

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ Г. Ф. Каячев  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.03.01 «Управление персоналом организации»

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ  
ПРОЦЕССА ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА ДЛЯ  
ПРЕДПРИЯТИЙ (НА ПРИМЕРЕ ЦЕНТРА КАДРОВОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА «ОРИАН - ПЕРСОНАЛ»)**

Руководитель \_\_\_\_\_ канд. филос. наук., доцент Н. П. Гуляева

Выпускник \_\_\_\_\_ А. М. Козулина

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Т. П. Лихачева

Красноярск 2016

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики

Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Г. Ф. Каячев

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2015 г.

**ЗАДАНИЕ**

**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**

**в форме бакалаврской работы**

Студенту Козулиной Анастасии Михайловне

Группа УБ 12-13

Направление 38.03.03.01 «Управление

персоналом организации»

**Тема выпускной квалификационной работы** Разработка мероприятий по совершенствованию процесса подбора и отбора персонала для предприятий (на примере центра кадрового менеджмента «Ориан - Персонал»)

**Утверждена приказом по университету № 3038/с от 19.03.2016 г.**

**Руководитель ВКР** Н. П. Гуляева, кандидат философских наук, доцент кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

**Исходные данные для ВКР:** научная и специализированная литература, статистические данные, публикации в электронных изданиях, статистическая отчетность Центра кадрового менеджмента «Ориан - Персонал » за 2013-2015 г.

**Перечень разделов ВКР:**

- 1 Общая характеристика рекрутинговых агентств.
- 2 Анализ деятельности центра кадрового менеджмента «Ориан- Персонал».
- 3 Совершенствование процесса подбора и отбора персонала в ООО «Ориан».

**Перечень иллюстративного материала:**

- 1) Тема работы;
- 2) Актуальность работы;
- 3) Цель и задачи;
- 4) Рекрутинговые агентства и их виды;
- 5) Региональный рынок рекрутинговых агентств;
- 6) Деятельность предприятия;
- 7) Анализ процесса подбора персонала;
- 8) Взаимодействие клиентов с центром кадрового менеджмента «Ориан - Персонал»;
- 9) Разработка мероприятий по совершенствованию процесса подбора и отбора персонала в ООО «Ориан»;

10) Оценка ожидаемой социально-экономической эффективности рекомендаций.

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_ Н. П. Гуляева

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ А. М. Козулина

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015 г.

## РЕФЕРАТ

Выпускная работа бакалавра по теме «Разработка мероприятий по совершенствованию процесса подбора и отбора персонала для предприятий (на примере центра кадрового менеджмента «Ориан - Персонал»)» содержит 89 страниц текстового документа, 5 приложений на 10 страниц, 70 использованных источников, 14 рисунков, 13 таблиц.

РЕКРУТИНГОВОЕ АГЕНТСТВО, АНАЛИЗ РЫНКА АГЕНТСТВ, ТЕХНОЛОГИЯ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА, ВИДЫ АГЕНТСТВ, ПОДБОР И ОТБОР ПЕРСОНАЛА, АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ТЕКУЧЕСТЬ КАДРОВ.

Объект работы – Центр кадрового менеджмента «Ориан- Персонал» или общество с ограниченной ответственностью «Ориан».

Цель работы: разработать мероприятия по усовершенствованию процесса подбора и отбора персонала.

Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

- изучены основные направления деятельности и виды рекрутинговых агентств;
- определены современные технологии используемые в работе рекрутинговых агентств;
- исследована деятельность Центра кадрового менеджмента «Ориан-Персонал»;
- проанализированы особенности подбора персонала в компании «Ориан-Персонал»;
- изучены технологию взаимодействия компаний-заказчиков и Центра кадрового менеджмента «Ориан-Персонал» и выяснить основные проблемы в работе рекрутинговых агентств;
- разработаны мероприятия по совершенствованию процесса подбора и отбора персонала;
- выполнена оценка затрат и эффективности от предложенных мероприятий.

В результате анализа особенностей подбора персонала в компании «Ориан-Персонал» выявилась потребность в проведении мероприятий по усовершенствованию процесса подбора и отбора персонала.

В итоге был разработан ряд мероприятий как эффективно и быстро реализуемо, повысить качество процесса подбора.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Общая характеристика рекрутинговых агентств.....	6
1.1 Деятельность и виды рекрутинговых агентств .....	6
1.2 Технологии подбора персонала.....	12
1.3 Особенности российского и регионального рынка кадровых агентств.....	24
2 Анализ деятельности центра кадрового менеджмента «Ориан-Персонал».....	30
2.1 Основные направления деятельности ООО «Ориан» .....	30
2.2 Организационная структура и движение персонала в ООО«Ориан»...	31
2.3 Анализ процесса подбора персонала в компании.....	42
2.4 Анализ взаимодействия клиентов с центром кадрового менеджмента «Ориан - Персонал».....	54
3 Совершенствование процесса подбора и отбора персонала в ООО «Ориан».....	61
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса подбора и отбора персонала в ООО «Ориан».....	61
3.2 Оценка ожидаемой социально-экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию процесса подбора и отбора персонала.....	64
Заключение .....	71
Список использованных источников .....	73
ПРИЛОЖЕНИЯ А – Д .....	79

## ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время для рекрутинговых агентств становится все более актуальным вопрос эффективной работы с компаниями- заказчиками.

Процесс подбора персонала становится все сложнее. Это можно объяснить тем, что компании более требовательно относятся к соискателям, а соискатели в свою очередь избирательно относятся к потенциальному месту работы и условиям, предлагаемым компаниями.

Актуальность выбранной темы исследования заключается в том, что услуги рекрутинговых агентств, становятся все более востребованными на современном рынке человеческих ресурсов предприятия.

Профессиональные услуги при подборе кадров – это реальная экономия времени и средств: большинство серьезных рекрутинговых агентств располагают собственной базой специалистов, обеспечивая оперативность предложений, и достаточным опытом, чтобы гарантировать адекватность предлагаемой кандидатуры.

Сегодня услуги по подбору кадров предлагают различные агентства, среди которых немало начинающих или просто непрофессиональных. Учитывая важность поставленной задачи, для ее серьезного решения стоит обстоятельно подойти к выбору исполнителя, выбрав его из числа рекрутинговых агентств, которые имеют солидный опыт и высокую репутацию на профильном рынке.

Объектом исследования в работе выступает Центр кадрового менеджмента «Ориан-Персонал» или ООО «Ориан», которое предоставляет услуги по подбору персонала высшего и среднего звена и квалифицированных специалистов.

Предметом исследования является процесс подбора и отбора персонала для заказчиков, а также взаимодействие агентства с заказчиками.

Цель работы – разработка мероприятий по усовершенствованию процесса подбора и отбора персонала.

Для достижения цели в работе были определены следующие задачи:

- изучить основные направления деятельности и виды рекрутинговых агентств;
- определить современные технологии используемые в работе рекрутинговых агентств;
- исследовать деятельность Центра кадрового менеджмента «Ориан-Персонал»;
- проанализировать особенности подбора персонала в компании «Ориан-Персонал»;
- изучить технологию взаимодействия компаний-заказчиков и Центра кадрового менеджмента «Ориан-Персонал» и выяснить основные проблемы в работе рекрутинговых агентств;
- разработать мероприятия по совершенствованию процесса подбора и отбора персонала;
- оценить экономический эффект от предложенных мероприятий.

Информационной базой исследования послужила отечественная и переводная литература по теме исследования, а именно таких авторов как: Т. Ю. Базаров, Н. Бриллиантова, Е. Феоктистова В. А. Скляревская и т. д., а также материалы статистических сборников, научно-практических конференций.

В виде источников информации использовались, помимо учебных изданий, специализированные интернет – ресурсы, публикации в современных периодических изданиях

В работе использованы общенаучные и общеэкономические методы исследования, а также специальные приемы и методы экономического анализа.



# **1 Общая характеристика рекрутинговых агентств**

## **1.1 Деятельность и виды рекрутинговых агентств**

По мере развития рынка труда в России на нем происходят значительные перемены: если раньше проблемой был поиск работы, то сегодня – поиск хорошего работника, которых на рынке труда не так много и, чтобы их заполучить, надо, во-первых, платить рекрутерам, во-вторых, «обольщать» кандидатов.

В профессиональном сленге используются как синонимы понятия «рекрутинг» и «рекрутмент». Противоречия или же некорректности, в применении данных терминов нет.

Рекрутинг – деятельность по созданию условий для заполнения вакансий (вакантных рабочих мест) у компании-заказчика (работодателя) компетентными специалистами, соответствующими по своим качествам требованиям заказчика – включает комплекс организационных мероприятий, выполняемых агентством в интересах компании, сделавшей заказ на замещение вакантной должности, заключающийся в формировании и предоставлении заказчику списка отобранных, в соответствии с притязаниями клиента, претендентов на данную должность с целью дальнейшего приёма на работу [1].

Рекрутинг как вид предпринимательской деятельности, состоящий в оказании услуг по рекрутингу персонала, относительно молод. Способом его появления считаются США, а временем – начало 50-х годов. Самые старые рекрутинговые агентства США и Европы появились в недрах консалтинговых и аудиторских компаний, которые в процессе своей обычной деятельности сталкивались с кое-какими кадровыми задачами клиента и брались за их решение[2].

Развитие рынка рекрутерских услуг обусловлено не только постоянной потребностью в квалифицированных работниках, но и тем, что с середины

50-х годов в промышленно развитых странах набирает силу процесс чрезвычайного усложнения, глобализации и информатизации бизнеса, внедрение «высоких технологий», то есть наступает «постиндустриальная эпоха». Следствием этого процесса является рост значимости «человеческого фактора» в конечном успехе любой компании, работающей на рынке [3].

Возрастает не только стоимость квалифицированной рабочей силы, но и повышается ее мобильность. У квалифицированного работника появляется большое количество альтернативных вариантов найма в каждый момент времени.

Рекрутинговые агентства – организации, оказывающие услуги в подборе персонала – не занимаются трудоустройством. Основная задача кадровых агентств – качественное и максимально быстрое заполнение вакансий, предоставляемых их клиентами [4].

Деятельность рекрутингового агентства складывается из трёх основных составляющих: поиск, оценка и подбор персонала на определенные вакансии, имеющиеся у работодателей. Особое внимание уделяют соответствию профессиональных и личностных компетенций кандидата требованиям клиента [5].

Рекрутинговое агентство выясняет профессиональный уровень кандидата и его психологические характеристики – мотивацию, гибкость и способность адаптироваться в коллективе. Также агентство берёт на себя задачи по проверке рекомендаций [6].

Цель рекрутинговых агентств – удовлетворение интересов заказчиков в требуемом квалифицированном персонале [7].

Задачи рекрутинговых агентств условно можно разделить на две группы. Первая группа – это задачи, относящиеся к клиенту:

Поиск и подбор персонала в соответствии с требованиями работодателя. Здесь очень важно наиболее полно и верно определить требования компании-заказчика к кандидату. Подробнее об этом речь пойдет во второй главе.

Надежность подбора. Это ответственность и гарантии, которые берет на себя рекрутинговое агентство. Ответственность агентство несет за то, что представленный кандидат способен четко решать задачи того уровня, который необходим. Гарантии в зависимости от серьезности позиции делятся от 3 до 6 месяцев[8].

Подбор в строго оговоренный контрактом срок. Соблюдение сроков договора – залог удачного и долгосрочного сотрудничества. Сроки не могут определяться только заказчиком, так как напрямую зависят от сложности выполнения заказа. Поэтому, обсуждая сроки, необходимо четко соизмерять потребности заказчика и возможности, которые представляет рынок труда и само агентство.

Задачи второй группы относятся к самому рекрутинговому агентству:

Обеспечение рентабельности деятельности агентства. Рекрутинговые компании являются в чистом виде коммерческими организациями, конечная цель которых – получение прибыли, дающей возможность осуществлять инвестирование в дальнейшее развитие бизнеса.

Поиск и обучение собственных кадров.

Создание имени и продвижение марки на рынке кадровых услуг. Уровень рекрутингового агентства определяется в наибольшей степени уровнем консультантов-рекрутеров, работающих в нем. Первое сотрудничество с клиентом является решающим в вопросе, станет ли этот клиент постоянным. Зарекомендовав себя один раз определенным образом, потом достаточно сложно переубедить клиентов. Создать хорошее имя компании – это еще не все. Нужно постоянно подтверждать его и продвигать на рынок[9].

Рекрутинговые агентства, осуществляя квалифицированный поиск и отбор специалистов, дают возможность компании – заказчику создать рабочий коллектив способный к эффективной работе, тем самым, обеспечивая ее конкурентоспособность. Деятельность агентств по подбору персонала также способствует становлению более цивилизованных правовых

отношений между работниками и работодателями, формированию профессиональной культуры поиска и подбора персонала, улучшению структуры занятости.

