились, осуществление комплексного анализа деятельности кадровых агентств изначально было затруднено полным отсутствием в открытых источниках достоверных актуальных статистических данных о состоянии регионального рекрутмента. Поэтому для сбора первичных данных было проведено экспертное *интервью*. В качестве экспертов выступили руководители кадровых агентств.

Для проведения опроса была разработана анкета, представляющая собой определенным образом организованный перечень вопросов, которые можно объединить в несколько групп: вопросы, связанные с анализом регионального рынка рекрутинговых услуг; вопросы, с помощью которых можно определить особенности деятельности каждого кадрового агентства; вопросы, касающиеся перспектив развития рекрутмента на региональном рынке. В связи с этим вопросы, задаваемые экспертам, имели вид либо “вопросов-оценок”, либо “вопросов-мнений”. Первые в большинстве своем носили закрытый и полужакрытый характер, а ответы на них давали информацию об оценке экспертом складывающейся на рынке ситуации. “Вопросы-мнения” были

направлены на получение заключений руководителей по различным аспектам деятельности кадрового агентства.

Результаты опроса позволили получить экспертные оценки о складывающихся тенденциях на рынке рекрутинговых услуг, а также сведения о структуре ряда кадровых агентств, видах оказываемых услуг и понять их функциональные особенности.

Первая особенность заключается в том, что функционирование кадровых агентств характеризуется автономностью по отношению к другим трудовым посредникам, представленным на рынке.

В зависимости от преследуемых целей и характера функционирования региональная инфраструктура трудового посредничества характеризуется двумя типами структур. К первому типу относятся некоммерческие структуры, представленные сетью областных и районных центров занятости населения; центрами содействия трудоустройству выпускников при образовательных учреждениях; автономными некоммерческими организациями содействия трудоустройству населения. Вторую группу составляют коммерческие структуры - кадровые агентства и агентства по трудоустройству. Отсутствие взаимодействий между ними приводит к тому, что государственные и негосударственные посредники не могут полноценно взаимно дополнять друг друга.

Вторая особенность заключается в том, что развитие регионального рынка рекрутинговых услуг происходит неравномерно. Данный вывод был сделан на основе анализа географического распространения кадровых агентств по территории Ульяновской области. Как показал контент-анализ каталогов кадровых агентств<sup>1</sup>, в том числе и представленных на сайтах по трудоустрой-

ству<sup>2</sup>, на рынке труда Ульяновской области по состоянию на сентябрь 2011 г. работали порядка 35 негосударственных структур, оказывающих рекрутинговые услуги либо в качестве основных, либо дополнительных. Их них 31 агентство функционирует на территории областного центра и 4 агентства - в г. Димитровграде. Остальные города, входящие в состав Ульяновской области, на данный момент, по-видимому, не являются привлекательными с точки зрения развития на их территории рекрутингового бизнеса.

Следующая особенность связана с типологией организационно-правовых форм ведения рекрутингового бизнеса. Так, региональный рынок услуг по рекрутингу персонала представлен двумя типами коммерческих исполнителей этого вида услуг.

Первый тип исполнителей представлен субъектами рекрутингового бизнеса, осуществляющими деятельность от имени юридического лица. В данном случае при открытии кадровое агентство регистрируется учредителем в форме общества с ограниченной ответственностью (далее ООО). Второй тип исполнителей представлен физическими лицами, зарегистрированными в качестве индивидуальных предпринимателей. При этом наиболее распространенной формой организации рекрутингового бизнеса является ООО. Руководителями агентств данный факт был обоснован тем обстоятельством, что в деловых кругах иметь собственное юридическое лицо, пусть даже с единственным учредителем и минимальным уставным капиталом, считается предпочтительным.

Большинство кадровых агентств на региональном рынке подпадают под определение "малая фирма", что связано с небольшой численностью занятых в них сотрудников. В целом, по региону средняя численность персонала кадровых агентств составляет 11 чел. Распределение персонала по категориям выглядит примерно следующим образом: 1/3 составляет административный персонал и 2/3 общей численности сотрудников приходится на персонал, занимающийся оказанием непосредственно рекрутинговых и сопутствующих им услуг.

У смешанных кадровых агентств, практикующих наряду с оказанием рекрутинговых услуг также услуги содействия трудоустройству соискателей, в связи с увеличением объема работ наблюдается увеличение штатной численности персонала до 15-20 чел.

Организационная структура большинства кадровых агентств - иерархическая двухуровневая, реже трехуровневая. В обоих случаях во главе агентства находится директор, который, кроме

традиционных функций менеджера, зачастую исполняет и роль рекрутера (исполнителя рекрутинговых услуг) и наставника для вновь принятых сотрудников, а также маркетолога и PR-менеджера. В непосредственном подчинении у директора находятся исполнители рекрутинговых услуг, а также бухгалтер и системный администратор, которые в большинстве случаев выполняют свои обязанности на условиях аутсорсинга на основании заключаемых с агентством гражданско-правовых договоров.