Сегодня рекрутинговое агентство для соискателя – это не способ найти работу, а способ сделать карьеру. Агентство внимательно следит за своими «протеже» как они работают на новом месте, насколько быстро «входят» в курс проблем, берут на себя ответственность. И когда к ним обращается работодатель, они поднимают «досье» на тех, с кем уже имели дело.

Клиенты рекрутингового агентств – это организации, нуждающиеся в том или ином специалисте.

Для агентств по трудоустройству клиенты – люди, ищущие работу. За определенную плату агентства по трудоустройству предлагают населению следующие услуги:

- Помощь в составлении резюме;
- Психологическое тестирование;
- Занесение информации о кандидате в базу данных;
- Размещение резюме в интернете и др.

Большинство агентств по трудоустройству – самое простое надувательство и средство вытягивания денег. Некоторые из них созданы людьми, уволившимися из тех же кадровых агентств, но успевших «унести» базу данных работодателей [10].

Поскольку рекрутингом – эффективным инструментом взаимодействия субъектов на рынке труда занимаются рекрутинговые агентства.

В процессе развития инфраструктуры рекрутингового бизнеса сформировалась определенная структура кадровых агентств. Существуют универсальные агентства (подбор управленцев и специалистов среднего уровня) и агентства по подбору высших менеджеров (руководителей).

Второй признак классификации – деление кадровых агентств по виду технологии рекрутинга.

Здесь выделяют:

- 1) агентства прямого поиска;
- 2) агентства стандартного поиска [11].

По мнению Аллина О.В., главное конкурентное преимущество рекрутингового агентства обеспечивает его персонал. Уровень агентства определяется уровнем специалистов, работающих в нем, а постоянное повышение профессионального уровня сотрудников – залог повышения качества работы агентства в целом. Если раньше приоритетом ведущих кадровых агентств были технологии и эксклюзивные заказы, то сейчас фокус перемещается на систему подготовки рекрутеров [12].

База данных по кандидатам развивается по мере поступления заказов от работодателей. Так, каждый массовый заказ (например, на менеджера по продажам) приносит множество новых резюме. От качества базы зависит, как долго компания сможет продержаться на рынке, найдет ли постоянных заказчиков.

Не меньшая роль отводится выбору технологии подбора и ценовой ниши. В соответствии с технологией подбора и уровнем цен за услуги выделяют четыре типа агентств по подбору персонала:

#### 1 Классические агентства Executive Search.

В основном это российские представительства известных западных агентств, специализирующихся по данному направлению. Евенко Л.И. утверждает, что словосочетанием Executive Search (дословно «поиск руководителей») также обозначают метод поиска и разновидность самой услуги по подбору управленческих кадров, в отличие от традиционного рекрутмента [13]. В русском языке пока нет общепринятого эквивалента этому термину, метод работы таких агентств часто называют прямым, целевым или целенаправленным поиском. Подбор управленцев высшего звена имеет свою специфику: высшие менеджеры не склонны искать работу посредством агентств. Поэтому их подбор практически всегда сопряжен с процессом «переманивания» из их старой фирмы, которая будет

препятствовать переходу. Данная категория менеджеров имеет сверхценность для своей компании. Они являются носителями управленческой и коммерческой информации, кардинально влияют на жизнь фирмы в целом. Вследствие сложности данного вида работ, это наиболее высокооплачиваемая область рекрутинга.

Агентства Executive Search подбирают топ – менеджеров и «ключевой» персонал. В штате агентств могут работать иностранные консультанты Executive Search, а сотрудники проходят зарубежную стажировку. Стоимость услуг составляет 30-35 % от годового оклада специалиста, срок подбора - не менее 2-6 месяцев (в некоторых случаях около 1 года). Представляют одного-двух кандидатов. Оплата услуг осуществляется в три этапа при частичной предоплате (которая не возвращается) и оплате дополнительных расходов. Вероятность нахождения кандидата более 60 %. Гарантийное сопровождение специалиста не менее 6 месяцев. Из общего числа агентств по подбору персонала агентств Executive Search около 5 %[14].

## 2 Кадровые агентства Selection Recruitment.

Евенко Л.И. приходит к выводу, что такие агентства подбирают менеджеров высшего и среднего звена и линейных специалистов. В работе используют методы классического рекрутмента: имеют собственную базу данных, на сайтах интернета[15]. Проводят интервью с кандидатами в агентстве с целью определения их деловой компетенции, личностных качеств и мотивации. Результат подбора зависит от опытности рекрутеров и содержания базы данных кандидатов. Стоимость подбора составляет 1,5-2 зарплаты будущего сотрудника. Время выполнения заказа 1-4 недели, представляют 3-5 кандидатов [16]. В среднем вероятность нахождения нужных специалистов составляет около 60 %. Гарантийное сопровождение подобранного специалиста в течение 3 месяцев. В случае необходимости производят бесплатно однократную замену специалиста. Так работают около 55 % агентств.

## 3 Кадровые агентства Selection Recruitment и Executive Search.

Вышеупомянутая Евенко Л.И. в качестве основных методов подбора специалистов приводит классический рекрутмент и прямой поиск. Пройдя обучение у западных рекрутеров и накопив собственный опыт за длительный период работы на рынке, эти агентства используют улучшенные технологии поиска и обширную базу данных специалистов. В их штате работают высококвалифицированные консультанты, эксперты соответствующих сегментов рынка. Стоимость услуг таких агентств составляет 25-33 % от годового дохода специалиста [17]. Агентства Selection Recruitment и Executive Search тщательно прорабатывают заказ, проводят структурированное интервью с кандидатами. Представляют от одного - двух до пяти претендентов на должность, срок подбора от 1,5 до 6 месяцев в зависимости от уровня вакансии. Осуществляют однократную замену. Вероятность нахождения нужного специалиста более 60 %. Срок гарантированного сопровождения на подобранных специалистов составляет от 3 до 6 месяцев. Таких агентств около 10 % [18].

#### 4 Скрининговые (поверхностные) агентства.

Савенкова Т.И. выделяет еще один вид кадровых агентств, которые занимаются так называемым «первичным подбором» персонала, в основном низшего и среднего звена, по формальным признакам (возраст, пол, образование, стаж). Формируют базу данных кандидатов с помощью резюме, размещенных в интернете и присылаемых в ответ на объявления о вакансиях на «рабочих» сайтах». Селекцией (отбором) клиентов не занимаются, в работу берут практически любые вакансии, независимо от сегмента рынка, уровня вакансии, специализации. Интервью с кандидатами на вакансии чаще всего не проводят, просто рассылают большое количество резюме кандидатов работодателям. В результате отбор кандидатов на вакансии возлагается на самого заказчика. Работают, как правило, за один оклад специалиста и даже меньше. Их заказчиками обычно являются небольшие компании, которым «не по карману» услуги агентств, работающих более качественно. Уровень профессиональной подготовки рекрутеров в

скрининговых агентствах довольно низкий, высока текучка кадров в самих агентствах, «закрываемость» вакансий не более 5-20 %. Однако так работают около 30 % агентств [19]. Это весьма слабые агентства, и на современном рынке они не конкурентоспособны.

Итак, можно сделать вывод, что кадровые агентства имеют свою четкую специализацию, отличную друг от друга. От чего, в свою очередь, зависит эффективность их деятельности на рынке рекрутинговых услуг.

## **1.2 Технологии подбора персонала**

Технология рекрутмента - это совокупность упорядоченных действий, которая должна обеспечить успешный подбор подходящих сотрудников [20]. Неэффективная технология приводит к снижению результативности процесса, а в худшем случае ведет к очевидно отрицательным результатам. Эффективная технология существенно повышает результативность.

Эта технология с небольшими различиями состоит из следующих этапов:

- получение заявки на поиск и отбор кандидатов;
- определение у заказчика требований к работнику;
- составление плана рекрутмента;
- определение основных методов поиска; поиск кандидатов;
- выбор методов отбора;
- отбор кандидатов, соответствующих требованиям заказчика из числа кандидатов, претендующих на данную должность;
- презентация кандидатов.

На сегодняшний день не все операторы рынка рекрутинговых услуг предоставляют клиенту оригинальный, тщательно разработанный продукт – услуги по подбору персонала – базирующийся на принципах знания рынка труда, умения находить альтернативные источники поиска, проводить маркетинговые исследования и так далее [21].



Технологии работы во многих агентствах не описаны, не проработаны и не отлажены. Открывая новое агентство, его руководитель ориентируется на некую теоретически идеальную схему, которая, по его мнению, должна при минимальных вложениях принести значительную прибыль. При этом опыт нередко опровергает теоретические предпосылки, наказывая за отсутствие отработанного бизнес-плана.

Представим обобщенную стандартизированную технологию рекрутмента, характерную для большинства кадровых агентств, занимающихся подбором персонала среднего звена, используя метод стандартного поиска. От того, насколько отлажена и оптимизирована технология, способы и методы, объединяемые ей, во многом зависит успех работы агентства, его конкурентоспособность [22].

Содержание технологии работы рекрутингового агентства:

1 Получение заявки на подбор персонала и определение требований к работнику.

Составление плана рекрутмента.

Для кадрового агентства предпочтительнее централизованное получение заявок от клиентов, которые поступают в основном из трех источников: реклама агентства с СМИ, рекомендации постоянных клиентов и последующие заказы от постоянных клиентов. Централизованное получение заказов руководством или ответственным лицом позволяет избежать ситуации, когда рекрутеры начинают работать на себя, пытаясь утаить часть заказов. В то же время постоянные клиенты имеют тенденцию общаться с конкретным рекрутером по заполнению всех вакансий, соответственно и новые вакансии передаются рекрутеру напрямую. Наилучший вариант в этом случае – организация работы рекрутеров, которая строится на принципах взаимной поддержки, открытости и доверия между консультантами и администрацией агентства [23].

Заказ компании – заказчика поступает в письменном виде и расписывается по следующему шаблону:

- компания;
- должность;
- перспективы;
- личность;
- критерии оценки работника.

Цель письменного изложения Заказа состоит в том, чтобы консультант прояснил для себя все вопросы, касающиеся должности, которая находится у него в работе и наиболее полно произвел описание позиции.

Описание позиции (вакантной должности) – документ, на основании которого рекрутерской компанией осуществляется работа по подбору и отбору работника.

Описание позиции составляется рекрутером совместно с представителем компании-клиента (менеджером-нанимателем) на основании анализа содержания работы, экстенсивном опросе и зондировании работодателя, служащих компании и сотрудников, занимающих аналогичные должности в компании [24].

Первый признак того, что заказ может быть успешно выполнен то, что переговоры с консультантом по поводу заполнения вакансии проводит сотрудник, принимающий решения, он настроен на сотрудничество, охотно отвечает на вопросы, дает информацию, прислушивается к оценкам и советам консультанта. Отсутствие у рекрутера прямого доступа к лицам, принимающим решение о найме, значительно усложняет работу по данной позиции [25].

Кроме того, менеджер – наниматель может по-разному подходить к описанию требований. Некоторые заказчики очень подробно описывают вакантную должность и требования к кандидату, другие подходят к этому вопросу формально и не уделяют Описанию позиции должного внимания. Например, есть работодатели, которые, на первый взгляд, излишне подробно описывают человека, который им нужен. Тем не менее, каждое пожелание в этом описании действительно обосновано их собственным опытом.

Каждое описание должности должно содержать следующие категории информации:

- название должности, круг обязанностей, требуемые результаты, проблемы и описание типичной рабочей недели;
- информация о вознаграждении и льготах;
- рекрутерская информация;
- информация о возможном продвижении по служебной лестнице, о компании и об отделе;
- информация о корпоративной культуре компании;
- информация об интервью;
- определение срочности заказа
- Название должности, круг обязанностей

Профессиональный консультант может думать, что он уже сотни, раз описывал такую же должность и все про нее знает, но именно поэтому ему каждый раз не удается собрать о ней полную информацию. Если в описываемой должности есть малейшая особенность, а он не обратил на нее внимания или не выяснил этого, его поиск будет направлен мимо цели.

Предпочтительнее, чтобы круг непосредственных обязанностей и типичную рабочую неделю описывал не менеджер-наниматель, а человек, занимающий в настоящий момент ту должность, которую консультант собирается предложить кандидату, или лица из того же отдела, выполняющие подобную работу. Менеджер может оказаться не в курсе того, что этому человеку приходится делать изо дня в день, и, скорее всего, будет стремиться снабдить консультанта такой информацией, которая только увеличит ошибочность или неточность описания [26].

#### Информация о вознаграждении

Консультанту необходимо выяснить нижний, средний и верхний показатели должностного оклада, включая все сведения о доплатах на автомобиль, о возмещении дорожных расходов, о детских учреждениях, о

прочих стимулах и премиях. Консультант должен учесть все выплаты и льготы, связанные с интересующей его позицией, в денежном выражении до последнего рубля, и всегда предлагать кандидату весь пакет в целом, а не только основную заработную плату.

#### Рекрутерская информация

Это данные, являющиеся ориентиром при подборе кандидатов на вакантную должность, портрет идеального кандидата: Ward Howell, Korn/Ferri, Egon Zehnder и др. [27].

Она содержит: профессиональные и квалификационные характеристики, опыт работы, личностные качества. А также отрасль, компании, должности, занимаемые потенциальным кандидатом, компании, из которых кандидаты интересны и неинтересны для найма, «просеивающие вопросы» для первичного интервью, мотивы перехода в другую компанию (ответ на вопрос «почему человек, у которого есть хорошая постоянная работа, должен оставить ее и перейти работать к вам?»)[28].

Кроме того, консультант должен выяснить как можно более полную информацию о компании-заказчике: ее форма собственности, история, размеры, профиль, продукция, объемные показатели и место на рынке .

#### Информация о корпоративной культуре компании

Консультант должен оценивать корпоративную культуру, не только задавая вопросы для описания должности, но и проводя время в помещении компании-клиента и разговаривая с ее служащими. Вот некоторые вопросы, которые могут помочь консультанту составить представление об атмосфере в организации:

- каков стиль менеджмента в компании?;
- какие цели ставит перед собой компания?;
- каковы задачи отдела?;
- какого типа люди преуспевают в компании?;
- почему некоторым не удалось вписаться в корпоративную культуру?;

– информация об интервью.

Эта информация потребуется для того, чтобы кандидаты знали, в какое время может состояться интервью и какова будет последовательность событий [29].

#### Срочность

Поскольку разумное распределение времени – основной фактор успеха консультанта, ему необходимо иметь четкое представление о том, на какие позиции он должен тратить свое время, и четко выстроить приоритеты. Если, к примеру, должность вакантна три месяца, а менеджер-наниматель провел уже 20 интервью, то, несмотря на очевидный вывод, заполнение вакансии не так уж и срочно.

Способ определения срочности заполнения вакансии не в том, чтобы спросить нанимателя, насколько это срочно. Срочность определяется с помощью вопроса, насколько важно для нанимателя заполнить вакансию прямо сейчас. Консультант напрасно потратит свое время, если будет подбирать кандидатов, которые «выпадут» из процесса рекрутмента из-за того, что наниматель будет реагировать несвоевременно.

Рекрутер должен убедить менеджеров и рядовых сотрудников, которые предоставляют ему информацию для описания позиции, давать не только положительные, но и негативные сведения. Рано или поздно работник все выяснит сам, при этом он оценит честность и беспристрастность, как самого работодателя, так и консультанта, непосредственно выполнявшего заказ. Полная открытость информации – важнейший фактор для уменьшения риска юридических претензий и конфликтов, а также снижения текучести кадров [30].

При качественно составленном описании должности, каждый кандидат, которого рекрутер предоставит клиенту, должен успешно пройти интервью, а клиент должен увидеть в нем квалифицированного, способного выполнять предлагаемую работу сотрудника и человека, который адаптируется к корпоративной культуре.

Если все вышеперечисленные вопросы достаточно прояснены и конкретизированы, консультант переходит к составлению плана рекрутмента.

План рекрутмента – это подробная запись всех действий консультанта, которые следует предпринять для своевременного качественного выполнения заказа. В плане работ указываются конкретные действия консультанта, их сроки и ответственный за выполнение.

## 2 Определение основных методов поиска.

Умение отыскать для клиента кандидатов, которые отвечают требованиям, вписываются в корпоративную культуру, выполняют поставленные задачи и продолжают эффективно работать на клиента, в конечном счете, определяет успех рекрутера и кадрового агентства в целом.

Основные методы поиска кандидатов, которыми пользуются рекрутерские компании:

- по информационным базам данных;
- с помощью метода «прямого поиска»;
- среди выпускников учебных заведений, институтов повышения квалификации, бизнес-школ и т.п.;
- используя различные профессиональные объединения;
- посредством использования личных связей;
- посредством использования рекомендаций;
- при помощи сети Internet.

При высокой конкуренции на рынке труда, необходимо знать, уметь и пользоваться всем разнообразием вышеперечисленных методов, выбирая для каждой заявки наиболее подходящие.

Методы выбираются в зависимости от следующих факторов:

- сроки;
- оплата объявлений;
- от уровня позиции.

Если заказ эксклюзивный и/или если сроки не поджимают, могут подойти такие методы, как: прямой телефонный поиск, рекомендации, обращение к кандидатам, отклонившим предыдущее предложение, объявления в газетах, обращение к лицам, уволенным по сокращению штатов из фирм-конкурентов [31].

Если приходится заполнять несколько вакансий с одним и тем же описанием позиции, то целесообразным будет дать объявление на радио и прибегнуть к прямой почтовой рассылке писем.

Существуют и другие методы, требующие постоянной разработки. Их применение возможно для заполнения текущих вакансий. К ним относятся:

- семинары по различным темам;
- посещение специализированных выставок и ярмарок вакансий – Дни открытых дверей;
- получение списков приглашенных на специализированные выставки и организационные встречи;
- объявления в кинотеатрах, на транспорте и др.

Собственно поиск представляет собой сбор данных (анкет, резюме) кандидатов, в результате которого формируется Long list – предварительный список кандидатов, то есть список потенциальных кандидатов, прошедших предварительный отбор (как правило, на основании «просеивающих вопросов», анализа документов, телефонных переговоров) на вакантную должность [32].

На следующем этапе консультант работает со списком Long list. Он проводит отбор кандидатов, используя для этого различные методы отбора, которых, также как и методов поиска можно выделить несколько, и в зависимости от критериев отбора – требований заказчика, консультант выбирает тот или иной метод отбора и проводит отбор претендентов.

### 3 Выбор методов отбора.

Среди основных методов отбора потенциальных кандидатов на вакантную позицию можно выделить:

- анализ письменных документов (анкет, автобиографии, резюме, оценочных листов);
- тестирование (психологическое и профессиональное);
- собеседование;
- интервью;
- проверка рекомендаций.
- Анализ анкетных данных

Это наиболее распространенный метод отбора в кадровых агентствах. Используя его консультанты предполагают, что биография человека надежный индикатор потенциала и полученного опыта. При этом не всегда придается большое значение достоверности оценки кандидата с точки зрения его психологических качеств, потенциала роста и др. Однако определенный уровень надежности общей оценки кандидата должен присутствовать в работе каждого агентства в зависимости от его уровня и поставленных перед ним целей. Выполняя заказ клиента, кадровое агентство должно стараться свести на нет риск предоставления кандидата, не соответствующего требованиям заказчика [33].

#### Тестирование

Тесты призваны оценить способности, мышление, логику, осведомленность и другие личностные качества. Валидность тестов на интеллект при оценке профессионального и образовательного успеха очень высока. Это тесты Амтхауэра LPS, тест Векслера HAWIE, 1ST. Личным качествам особое значение придается при найме на руководящие должности, а также на те вакансии, которые требуют наличия или допустимости определенных черт характера. Личностные характеристики измеряются специальными опросниками, в том числе компьютеризированными (тест Кеттела, MMPI, СМИЛ) и специальными проекционными тестами (тест Роршаха, Люшера, ТАТ)[34].

#### Собеседование



Личное собеседование – решающий процесс анализа претендентов, на который кандидаты приглашаются после предварительного отбора на основе полученной информации о будущем сотруднике, служит созданию личного впечатления о потенциале пригодности претендента на вакантное место [35].

Необходимо проверить, насколько совпадают производственные представления с ожиданиями претендента.

### Интервью

В рамках короткого интервью имеющаяся информация о претенденте, предусмотренная для рассмотрения при дальнейших разговорах по отбору, может быть дополнена и выборочно проверена.

Интервью должно быть структурированным. Всем интервьюируемым для данной позиции консультант задает одни и те же вопросы. Это гарантия того, что он ничего не упустит в каждом интервью. Кроме того, необходимо заранее определить, какое время будет затрачено на каждое интервью, и подготовить список вопросов.

В конце интервью каждый кандидат сравнивается с теми требованиями, которые предъявляются на работе. Это дает информацию о сильных сторонах, необходимых на данной работе, а также о тех свойствах, которые нуждаются в развитии.

### 4 Отбор кандидатов.

Отбор обычно начинается с составления «портрета кандидатов». Этот этап, как правило, принимает форму короткого телефонного интервью.

Если инициатива звонка принадлежит консультанту, он использует активный сценарий, который составляет основу «портрета» и в ходе работы становится самым «портретом». Активный поисковый сценарий начинается с того, что консультант «продает» открывающиеся возможности и компанию-клиента, и старается вызвать интерес у потенциального кандидата, и только потом выясняет нужную ему информацию [36].

Сценарий анализа уже обратившихся в агентство ранее кандидатов тоже составляет основу «портрета» и становится им в ходе работы. Он

применяется тогда, когда потенциальные кандидаты сами обращаются в кадровое агентство в ответ на объявления в интернете и в других источниках.

После составления основы «портрета кандидата» ведется анализ анкетных данных или/и сбор информации, затем проводится собеседование рекрутера с кандидатами. На заключительном этапе отбора может осуществляться проверка рекомендаций.

Из протекающего процесса отбора постепенно исключаются те претенденты, которые не соответствуют требованиям, предъявляемым к кандидату на вакантную должность, и дополняются «портреты» наиболее подходящих претендентов [37].

#### 5 Презентация кандидатов.

Главная задача на этом этапе – обеспечение выхода понравившегося заказчику кандидата на работу.

Презентация может проходить при личной встрече с заказчиком или в форме телефонной беседы.

После того, как найдены, отобраны, проинтервьюированы кандидаты, проверены рекомендации, сообщено о них нанимателю, и тот согласился провести с претендентами интервью, необходимо, опираясь на Описание должности, подготовить кандидатов к собеседованию.

Консультант должен тщательно, и не торопясь, провести подготовку. За время, потраченное на подготовку, консультант делает самый ценный вклад в процесс рекрутмента [38].

После первого интервью, исключаются кандидаты, которые, по мнению менеджера, не подходят для данной позиции.

На втором интервью стороны, как правило, уточняют полученную раньше информацию и определяют сумму оплаты. Это завершающий этап переговоров, по результатам которого, наиболее подходящему кандидату делается предложение о работе.

Завершить сделку для рекрутера означает добиться того, чтобы предложение было сделано, принято (то есть, получена подпись на

официальном письме-предложении) и установлена конкретная дата начала работы. Завершение процесса рекрутмента описывается простой формулой: добиться, чтобы менеджер сделал предложение с оплатой равной или выше той, к которой консультант подготовил кандидата [39].

После того, как кандидат вышел на работу и оформил должным образом свои трудовые отношения с компанией-заказчиком и истёк гарантийный срок, процесс рекрутмента считается завершённым. Далее рекрутерская компания продолжает сопровождать кандидата и оказывать ему помощь в процессе адаптации в новом коллективе.

### **1. 3 Особенности российского и регионального рынка кадровых агентств**

В целом за период существования рынка рекрутинговых услуг в России произошли существенные изменения. Если на начальном этапе спрос был только на рекрутмент, и 99% заказчиков составляли западные компании, то после кризиса 1998 года произошла трансформация рынка: в общем портфеле заказов западные и российские компании занимали примерно одинаковые доли [40].

При этом российские агентства сумели справиться с проблемами и выстоять в острой конкуренции с представителями западных рекрутерских фирм и приучить российские фирмы к мысли, что необходимо и целесообразно подбирать персонал посредством агентств [41].

Характерные черты современного российского рынка рекрутинговых услуг:

- географическое распределение рынка услуг по подбору персонала очень растянуто, что свидетельствует о востребованности данного вида услуг.

- неуклонная тенденция к росту региональных заказов на подбор персонала;

– повышение требований к качеству рекрутинговых услуг, что объясняется активизацией контактов и развитием взаимоотношений с клиентами, ростом числа заказов со стороны местных клиентов, а также постоянными программами обучения персонала рекрутерских компаний на местах;

– развитие и продвижение рекрутерскими компаниями на рынок других видов услуг, что вызвано стремлением диверсифицировать бизнес, снизить риски. Дополнительные услуги оказываются в области управленческого консультирования, обучения персонала, а также управления человеческими ресурсами;

– конкуренция на отдельных секторах рынка, особенно при работе с крупными российскими и западными компаниями [42].

Условно весь рекрутинговый бизнес можно представить в виде пирамиды. Ее верхнюю часть занимают агентства, специализирующиеся на прямом поиске персонала. Сейчас на российском рынке работают представительства крупнейших транснациональных компаний: Ward Howell, Korn/Ferri, Egon Zehnder и др [43].