Для более развитых агентств характерны расширение профессионально-квалификационного состава персонала и трехуровневая организационная структура. В частности, функция поддержания отношений с существующими клиентами и поиска новых делегируется менеджеру по развитию, а также производится разделение функций в процессе оказания рекрутинговых услуг между рекрутером и ресечером.

Разделение труда рекрутеров и ресечеров происходит следующим образом. В обязанности ресечера входит поиск и подбор потенциальных претендентов на занятие вакантной должности посредством проведения первичных собеседований, проверки рекомендаций и других сопровождающих формальностей. Рекрутер непосредственно взаимодействует с работодателем-заказчиком, оформляя заявку на персонал, ведя переговоры о стоимости услуг, организуя встречи с отобранными кандидатами.

Иных вариантов штатного расписания, организационной структуры и систем внутренних взаимоотношений в процессе исследования обнаружено не было.

Следующей характерной особенностью является нехватка опыта, поэтому примером для подражания являются технологии работы передовых кадровых агентств крупных городов - Москвы и Санкт-Петербурга, под влиянием которых на региональном рынке образовались следующие сегменты рекрутинговых услуг:

- стандартный рекрутинг, включающий оперативный поиск и подбор персонала большой численности, поиск и подбор специалистов, а также менеджмента;
- прямой поиск и подбор ("*executive search*") менеджеров среднего и высшего уровней управления;
- переманивание топ-менеджеров, а также редких и уникальных специалистов ("*head-hunting*" или "охота за головами").

Кадровые агентства в основном подбирают персонал на постоянную занятость, но встречаются случаи привлечения персонала на условиях временной занятости ("*temporary staffing*"). Важ-

но отметить, что при этом технологии лизинга (аренды) персонала (*"staff leasing"*) и выведения персонала за штат (*"outstaffing"*) не используются. Основная причина связана со сложностями юридического оформления подобного рода отношений между сторонами сделки из-за отсутствия соответствующей нормативно-правовой базы, которая бы осуществляла их регулирование без нарушения норм законодательства. Прежде всего это касается законных трудовых прав работников, нанимаемых на работу по данным схемам трудоустройства. Привлечение персонала на временную занятость, как правило, осуществляется через более привычные механизмы - механизм замещения временно отсутствующего работника, совместительство или оформление отношений с работником при помощи гражданско-правового договора.

Исследование показало отсутствие специализации у большинства действующих на региональном рынке кадровых агентств как по профессиональной принадлежности подбираемых работников, так и по уровням должностей.

Несмотря на то, что практически все кадровые агентства активно заявляют о своей специализации на подборе менеджеров и руководителей высшего и среднего звена управления, тем не менее признают, что занимаются подбором персонала на вакансии практически любого уровня вне зависимости от отрасли, в которой оперирует заказчик. И если они и ограничивают уровни должностей, для которых осуществляется подбор, то, как правило, снизу, исключая из сферы своего внимания рабочие профессии. Только три кадровых агентства на сегодняшний день заявляют о готовности сотрудничать с работодателями для оказания услуг по подбору персонала рабочих профессий, при этом они подбирают персонал исключительно для работы вахтовым методом в сфере строительства.

Таким образом, региональный рынок рекрутмента характеризуется наличием преимущественно универсальных кадровых агентств широкого профиля.

В результате попытки произвести ценовую сегментацию рынка рекрутинговых услуг на основании предоставленных данных об их стоимости выяснилась еще одна характерная особенность - ценовая политика большинства компаний непрозрачна в силу отсутствия единообразия методик ценообразования на рекрутинговые услуги.

В частности, по методике определения стоимости услуг кадровые агентства по подбору персонала условно можно поделить на две группы. Первую группу формируют кадровые агентства,

практикующие расчет стоимости своих услуг в виде процента от годового дохода подбираемого кандидата. Вторая группа включает кадровые агентства, ограничивающиеся процентом от среднемесячной заработной платы подбираемого кандидата.

Главная цель функционирования региональных кадровых агентств, как коммерческих организаций, заключается в максимизации прибыли, соответственно, устанавливая цены на свои услуги, они заинтересованы в некотором их повышении, в результате чего стоимость рекрутинговых услуг дифференцируется в зависимости от ряда факторов.

В частности, к ним относятся: рентабельность; среднерыночные цены на подобные услуги; уровень должности подбираемого кандидата, дефицитность профессии; сбалансированность между предлагаемой специалисту заработной платой, предъявляемых к нему требований и возлагаемых обязанностей; продолжительность срока бесплатной замены работника, трудоустроенного по рекомендации агентства; срочность заказа; спектр оказываемых дополнительных услуг и (или) их качество; методы отбора соискателей и другие факторы, имеющие значение для кандидата (привлекательность организации-работодателя, предлагаемой работы, условий труда, графика работы и т.п.). Существенное влияние также оказывает и репутация кадрового агентства на рынке.