Среднюю часть пирамиды составляют агентства, подбирающие специалистов: бухгалтеров, менеджеров по продажам, финансовых специалистов, специалистов по связям с общественностью и т. д. Иногда данные агентства подбирают менеджеров высшего управленческого звена для небольших компаний, используя при этом методы прямого и стандартного поиска. К агентствам, работающим в данной нише, относятся: «Анкор», «Метрополис» и т.п. [44].

В основании пирамиды находятся в основном молодые агентства, подбирающие персонал на низшие позиции за невысокие гонорары. Столь низкая стоимость услуг не позволяет им предоставлять качественные услуги. Определенная часть подобных агентств, которую называют «серым рекрутментом», работает по минимальным ценам. На этом уровне конкуренция между агентствами особенно сильна.

Сегодня на российском рынке труда среди агентств, занимающих нишу дорогих заказов, можно отметить тенденцию к сближению с постоянными клиентами. По некоторым прогнозам скоро крупные компании будут работать с агентствами только на эксклюзивной основе, что будет характерным показателем взаимоотношений «предприятие – кадровое агентство – социальные группы» [45].

В Красноярске наибольшую часть рынка рекрутинговых услуг занимают услуги по подбору среднего и высшего менеджмента, а ниша «низкоуровневых» позиций не развита. Это объясняется объективными причинами становление компаний, обращающих внимание на персонал низкого уровня лишь на стадии шлифовки корпоративной структуры, а также нежеланием агентств заниматься черновой работой. При этом агентства, работающих, профессионально и использующих качественные технологии подбора и отбора персонала по-прежнему не хватает, спрос на данный вид услуг не удовлетворен полностью.

В течение 2013 г. рекрутинговый рынок Красноярска рос в пределах инфляции – эксперты оценили динамику в 110-115%. Половина рынка приходится на 5-7 ведущих компаний, среди которых местные игроки, федеральные и международные рекрутеры.

Другую половину между собой делят мелкие компании. Рынок четко структурирован – как в плане специализации кадровых агентств, так и в плане клиентов. Среди важных событий рынка – закрытие в апреле 2014 г. кадрового агентства «КАД рекрутинг», которое работало на рекрутинговом рынке города с 2000 г [46].

В 2013 г. объем рынка рекрутинговых услуг Красноярска составил 250-270 млн. руб. Такие оценки приводят участники рынка. Динамика роста по сравнению с 2012 г. – 110-115%.

Эксперты «ДК» отмечают, за последний год ситуация на красноярском рынке рекрутинга, который давно поделен между ключевыми игроками, не изменилась. По данным ИСС 2ГИС, на сентябрь 2015 г. в городе работает 47

кадровых агентств. По итогам I п/г 2014 г. динамика развития несколько замедлилась – до 105-107% [47].

Кандидаты из строительной и торговой сферы наиболее востребованы. По данным ТОП-листа «ДК», по итогам 2013 г. на торговлю приходилось 30% от общего числа закрытых вакансий. На втором месте строительная сфера – 21%. Среди наиболее востребованных вакансий в 2013 г. рекрутеры называют менеджеров по продажам, руководителей среднего и высшего звена на производстве и в строительстве, а также в сфере ритейла.

В 2013 – I п/г 2014 г. доля заказов со стороны федеральных и транснациональных компаний у красноярских рекрутеров оставалась стабильно высокой. Однако такие заказы среди игроков рынка распределены неравномерно – большая их часть, 80-90%, приходится на федеральных и иностранных рекрутеров. В годовом объеме работ таких компаний на подобные заказы может приходиться до 50%. Наиболее востребованы специалисты из сферы торговли (Таблица 2).

Кадровые агентства начали активно использовать социальные сети как инструмент рекрутмента. По результатам исследования Kelly Global Workforce Index, 27% опрошенных предпочитают вести поиск работы через соц.сети, нежели с помощью традиционных методов. Как отмечают рекрутеры, этот инструмент наиболее эффективен при подборе массового персонала [48].

Среди ведущих игроков рекрутингового рынка Красноярска местные, федеральные и международные рекрутеры. Каждый из них работает по своему направлению: одни специализируются на подборе топ - менеджмента, другие – на подборе персонала среднего и низшего звена.

Рекрутингового рынок Красноярска приходится на 4-5 ведущих компаний, среди которых местные игроки, федеральные и международные (Таблица 1).

Таблица 1– Рейтинг рекрутинговых компаний Красноярска 2014 г.

Название	Кол-во закрытых вакансий 2013 г.	Динамика кол-ва закрыт. вакансий по ср. с 2012 г., %	Структура закрыт.вакансий в 2014 г., %			Общее кол-во консульт. в Кр-ке на 01.08.2014 г. квалиф. спец-ты и менеджеры сред. Звена, ед.	Структура закрыт.вакансий в 2014 г., %
			менеджеры высшего звена	квали. спец-ты и менеджеры сред. звена	менеджеры высшего звена		
			15	65	15	65	15
1 " <u>Агентство Кадровых Решений</u>	137	111	7	33	7	33	7
2 Kelly Services	126	323	34	44	34	44	34
3"Консалтинг-центр " <u>Резон</u> "	122	113	70	20	70	20	70
4 " <u>Ориан-Персонал</u> "	120	101	н/д	н/д	н/д	н/д	н/д

По итогам 2014 г. средняя стоимость закрытой вакансии среди участников ТОП-листа выросла в среднем на 115%. Игроки объясняют эту тенденцию инфляцией, уточняя, что каких-либо других причин для удорожания услуг не было [45].

Таблица 2 – Рейтинг по средней стоимости закрытой вакансии, агентств Красноярска

Название	Средняя стоимость закрытой вакансии в 2014 г., тыс. руб.	Динамика средней стоимости по сравнению с 2012 г., %	Доля основной отрасли в общем кол-ве закрытых вакансий в 2013 г., %
Кадровый холдинг "Анкор"	131,6	110	н/д
ЦКМ "Ориан-Персонал"	74,1	118	торговля-35, строит-во-35
"Агентство Кадровых Решений"	48	н/д	торговля - 41
"Консалтинг-центр "Резон"	36,3	116	торговля - 45

По итогам 2014 г. главным игроком по средней стоимости закрытой вакансии является Кадровый холдинг "Анкор [47].

Таблица 3 – Лидеры по количеству клиентов в Красноярске

Название	Кол-во клиентов 2014 г., ед.	Динамика кол-ва клиентов по сравнению с 2013 г., %	Средняя длительность выполнения заказа в 2014 г., дней
"Консалтинг-центр "Резон"	94	118	30
"Ориан-Персонал"	75	167	38
"Агентство Кадровых Решений"	63	129	18

На таблице 3 видно, что по количеству клиентов и и длительности выполнения заказа лидером является "Консалтинг-центр "Резон" [46].



## **2 Анализ деятельности ООО «Ориан»**

### **2.1 Основные направления деятельности ООО «Ориан»**

15 октября 1999 года создан Центр кадрового менеджмента «Ориан-Персонал». Работали в основном с небольшими фирмами, уровень позиций - менеджеры, секретари, торговые представители. Велись переговоры с тренерами о создании собственного тренинг - центра. Зарождался логотип компании «Ориан-Персонал».

В 2000 году появляются первые крупные клиенты, такие, как компания «Краскон». Начинается активное сотрудничество с Александром Тишковским и его журналом «Офис – эксперт», где несколько лет печатались наши статьи и советы по подбору персонала и трудоустройству. Впервые принимаем участие в городской выставке «Бизнес и власть». Следующий год был для «Ориан-Персонал» особенным, вступлением во Всероссийское объединение «Метрополис», объединяющее в настоящий момент около 60 наиболее профессиональных агентств России. Членство в самом крупном рекрутинговом объединении России, это – серьезный шаг вперед в плане профессионализма. Происходит постоянное общение с коллегами – лучшими специалистами из самых серьезных компаний 70 регионов России, совместные конференции, тренинги, «школы рекрутеров», обмен информацией, объединенные проекты.

В последующие пять лет численность компании возрастает в 4 раза, поездки в Москву на советы директоров и конференции становятся постоянными, консультанты осваивают новые методы и приемы работы. Регулярные тренинги, возрастающий объем заказов на подбор персонала заставляют задуматься над оптимизацией поступающих потоков информации, поэтому на основе описания бизнес-процессов разрабатывается и внедряется программный комплекс «РЕКРУТИНГ ОТ и ДО», база данных соискателей достигает 1000 тысяч человек [50].

26 июля 2007 года «Ориан - Персонал» приняли в Ассоциацию Консультантов по Подбору Персонала. Это серьезная профессиональная оценка восьмилетней работы на кадровом рынке России. В течение всего года «Ориан-Персонал» активно участвует в подготовке и распространении «Кадрового Дозора» в Красноярске. Впервые принимается участие в конференции АКПП в сентябре этого года. За этот год объем выполненных заказов вырос в два раза. Серьезным шагом стало образование департамента аутстаффинга.

В 2009 году впервые в Красноярске начала свою работу «школа рекрутера». Выпускники успешно закончили трехмесячное обучение, приняли участие в семинарах и тренингах компании, в том числе в знаменитом семинаре мастера Владимира Малешина и получили «Сертификаты об окончании школы рекрутера» [51].

## **2.2 Организационная структура и движение персонала в ООО «Ориан»**

«Ориан-Персонал» с достоинством пережил недавний кризис и продолжает совершенствоваться в своей деятельности. Если до кризиса преобладали специалисты по продаже и продвижению товара, то сейчас резко возрос спрос на производителей.

Компания «Ориан-Персонал» полностью склонна к российскому менталитету, потому что знает, что человек – это часть коллектива, ему сложно жить без общества и успехи его могут определяться и коллективом и индивидуальными способностями. Человек успешен в команде, успех команды – успех личности. Социальные отношения строятся на компромиссе, на уважении личности. Человеку более комфортно в организации, где его понимают. Поэтому, когда появляется новая заявка, весь коллектив решает, кто будет ей заниматься, чьи возможности и опыт доросли

до данной позиции. Сотрудники знают все заявки и вакансии, которые на данный момент актуальны, и в случае чего могут всегда помочь и объяснить.

Следует отметить и изобразить наглядно, на рисунке 1 структуру управления в данной организации.

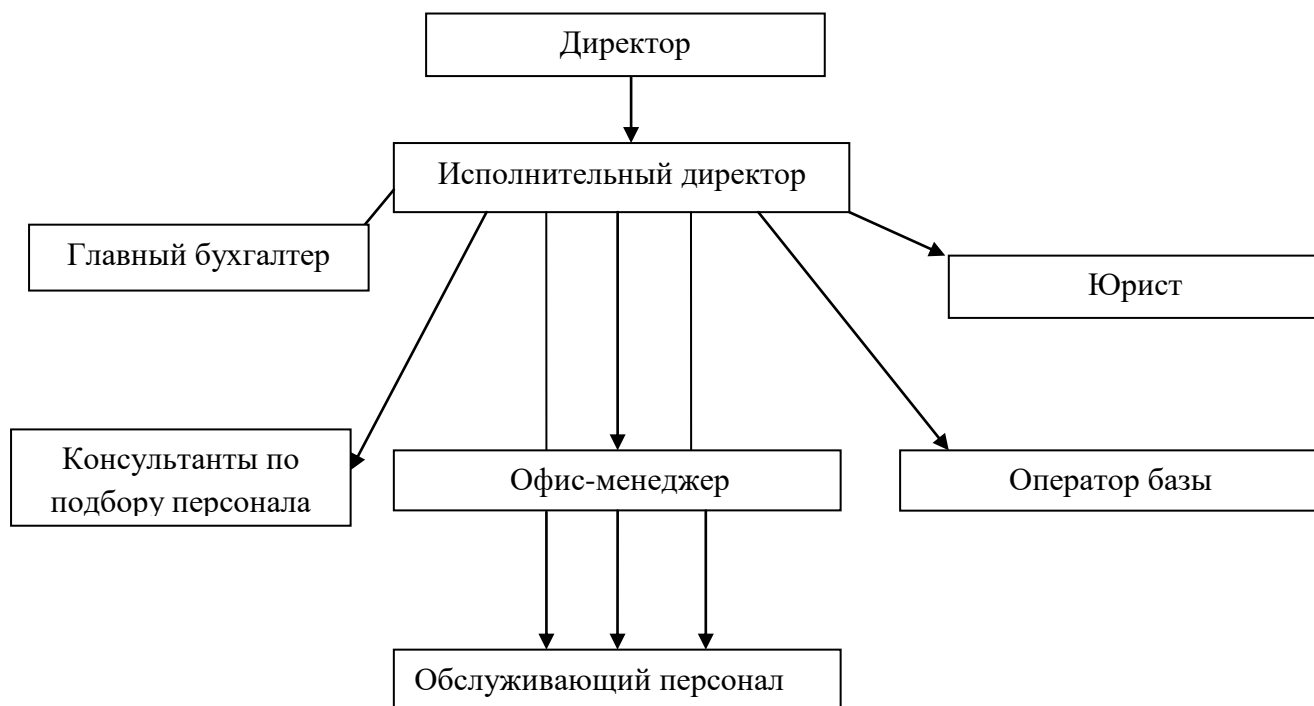


Рисунок 1 – Структура управления ООО «Ориан»

Как видно на рисунке 1, то это полностью линейно – функциональная организационная структура, которая обеспечила качественно новое разделение труда в управлении.

По состоянию на 2015 г. среднесписочная численность работников составила 14 человека, из которых 3 человек относятся к административно-управленческому персоналу (Таблица 4).

Таблица 4 – Численный состав ООО «Ориан»

в штатных единицах	
Наименование должности	Значение показателя
1 Директор	1

## Окончание таблицы 4

в штатных единицах

Наименование должности	Значение показателя
2 Исполнительный директор	1
3 Главный бухгалтер	1
4 Юрист	1
5 Оператор базы данных	1
6 Офис-менеджер	1
7 Рекрутер	2
8 Консультант по подбору	3
9 Ведущий консультант	1
10 Обслуживающий персонал	2
Всего:	14

Директор и исполнительный директор занимаются изучением рынка, поисками клиентами, активными продажами, поиском информации о заказчике, составлением заявки и оценкой оплаты услуг, проведением ежедневных планерок с консультантами по подбору персонала. Юрист занимается подписанием договора, согласованием условий сделки, оформлением договора. Бухгалтер занимается контролем и ведением бухгалтерского учета хозяйственной деятельности предприятия.

Консультанты по подбору персонала занимаются:

- работа с размещением вакансии;
- анализ требований заявки;
- поиск и обработка резюме;
- отбор по итогам телефонного собеседования;
- личное собеседование и отбор их результатам;
- представление отобранных кандидатов заказчику;
- подтверждение приема на работу, согласование даты выхода, гарантийный срок;

- работа с кандидатами после принятия на работу;
- работа с кандидатами не прошедшими отбор.

У консультантов, прежде всего – это ненормированный рабочий день. Часто консультантам «Ориан-Персонал» приходится встречаться с соискателями после работы, созваниваться с ними поздно вечером и в выходные дни, приходится общаться с большим количеством людей, среди которых встречаются и сложные заказчики, и не совсем адекватные кандидаты на вакансии, а также работать с большим объемом информации, быстро переключаться с одного вида деятельности на другой. Работа рекрутера, будучи интересной, многоплановой, азартной, является при этом довольно тяжелой и стрессовой. Поэтому далеко не все выдерживают ее длительное время.

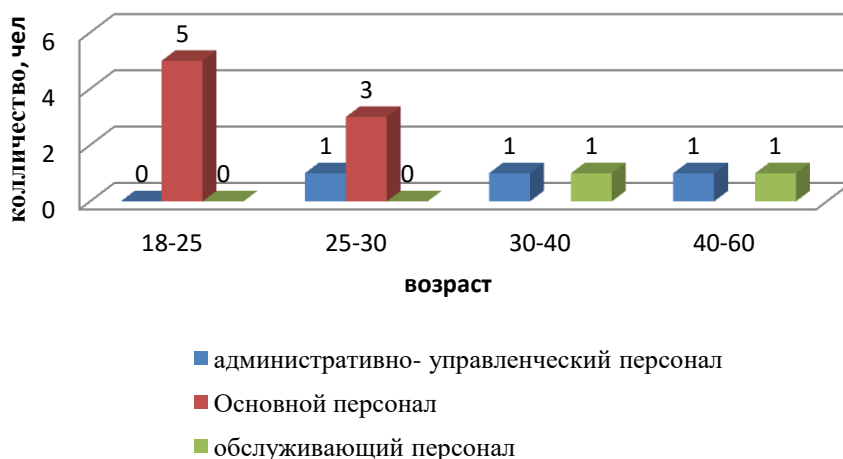


Рисунок 2 – Возрастной и количественный состав ООО «Ориан», чел.

Из рисунка 2 видно, что в организации преобладают сотрудники в возрасте от 18 - 25 лет. Это сотрудники без опыта работы и студенты последних курсов заочного или очного отделения ВУЗа.

В Ориан-Персонал разработана карьерная лестница для рекрутеров и консультантов (таблица 5).

Из которой видно, что первой позицией в кадровом агентстве это – помощник рекрутера, на испытательном сроке, на котором молодой выполняет базовые задачи. Вторая позиция предполагает работу с заказчиком.

Таблица 5 – Карьерная лестница ООО «Ориан»

Наименование должности	Задачи	Стаж (срок работы до возможного повышения)	План	Заработная плата
Помощник рекрутера (ресечер), исп.срок	Описание вакансий, размещение на сайтах, поиск кандидатов, составление резюме, работа в программе "Рекрутинг ОТ и ДО"	3 месяца	нет	Оклад 5000 рублей + 5% от суммы результативных заявок
Помощник рекрутера (ресечер)	Работа по несложным заявкам, поиск кандидатов, составление резюме, участие в собеседованиях. Представление кандидатов заказчику, работа в программе "Рекрутинг ОТ и ДО"	3-6 месяцев	Мес. план 60000 рублей	Оклад 6000 рублей + 10% от суммы выполненных заявок
Консультант	Самостоятельная работа по заявкам, поиск кандидатов, составление резюме, проведение собеседований, составление отчетов.	12 - 24 месяцев	300000 рублей в квартал	Оклад 8000 рублей + 10% от выполненных заявок + дополнительные 10 % в случае перевыполнения

Окончание таблицы 5

Наименование должности	Задачи	Стаж (срок работы до возможного повышения)	План	Заработная плата
	Принятие решений, представление кандидатов заказчику, работа в программе "Рекрутинг ОТ и ДО"			квартального плана с перевыполненной суммы
Ведущий консультант	Работа по заявкам ТОП менеджмента, поиск кандидатов, составление резюме, проведение собеседований, составление отчетов. Принятие решений, представление кандидатов заказчику, работа в программе "Рекрутинг ОТ и ДО"	18-36 месяцев	450000 рублей в квартал	Оклад 10000 рублей + 15% от выполненных заявок + дополнительные 7 % в случае перевыполнения плана с перевыполненной суммы

Сейчас стабильным результатом успеха многопрофильного опыта является сотрудничество как с международными компаниями, так и с лидерами российского рынка, а это более 1000 клиентов за 17 лет успешной работы.

Клиентами «Ориан - Персонал» являются представители следующих отраслей:

- оптовая и розничная торговля;
- транспорт и логистика;
- строительство;
- финансовые и банковские услуги;

- СМИ;
- реклама, маркетинг и PR;
- бизнес-услуги и др.

Представим на рисунке 5 отрасли, которым оказывает услуги ООО «Ориан».



Рисунок 3 – Доля отраслей, которым оказывает услуги «Ориан - Персонал» по количеству заявок, %

Как видно, из рисунка 3 что, активные клиенты из отраслей – оптовая и розничная торговля. Транспортный рынок и производственный сектор также регулярно проявляют активность в поиске персонала.

Снизилась цифры спрос и на специалистов некоторых некогда популярных специальностей.

У работодателей уже не возникает потребности в экономистах, юристах и психологах. Людей этих профессий в городе переизбыток. Пик спроса же сегодня на менеджеров активных продаж в разных сферах, бухгалтеров со знанием западных стандартов отчетности, программистов-разработчиков, инженерно-технических работников.



Рынок рекрутинговых агентств достаточно конкурентен. Местные компании осознают, что соперничать с федералами по всем позициям не всегда есть возможность [13].

По данным за 2014 год и 2015 год агентство в среднем, закрыло 79 вакансий. Более подробные данные представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Перечень закрытых и незакрытых заявок центра кадрового менеджмента «ОРИАН-Персонал» за 2014-2015 гг.

Наименование услуги	Компании - заказчики	Число закрытых заявок, ед.	Число незакрытых заявок, ед.
Подбор персонала высшего и среднего звена	«Финторг»	6	0
	«СибАкваСтрой»	1	0
	«Аллигатор»	4	0
	«КИА»	3	0
	«Золото Курьи»	1	0
	«Тимбермаш Байкал»	5	1
	«Сиб - Трейд»	6	1
	«Кайрос»	4	0
	«Марс (Визави)»	1	3
	«Ростик с-KFC»	6	0

Окончание таблицы 6

Наименование услуги	Компании - заказчики	Число закрытых заявок, ед.	Число незакрытых заявок, ед.
	«Филлип Морис»	2	1
	«Алмакор»	2	0
	«ТехноСтройГарант»	4	0
	«ЭнергоИндустрия»	1	0
	«Знак»	1	0
	«Colgate(Визави)»	4	0
Тренинги	Экко Красноярск «Теле 2 ЕТК»	3	0
Assesment-Centre	Негоциант-инжиниринг	2	0
Аутстаффинг	«Теле 2 ЕТК»	1	0
Итого закрытых заявок		79	6

В таблице 6 применены следующие сокращения:

- ДМ – директор магазина;
- ДФ – директор филиала;
- ГБ – главный бухгалтер;
- ТМ – территориальный менеджер;
- РМ – региональный менеджер;
- ОП – начальник отдела продаж;
- SV – супервайзер;

– HR – менеджер по персоналу.

Из числа незакрытых заявок, компании «Марс (Визави)» с такими вакансиями, как территориальный и региональный менеджер и «Тимбермаш Байкал» с вакансией оператор установки дорожной техники, причины незакрытия обуславливаются отсутствием специалистов на рынке труда и высокими требованиями компаний.

Рассмотрим долю заказчиков на рисунке 4.

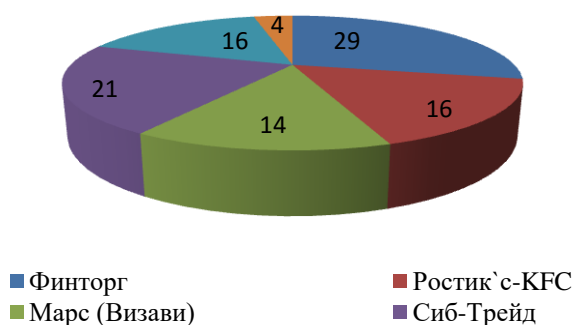


Рисунок 4 – Доля заказчиков ООО «Ориан» 2014-2015 гг., %

Из рисунка 4 видно, что наибольшую долю заказчиков составляет такие организации, как «Финиторг» и «Сиб-Трейд».

Представим на рисунке 5 структуру услуг, оказываемых ООО «Ориан».

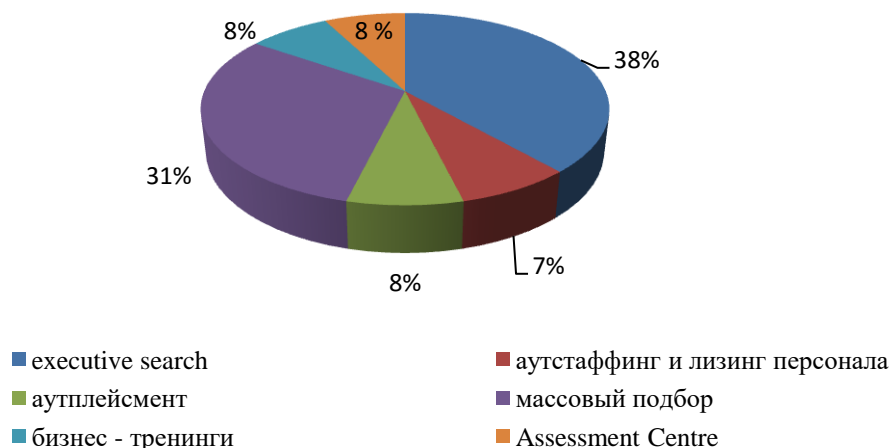


Рисунок 5 – Структура оказываемых услуг ООО «Ориан» по количеству проведенных мероприятий и деньгам, %

Из рисунка 5 видно, что наиболее часто ООО «Ориан» оказывает такие услуги как Executive Search и массовый подбор.

Основные направления деятельности компании является:

- Executive Search;
- аутстаффинг и лизинг персонала;
- outplacement;
- массовый подбор;
- бизнес - тренинги, диагностика;
- аудит кадровый.

Рассмотрим на таблице 7 изменения величины прибыли за 2014 - 2015 гг. по услугам ООО «Ориан».