Следует отметить, что оплата услуг в большинстве случаев производится работодателями-заказчиками одновременно. Однако некоторые кадровые агентства в зависимости от сложности поставленных задач практикуют поэтапную оплату своих услуг. Предоплата за выполнение услуг в основном практикуется при поиске специалистов высшего звена, профессионалов и обладателей уникальных специальностей, а также как средство защиты от недобросовестных заказчиков, впервые обращающихся в кадровое агентство.

Абсолютно все представленные на региональном рынке кадровые агентства, подбирающие персонал, несут гарантии по бесплатной замене трудоустроенных ими работников, если их квалификация или опыт не соответствуют занимаемой должности. Срок замены "неподходящего" кандидата находится в прямой зависимости от уровня его должности и в среднем на региональном рынке составляет от 3 мес. (для специалистов и линейных менеджеров) до 1 года (для позиций более высоких уровней управления).

В последние годы наблюдается стремление кадровых агентств к диверсификации своего биз-

неса за счет развития и продвижения на рынок дополнительных услуг для своих потребителей. Как показывают исследования, в настоящее время кадровые агентства предлагают следующий перечень дополнительных услуг для работодателей-заказчиков: консультирование кадровых служб по различным вопросам управления персоналом; проведение краткосрочных обучающих программ в форме бизнес-семинаров и тренингов с привлечением ведущих специалистов и бизнес-тренеров; разработка и реализация программ внутрикорпоративного обучения; предоставление услуг в сфере маркетинга персонала, осуществляя мониторинг рынка труда, обзоры заработной платы определенного сегмента рынка и др.

Работникам-соискателям кадровые агентства готовы оказать содействие в следующих формах: консультации по вопросам профориентации и состояния рынка труда; составление психологического профиля (характеристики) соискателя; помощь в составлении резюме; рассылка резюме потенциальным работодателям и (или) в другие кадровые агентства; помощь в размещении резюме в специализированных СМИ и Интернете; психологические тренинги презентационных и коммуникативных навыков; проработка трудовых договоров с юристом; психологическое сопровождение кандидата в период испытательного срока. В большинстве случаев данные услуги оказываются потребителям за дополнительную плату.

Таким образом, на сегодняшний день кадровые агентства реализуют две основные функции на региональном рынке - трудовое посредничество и профессиональное, психологическое и юридическое консультирование работников и работодателей с целью достижения баланса интересов между ними. Данные функции, на наш взгляд, являются базовыми и не подлежат изменению в долгосрочной перспективе.

Подводя итоги, рассмотрим основные тенденции дальнейшего развития рынка рекрутинговых услуг.

По мере накопления опыта ведения рекрутингового бизнеса и упорядочения внутренних

процессов расширяется спектр услуг сферы рекрутмента. Поле деятельности кадровых агентств расширяется. Рекрутерами используется все больший спектр методов работы, они модифицируются и совершенствуются. Этому процессу во многом способствует активное освоение и применение в сфере рекрутмента информационных технологий, а также развитие специализированных интернет-ресурсов.

Интернет-технологии стремительно завоевывают позиции на рынке рекрутмента в силу своей оперативности и удобства обратной связи. Подавляющее большинство кадровых агентств используют интернет-порталы<sup>3</sup> для дистанционного поиска, подбора и отбора соискателей.

В условиях автономного функционирования и непрерывно увеличивающегося количества представителей рекрутингового бизнеса все более актуальной становится проблема конкуренции. В свете данных изменений залогом повышения качества работы на региональном рынке рекрутинговых услуг становятся: повышение профессионального уровня исполнителей рекрутинговых услуг; разработка единых стандартов работы, наличие и соблюдение которых может стать конкурентным преимуществом и показателем качества для потребителей, а также создание моделей и механизмов организации сотрудничества трудовых посредников между собой и с органами государственной и муниципальной власти в целях выработки рекомендаций по проблеме улучшения и оптимизации работы.

<sup>1</sup> См.: Бизнес-справочник компаний города Ульяновска // Ульяновский бизнес-портал ULMONEY. URL: <http://www.ulmoney.ru/guide/companies/uslugi/work/?curPos=40>; Трудоустройство, вакансии, кадры // справочник информационной системы "Право и финансы" - ISPF.ru. URL: <http://ispf.ru/ulyanovsk/vacancy>.

<sup>2</sup> Каталог кадровых агентств Ульяновска // Сайт по трудоустройству "Росрбота". URL: <http://ul.rosrabota.ru/agencies>.

<sup>3</sup> См.: Портал Superjob.ru. URL: <http://www.superjob.ru/info>; Портал "JOB.ru". URL: <http://ulyanovsk.job.ru>.

*Поступила в редакцию 05.05.2011 г.*