Таблица 7 – Обобщенные данные об изменении величины прибыли за 2014 - 2015 гг. по услугам ООО «Ориан»

Наименование	Величина прибыли за 2014 г., тыс. руб.	Величина прибыли за 2015 г., тыс. руб.
Executive Search	1 337 040	1 395 360
Бизнес - Тренинги	18000	30000
Assesement-Centre	5 000	10 000
Аутстаффинг	2 000	-
Массовый подбор	876 600	881 280
Итого закрытых заявок	2 239 640	2 316 640

На таблице 7 видно, что массовый подбор и Executive Search имеют высокий темп роста и приносят много прибыли.

Прибыль увеличилась в 2015 году по сравнению с 2014 на 3 %.

## **2.3 Анализ процесса подбора персонала в компании**

Работа по подбору персонала в агентстве «Ориан-Персонал» для компаний строится по аналогии с методикой рекрутинга, описанной в первой главе, но в то же время технология рекрутинга данного агентства имеет свою специфику

База данных кандидатов насчитывает более 500000 человек. Работа компании автоматизирована с помощью программного комплекса «РЕКРУТИНГ ОТ и ДО». Время первичного отбора сокращено до нескольких минут. Время работы по вакансии от 3 дней до 4 недель, в зависимости от сложности позиции, уровня кандидатов, специфики рынка.

### **Технология подбора персонала.**

#### **1 Подписание договора с клиентом (Приложения А ).**

Обсуждение условий сотрудничества - важный момент в работе. Организация всегда стремится к тому, чтобы каждая буква совместного договора была понятна и соответствовала тем задачам, которые ставит перед нами компания, поэтому договор заключаем не на одну заявку. После подписания договора за компанией закрепляется ответственный консультант, который будет координировать работу, контактировать с компанией в любое, удобное для нее время. Есть 2 вида договора.

#### **– Договор с предоплатой:**

1 этап – информационно-поисковый – 30% при подписании заказа;

2 этап – окончательный расчет – 70% при приеме специалиста на работу. При данном договоре можно вести поиск самостоятельно или пользоваться другими агентствами параллельно.

#### **– Эксклюзивный договор:**

100% оплата по факту выхода специалиста на работу. При данном договоре работа идет только с одним агентством.

#### **2 Обсуждение и утверждение заявки (Приложение Б).**

Ответственный консультант при личной встрече (или с помощью телефона и интернет, если заказчик находится в другом городе) выясняет все тонкости и нюансы поданной заявки, требования к предполагаемому кандидату, обсуждает с заказчиком приемлемые варианты работы (публичность, конфиденциальность, прямой поиск, допустимые рекламные мероприятия и т.д.), график работы над заказом. Цель письменного изложения заявки в том, чтобы консультант прояснил для себя все вопросы, касающиеся должности, которая находится у него в работе. Нужно как можно лучше узнать полную информацию о фирме заказчика: ее форма собственности, история и корпоративная культура, размеры, профиль, продукция, место на рынке. Необходимо иметь как можно более подробную информацию о подразделении, в которое ведется подбор, и собственно о должности:

- историю должности, причины и опыт кандидатов;
- должностные обязанности;
- задачи, которые должны быть решены работником;
- объем работ;
- ответственность и права;
- условия и место работы;
- кто руководитель и какой он;
- есть ли подчиненные и какие они.

Необходимо иметь четкое представление о профессиональных и личностных требованиях к кандидатам; информацию о возможности повышения квалификации, профессионального и должностного роста работника; достоверную информацию о пакете компенсаций работника (основная заработная плата и порядок ее выплаты, премии, страховки, предоставление автомобиля, компенсации за использование личного автомобиля, питание).

Вся эта информация необходима для составления описания вакантной должности (позиции). Далее консультант составляет краткое описание позиции, в котором изложены требования, обязанности и условия кандидата и размещает вакансию в СМИ, на сайтах, газетах.

### 3 Анализ рынка.

На этом этапе выясняется, где работают необходимые клиентам люди, каков уровень оплаты их труда, чем и как может быть мотивирован кандидат для работы в компании-заказчика. При необходимости предоставляется заказчику, письменный отчет по анализу рынка.

### 4 Отбор кандидатов.

Умение отыскать для клиента кандидатов, которые отвечают требованиям, вписываются в корпоративную культуру, выполняют поставленные задачи и продолжают эффективно работать на клиента, в конечном счете, определяет успех на рекрутерском поприще.

Развитие рынка труда диктует все более жесткие требования к подбору персонала. Все чаще рекрутеру приходится не просто искать кандидатов, для которых принятие предложения об этой работе, являлось бы развитием карьеры, следующим этапом развития профессиональных навыков [14].

Источники поиска персонала (таблица 8):

- Внутренние ресурсы: собственная база данных «Рекрутинг от и до»; личные связи; газета/доска объявлений; объявления на сайте компании; рассылка вакансий персоналу компании по интернет; прямой поиск.
- Реклама: телевиденье, газеты; стенды.
- Интернет: Hh.ru; rosrabota.ru; job.ru; e-xecutive.ru; superjob.ru; rabota.ru; и т.д.
- Внешние ресурсы: ярмарка вакансий, фрилансеры (прямой поиск); конференции, семинары, выставки; обмен кадрами с коллегами; центр занятости населения, консалтинговые и тренинговые компании; военкоматы.

Таблица 8 – Источники поиска персонала в ООО «Ориан»

Инструмент поиска	Преимущества	Недостатки
База кандидатов	Экономия времени и возможность быстро получить информацию о предыдущих контактах с этим кандидатом.	Быстрое устаревание данных при отсутствии постоянного обновления. Неравномерность наполнения базы по различным позициям.
Выставки, конференции	Непосредственный контакт с целевой аудиторией. Возможность расширить профессиональный кругозор.	Ограниченная возможность познакомиться с нужным специалистом. Формат мероприятий, который не всегда
Объявления в печатных СМИ		Игнорирование СМИ потенциальными кандидатами. Конкуренция изданий; Высокая стоимость, иногда ограниченный формат изданий.
Прямой поиск	Непосредственный выход на целевых кандидатов в нужных компаниях.	Ограниченная возможность использования по этическим соображениям.
Рекомендации	Достаточно точные «попадания» в требования. Снижение риска того, что кандидат откажется от предложения. Относительная бесплатность.	Риск получить по рекомендации «хорошего человека», а не нужного профессионала.



### Окончание таблицы 8

Инструмент поиска	Преимущества	Недостатки
Интернет	<p>Минимальные финансовые вложения.</p> <p>Растущая многомиллионная аудитория электронных СМИ.</p> <p>Возможность пополнения и обновления базы данных на типовые и некоторые специализированные позиции.</p> <p>Наличие среди кандидатов тех, кто действительно мотивирован на поиск работы.</p> <p>Стертость границ между городами, что расширяет зону поиска до целого мира.</p>	<p>Неравномерный охват различных сфер бизнеса.</p> <p>Ограниченный формат и принудительная классификация объявлений и резюме.</p> <p>Наличие большого количества ненужной информации и некоторая некорректность необходимой.</p> <p>Рынок интернет-рекрутинга в целом находится в процессе развития.</p>

Изобразим на рисунке 6, долю использования источников поиска персонала.

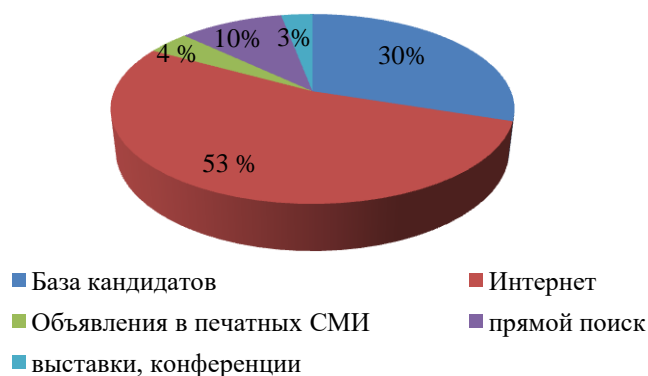


Рисунок 6 – Доля использования источников поиска персонала в ООО «Ориан», %

Из рисунка 6 видно, что наиболее часто, используется поиск через интернет и базу данных так как этот способы более эффективны и не требуют много времени, а наиболее реже выставки и конференции.

После отбора по резюме, наиболее подходящим кандидатам предлагается вакансия. В случае согласия претендента, он приглашается на собеседование с консультантом. Собеседование имеет большое значение. Оно служит созданию личного впечатления о потенциале пригодности претендента на вакантное место. Необходимо проверить, насколько совпадают производственные представления с ожиданиями претендента. Должна быть определена способность кандидата к интеграции в отведенной для него рабочей группе, должны быть выявлены склад характера, интересы, ожидания, представления, цели, профессиональные знания и производительность. Претендент должен по возможности точно и подробно быть проинформирован об организации, о рабочем месте, которое он должен знать, и о связанных с ним рабочих требованиях и условиях.

Далее заказчику по почте отправляются резюме лучших кандидатов, не менее 3-х резюме.

#### 5 Предоставление кандидата в компанию.

Заказчику представляются только лучшие кандидаты из числа прошедших конкурс резюме и собеседование, максимально соответствующие требованиям заявки, корпоративной культуре компании-клиента, имеющие положительные рекомендации на предыдущих местах работы. С заинтересовавшими заказчика кандидатами организовывается проведение телефонного интервью или личной встречи.

#### 6 Организация личной встречи кандидата и заказчика.

Личная встреча проводится по желанию клиента - либо на территории работодателя, либо в офисе «Ориан-Персонал». Первая встреча в офисе «Ориан-Персонал» гораздо комфортнее для клиента, потому что имеется возможность «приглядеться» к кандидатам и, отобрав двух-трех, на взгляд, наиболее перспективных, пригласить их в компанию для принятия окончательного решения. Если заказчику удобнее встречаться на «своей» территории, тогда консультанты приглашают кандидатов к заказчикам.

#### 7 Принятие решения (Приложение В).

Заказчик принимает решение о приеме избранного кандидата. После его выхода на работу в течение пяти дней компания «Ориан-Персонал» подписывает акт выполненных работ.

#### 8 Гарантийное сопровождение (Приложение Г).

В течение гарантийного срока может быть произведена замена. Гарантийный срок составляет 3 месяца. Поскольку замена кандидата – это крайний и очень затратный для клиента вариант (новому сотруднику нужно время для адаптации и вхождения в должность, на этом этапе он вряд ли будет приносить ощутимую прибыль), то консультанты стараются провести свою работу тщательно, чтобы необходимости замены не возникло, а избранный сотрудник приносил пользу компании долгие годы [31].

Как и в любой компании, существующей на российском рынке, всегда есть и остаются некие проблемы, справиться с которыми компания иногда в своих силах, а иногда это зависит не от нее. В «Ориан - Персонал» существуют такие проблемы как:

1 Привлечение и удержание квалифицированных сотрудников, одна из главных проблем, как и в большинстве агентств. Как правило, качество услуг кадрового агентства определяется преимущественно квалификацией консультантов по подбору персонала. Профессия же рекрутера сегодня одна из самых востребованных на рынке, и в будущем намечается дальнейшая тенденция к росту потребности в этих услугах. В связи с дефицитом этих специалистов особенно актуальной становится проблема профессионального обучения рекрутеров.

2 Следующая проблема в компании «Ориан-Персонал» – это текучка кадров. Текучка кадров является одна из самых серьезных проблем в отечественном рекрутинговом бизнесе. В компании «Ориан-Персонал» кадровый состав практически каждые полгода обновляется более чем наполовину. Нередко из-за этого снижается качество услуг. Налицо недостаток культуры у молодых специалистов и понимания ими существа оказания услуг по подбору персонала.

### 3      Закрытие вакансии

Компании «Ориан-Персонал» бывает непросто работать с российскими клиентами: к примеру, заполнить вакансию «рядового бухгалтера» оказывается на порядок сложнее и дольше по трудозатратам, нежели вакансию «регионального представителя» для иностранной компании. Эта проблема возникает из-за отсутствия в России единых требований к должностям и специальностям (в отличие от устоявшихся западных требований).

4      И, наконец, еще одна причина низкого профессионализма консультантов в «Ориан-Персонал» и следующая за этим текучка кадров – ограниченные возможности для карьерного роста рекрутеров.

И если в других отраслях бизнеса наиболее квалифицированные кадры свободно «перетекают» в организации с лучшими условиями труда и возможностями для профессионального роста и делают карьеру, переходя из компании в компанию, то в рекрутинге такой переход затруднен. И в случае отсутствия карьерных перспектив возможности получения новой работы для рекрутера сужаются – ему чаще всего приходится выбирать между работой во вновь открывающихся агентствах и должностью менеджера по персоналу или внутреннего рекрутера компании.

В ряде кадровых агентств существует узкая специализация – не только по сегментам рынка, но и по направлениям деятельности, уровню вакансий, отдельным профессиям. На первый взгляд, это выгодно для агентств – происходит унификация деятельности, разрабатывается четкий алгоритм работы и, как следствие, ускоряются сроки подбора персонала, растет прибыль. Но такие ограничения приводят к потере мотивации к деятельности у рекрутера. Его «завтра» – определено и, зачастую, бесперспективно[32].

На рынке рекрутинговых услуг Красноярска присутствует чистая конкуренция. «Ориан - Персонал» занимает лидирующие позиции на рынке кадровых агентств. При этом эксперты утверждают, что на местном рекрутинговом рынке можно выделить около 5 компаний – группу лидеров,

которая практически не меняется последние 5 лет. Директор Обособленного подразделения компании АНКОР в Красноярске делит лидирующие компании на группы:

- 1) игроки с федеральными и транснациональными корнями – АНКОР и;
- 2) фирмы-партнеры крупных российских рекрутеров – «Ориан-Персонал» (Metropolis), «Персонал Сервис и ООО «Резон»;
- 3) местные компании – «КАД рекрутинг», ООО «Авиатор».

В базе данных Центра кадрового менеджмента «Ориан персонал» 140 красноярских кадровых агентств – год назад их было 622. Участники рынка шутят: в нашем городе кадровые агентства растут как грибы после дождя и мрут как мухи. По словам директора Центра кадрового менеджмента «Ориан персонал» Ольги Орловой, из 40 организаций, вышедших в 2007 году на рынок, закрепились на нем не более 5–7, остальные просуществовали 3–4 месяца и ушли [33].

Эксперты утверждают, что на рынке «живых» агентств, то есть тех, кто ведет подбор персонала, а не заявлен лишь номинально, не более 70. Всех участников рынка игроки разделили на две группы: агентства по трудоустройству – чаще всего платные для соискателя, работающие без технологий, закрывающие позиции среднего и ниже среднего уровня персонала, и кадровые агентства, занимающиеся подбором персонала среднего и выше среднего звена, их услуги оплачивает работодатель. По оценке Ольги Орловой, кадровые агентства – самый многочисленный и неоднородный сегмент местного рынка.

Генеральный директор консалтингового центра «Резон» Маргарита Суходолова добавила: «Клиентами КА являются работодатели, которые и оплачивают услуги. Агентства по трудоустройству, в первую очередь, ориентированы на работу с соискателями. Их задачей является поиск рабочих мест для людей, которые к ним обращаются. Зачастую такие агентства не утруждают себя проведением качественного отбора кандидатов

на ту или иную вакансию, работают не очень профессионально, чем компрометируют работу всех КА»[34].

По оценкам генерального директора КА «Протеже» Светланы Кушнир, оборот красноярского рынка КА за прошедший год составил около \$2–2,5 млн. Многочисленные агентства по трудоустройству освоили не более 10–15% этой суммы.

На долю кадровых агентств середнячков приходится еще около 25%. Примерно 60% емкости местного рынка КА аккумулировала группа лидеров. Директор компании «Докерт Юкон» Нина Корнеева: «Крупных игроков около десятка – из них я могу выделить «Персонал Сервис», «Ориан Персонал», «Анкор», «КАД рекрутинг», «Докерт Юкон», «Агентство Кадровых Решений». Именно они контролируют большую часть рынка». Среди крупных предприятий эксперты также отметили «Резон», «Персонал центр», «Протеже», «Персона Профф».

К лидирующей группе, по мнению большинства аналитиков, очень скоро присоединится вышедшее на местный рынок несколько месяцев назад первое западное КА – Kelly Services. Озвученные «ДК» Еленой Дзагоевой планы компании заставляют поверить в серьезность намерений новичка: «Ранее Kelly Services работало по позициям в Красноярске и крае дистанционно, все эти вакансии на данный момент переданы Красноярскому отделению. Начали работать с крупными иностранными и российскими компаниями, с которыми заключены федеральные контракты. Также очень перспективными в плане сотрудничества нам представляются крупные региональные компании, с которыми мы будем активно развивать бизнес».

Участники рынка также отметили, что крупные КА активно осваивают смежные сферы деятельности (консалтинг, обучение). В некоторых таких фирмах, например, «КАД рекрутинг», «Резоне», доля в обороте от смежных направлений достигает 50–60%.

Изобразим, на рисунке 7 структуру оказываемых услуг в ООО «Резон».

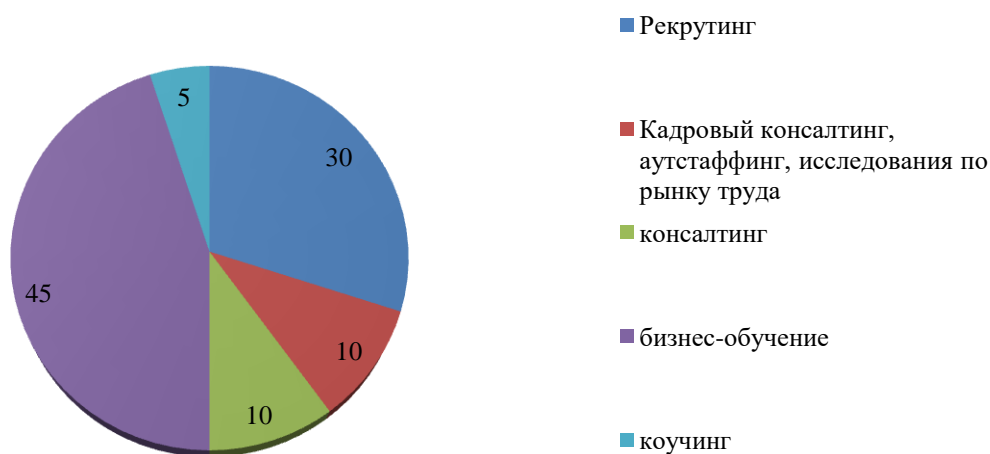


Рисунок 7 – Структура оказываемых услуг ООО «Резон», %

На рисунке 7 видно, что агентство ООО «Резон» наиболее часто оказывает рекрутинговые услуги и также проводит бизнес- обучение, а реже всего – коучинг.

Изобразим, на рисунке 8 структуру оказываемых услуг в ООО «Персонал Сервис».



Рисунок 8 – Структура оказываемых услуг ООО «Персонал Сервис», %

Из рисунка 8 видно, что ООО «Персонал Сервис» оказывает большинство услуг по кадровому консалтингу и аутстаффингу.

Изобразим, на рисунке структуру оказываемых услуг в «Ориан - Персонал».

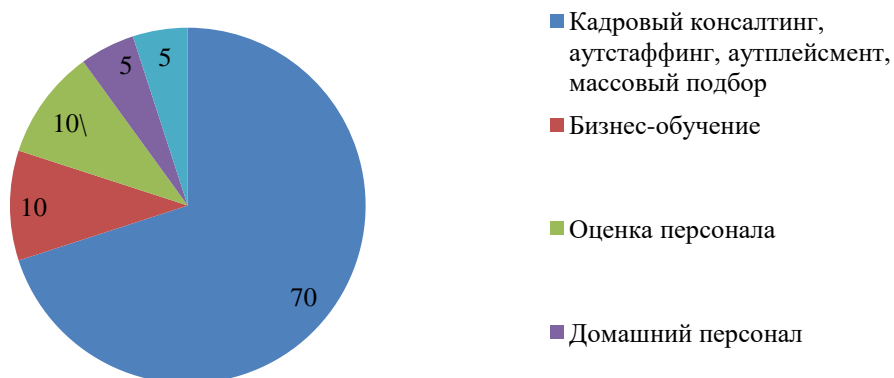


Рисунок 9 – Структура оказываемых услуг «Ориан - Персонал», %

Анализируя диаграммы, можно сделать вывод о том, что «Резон» и «Ориан-Персонал» предоставляют своим клиентам схожий перечень услуг, в отличие от «Персонал-Сервиса», спектр услуг которого значительно уже.

Проблемой, стоящей перед рекрутерами, становится снижение мобильности кадров. Если полгода назад средний срок работы на одном месте составлял год-полтора, то сейчас мало кто решается на смену деятельности, если компанию кризис коснулся незначительно. Причина в том, что при сокращении персонала первыми уйдут новые сотрудники, не успевшие себя проявить. Поэтому работающие специалисты с опасением относятся ко всем предложениям, что особенно осложняет подбор персонала. Большинство игроков также отмечают, что подбор персонала становится осуществлять все труднее из-за нехватки квалифицированных кадров - в итоге специалисты становятся все более придирчивыми в выборе работодателей, а те, в свою очередь, вынуждены снижать свои требования [35].



Таким образом, резюмируя вышеприведенные аналитические данные, можно обозначить следующие тенденции в развитии рынка кадровых агентств Красноярска:

- приостановление количественного роста кадровых агентств Красноярска;
- снижение приоритета цены услуги для заказчика;
- повышение спроса на специалистов из отраслей строительства, ритейла, домашнего персонала, менеджеров активных продаж в разных сферах, бухгалтеров со знанием западных стандартов отчетности, программистов-разработчиков и инженерно-технических работников;
- снижение спроса на экономистов, юристов и психологов;
- конкуренция между рекрутерами не за клиентов, а за кандидатов;
- активное использование методики «Headhunting»;

#### **2.4 Анализ взаимодействия клиентов с центром кадрового менеджмента «Ориан - Персонал»**

Главный доход приносят заказчики и важно рассмотреть как же всё-таки взаимодействует кадровое агентство с заказчиками.

Для наглядности представим процесс работы ООО «Ориан» в виде последовательных этапов.

1. Этап. Обработка заявки клиента:
  - поступление заявки от клиента на поиск кандидата;
  - установление контакта с заказчиком (лицом принимающим решение);
  - выяснение потребностей клиента;
  - оформление нужной документации.
2. Этап. Работа консультанта по подбору персонала с вакансией:

- анализ позиции;
  - составление профиля должности (выделение необходимых компетенций, разработка маркеров компетенций, определение результатов деятельности);
  - поиск соответствующих кандидатов;
  - анализ резюме претендентов;
  - выяснения соответствия кандидата позиции (телефонное интервью);
  - разработка структурированного интервью;
  - проведение структурированного интервью;
  - оценка и анализ кандидата;
  - составление резюме.
3. Этап. Представление кандидата клиенту:
- проведение презентации кандидата заказчику;
  - подготовка кандидата и клиента к собеседованию;
  - организация собеседований соискателя с клиентом (согласование времени и места проведения собеседования, структуры и формы проведения собеседования);
  - получение обратной связи от клиента;
  - получение обратной связи от кандидата;
  - работа с возражениями.
4. Этап. Принятие решений клиентом
- осуществление выбора кандидата;
  - согласование сроков выхода кандидата;
  - оформление нужной документации кандидата;
  - выход кандидата на новое место работы;
  - сопровождение кандидата на испытательном сроке.
- Факторы риска, которые могут привести к незакрытию вакансии:
- негативный прошлый опыт работы с компанией;

- плохая репутация компании;
- неконкурентоспособные условия вакансии (уровень з/п ниже среднерыночной, отдаленность рабочего места и т.д.);
- завышенные требования к кандидатам (в т.ч. ограниченность специалистов на рынке);
- стартующий с "0" проект / вновь вводимая должность;
- не оформлены должным образом документы (у компании нет четких требований, не заполнена анкета-заявка);
- неготовность компании работать по нашим условиям (стоимость, сроки);
- срочность вакансии (предоставление при сроке поиска до 1 недели- 5 и более резюме);
- плохая коммуникация с ЛПР.

Основной персонал ознакомлен с технологией работы при появлении факторов, повышающих риск незакрытия вакансий.

Однако вопрос о совершенствовании системы взаимодействия с заказчиками остается актуальным. Не была предусмотрена система минимизации рисков по непрохождению испытательного срока кандидатом.

Руководствуясь данными за 2013, 2014, 2015 года количество замен подобранных специалистов возросло, что отражено на рисунке 10.

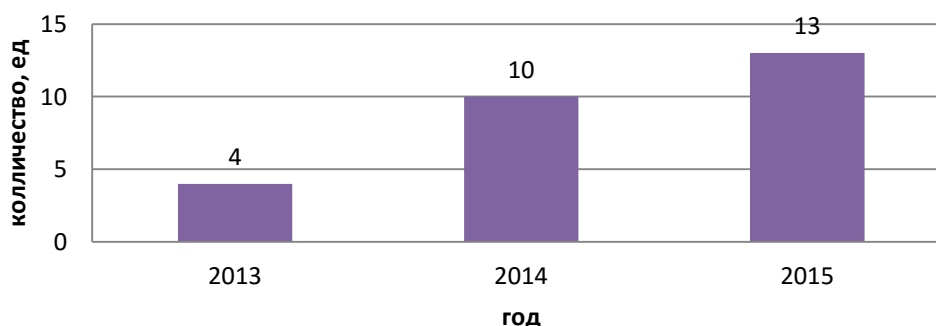
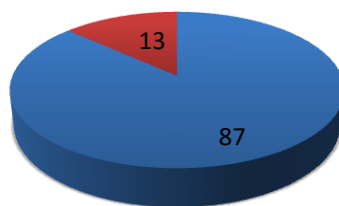


Рисунок 10 – Динамика замен подобранных специалистов в ООО «Ориан» за 2013-2015 гг., чел.

Отообразим общее число заявок на поиск специалистов, из них 86,7% позиций закрыто без замен, 13,3% позиций было закрыто используя повторный поиск:



■ закрытие позиции      ■ позиции закрытые с заменой специалистов

Рисунок 11 – Соотношение закрытых позиций и позиций, закрытых с заменой специалистов в ООО «Ориан», %

Из рисунка 11 видно, соотношение закрытых позиций и позиций, закрытых с заменой специалистов очень мало.

Можно выделить основные группы причин замен:

По вине рекрутингового агентства:

- дисциплинарные нарушения, несоблюдение внутреннего трудового распорядка;
- кандидат нашел новое, более привлекательное место работы;
- кандидат не соответствует ожиданиям заказчика;
- кандидат не смог найти общий язык с руководителем или коллективом;
- в сферу ответственности кандидата входило гораздо больше обязанностей, чем он ожидал;
- изначально отсутствовало понимание специфики работы у кандидата.

По вине компаний-заказчиков:

- изменение условий со стороны работодателя;
- несоблюдение обязательств компанией;

- создание неприятных условий работодателем (личностные унижения, оскорбления, угрозы и т.д.);
- отсутствие чётких функций, должностных инструкций, обратной связи, контроля хода работы. Слабый уровень коммуникации;
- двойное подчинение;
- несоблюдение стандартов организации рабочего места.

По независящим обстоятельствам:

- декретный отпуск;
- семейные обстоятельства кандидата, препятствующие выполнению своих обязательств (болезнь родственников);
- расстройство психического здоровья;
- негативное мнение о компании работодателе (отказ от комментариев и уточнения).

Проценты распределяются следующим образом, отобразим в виде рисунка 12.

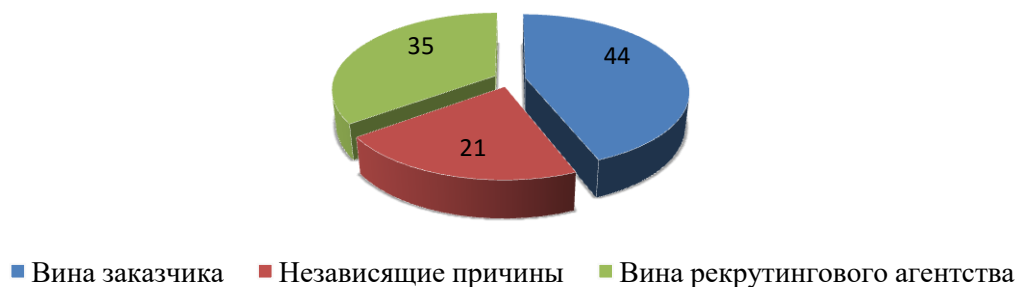


Рисунок 12 – Структура причин замен в ООО «Ориан», %

Из рисунка 12 видно, что зона ответственности из-за непрохождение кандидатом испытательного срока распределены между рекрутинговым агентством и заказчиком.

Таким образом, агентство берет на себя ответственность за те обстоятельства, которые повлекли за собой замену, но не зависели ни от агентства, ни от компании.

Представим на рисунке 13, как распределяется количество замен в зависимости от зоны ответственности:

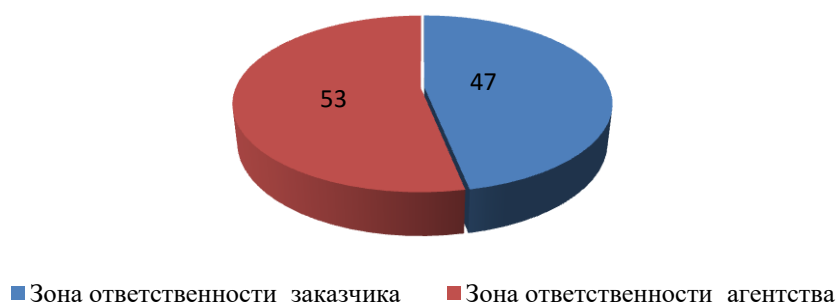


Рисунок 13 – Распределение зон ответственности между заказчиком и ООО «Ориан», %

Проанализировав причины замен, мы пришли к выводу, что кандидат не проходит испытательный срок по вине агентства в 35% случаев, тем не менее в 65 % случаях компания будет нести гарантийные обязательства. Т.е. 21% ситуаций не зависят от профессиональных навыков и знаний рекрутера, но тем не менее гарантийные обязательства компания должна будет выполнить (это такие случаи как декретный отпуск, расстройство психического здоровья и т.д.).

Количество замен, происходящее по вине компании, составляет 44 % случаев. Тем не менее, рекрутинговое агентство затрачивало собственные ресурсы для закрытия замены новым специалистом.

Замены по вине рекрутингового агентства происходили из-за того, что рекрутер:

- не достаточно тщательно проверил рекомендации;
- не сумел выгодно презентовать позицию (продать);
- не сумел оценить профессиональный уровень кандидата;

- не учел химию подразделения;
- не достаточно тщательно проанализировал должностные обязанности, поставленные задачи;
- не оптимизировал ожидания кандидата и компании.

Все эти пункты прописаны в должностной инструкции консультанта по подбору персонала и входят в сферу его ответственности.

Таким образом, чтобы взаимодействие заказчиком было эффективным, то есть прибыльным, необходимо устранить ошибки в работе персонала.

### 3 Совершенствование процесса подбора и отбора персонала в ООО «Ориан»

#### 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию процесса подбора и отбора в ООО «Ориан»

В центре кадрового менеджмента «Ориан-Персонал» были выявлены такие проблемы как:

- привлечение и удержание квалифицированных сотрудников;
- текучесть кадров;
- ограниченные возможности для карьерного роста рекрутеров;
- ошибки в работе рекрутеров в взаимодействии с заказчиком.

Эти проблемы влияют на эффективный процесс подбора и отбора персонала.

Для ликвидации таких проблем как, привлечение и удержание квалифицированных сотрудников, текучесть кадров и ограниченные возможности для карьерного роста рекрутеров, следует предложить следующие мероприятия:

Ввести премиальную линейку для рекрутеров и консультантов, которая включает в себя различные показатели.

Таблица 9 – Премиальная линейка для рекрутеров и консультантов «Ориан»

Закрытая вакансия	Надбавка за скорость закрытия вакансии	За стаж рекрутера (от 12 мес.)	За положительный отзыв от заказчика
1,5% от гонорара клиента	1,5% от гонорара клиента	1 %	1 % гонорара заказчика

Также зная, что работа рекрутера связана с частыми телефонными переговорами и встречами с кандидатами, то полезно было бы ввести бонусы.

Например:



- компенсации на услуги мобильной связи, в виде корпоративной карты;
- компенсации на ГСМ для сотрудников с автомобилем, в виде денежных средств на руки;
- компенсации проезда, в виде проездной карты с фиксированной суммой.

Так как «Ориан-Персонал» маленькое агентство с довольно простой организационной структурой, слишком больших продвижений в карьере не будет, но возможен профессиональный рост.

Ввести нематериальную мотивацию.

А именно ввести номинацию "лучший рекрутер квартала". По результатам личного вклада каждого консультанта по подбору персонала в доход компании, будут подводиться итоги за квартал. Лучшему консультанту будет вручаться грамота. И если один и тот же рекрутер, по итогам года, становится «лучшим рекрутером», в таком случае компания предоставляет право на HR Workshop в Москву или Санкт-Петербург.

Следующая проблема – это ошибки в работе рекрутеров в взаимодействии с заказчиком.

Для устранения этой проблемы, необходимо провести следующие мероприятия.

Для того чтобы свести к минимуму ошибки в работе рекрутеров в взаимодействии центра кадрового менеджмента «Ориан-Персонал» с компаниями-заказчиками следует провести следующие мероприятия:

- разработать анкета аналитики замен;
- предложить анкету для заполнения рекрутерам;
- обработать информация по причинам замен;
- разработать программа минимизация рисков (изменение в системе взаимодействия);
- провести обучение консультантов и рекрутеров.

Обучение должно быть направлено на введение в технологию работы рекрутеров предложенных нами изменений, а также на развитие следующих компетенций для качественного соблюдения технологии работы:

- совершенствование навыков оценки соискателей;
- совершенствование навыков продаж/презентации;
- совершенствование навыков проверки рекомендаций;
- совершенствование навыков оптимизации ожиданий заказчика и кандидата.

Согласовать изменения в договоре с юристом.

При успешном прохождении кандидатом испытательного срока рекрутеру назначается премия в размере 4 % от суммы гонорара, консультанту в размере 4,5% , а ведущему в размере 5% от суммы гонорара

Рассмотрим на конкретном примере, взяв общее количество основного персонала в т.ч. рекрутер (2 чел.), консультант (6 чел.), ведущий консультант (1 чел.) и среднюю стоимость заявки – 64000 руб.

Таблица 10 – Пример распределения премий и надбавок сотрудникам ООО «Ориан»

Наименование премий	Наименование должности		
	Рекрутер	Консультант по подбору персонала	Ведущий консультант по подбору персонала
Заработная плата без учета премии, тыс. руб.	18000	23000	25000
Размер премии за успешное прохождение кандидатом испытательного срока, тыс.руб.	2560(4%)	2880(4,5%)	3200(5%)

## Окончание таблицы 10

Наименование премий	Наименование должности		
	Рекрутер	Консультант по подбору персонала	Ведущий консультант по подбору персонала
Премия за закрытую вакансию и надбавка за скорость, руб.	1920	1920	1920
Надбавка за стаж и положительный отзыв, руб.	1280	1280	1280
Сумма всех надбавок и премий, тыс.руб.	5760	6080	6400
Заработная плата с учетом всех премий, тыс.руб.	23760	29080	31400

Как видно из таблицы 12, что в среднем, заработная плата с учётом всех премий и надбавок, увеличивается на 20%.

### **3.2 Оценка ожидаемой социально-экономической эффективности рекомендаций по совершенствованию процесса подбора и отбора персонала**

Экономический эффект наших мероприятий будет получен за счет минимизации замен, то есть экономии средств на повторный поиск специалистов. Для этого нам необходимо рассчитать среднюю стоимость для «Ориан» одной закрытой позиции, а это совокупность затрат на следующие этапы:

- поиск;
- отбор;
- организация собеседования клиента с кандидатом;

- сопровождение кандидата на испытательном сроке;

Для расчета суммы разделим издержки на условно-переменные и условно-постоянные.

К условно-постоянным издержкам относятся затраты, связанные с использованием зданий и сооружений, машин и производственного оборудования, арендой, капитальным ремонтом, а также административные расходы. К условно-переменным издержкам – затраты на сырье, электроэнергию, вспомогательные материалы, оплату труда [21].

Расчет мы проведем, учитывая сумму всех условно-постоянных издержек за 2015 год, также используем данные за аналогичный период по количеству закрытых позиций и на. Таким образом, затраты на аренду, содержание офиса при расчете стоимости не учитываются.

Тогда средняя стоимость закрытой позиции для компании за 2015 год 64000 руб. Представим статьи затрат на реализацию мероприятий, в виде таблицы 11.

Таблица 11 – Затраты на осуществление мероприятий в ООО «Ориан»

Наименование	Периодичность	Значение
1 Затраты на премии за показатели, тыс.руб.	Ежемесячные	36160
2 Затраты на бонусы:		
- компенсация на услуги мобильной связи, руб.	Ежеквартально	700
- компенсация на ГСМ, руб.	Ежеквартально	1000
- компенсация проезда, руб.	Ежеквартально	1000
3 Затраты на поездку на HR Workshop в Москву или Санкт-Петербург, тыс.руб.	Единовременные	18000
4 Затраты на проезд внутри города, руб.	Единовременные	300
5 Затраты на питание, руб.	Единовременные	1500

Окончание таблицы 11

Наименование	Периодичность	Значение
6 Затраты на жилье, тыс. руб.	Единовременные	4500
7 Затраты на разработку семинаров-тренингов основным персоналом (специализированные журналы, литература, оплата дополнительного времени на обучение), тыс.руб.	Единовременные	3000
8 Затраты связанные с аналитикой причин замен специалистов(разработка анкеты, опрос сотрудников), тыс.руб.	Единовременные	2000
9 Затраты, связанные с привлечением юристов-консультантов (изменения в договоре), тыс.руб.	Единовременные	3000

Определим источники финансирования. Во 2 главе мы выяснили, что чистая прибыль компании за 2015 год составила 2316640 тыс. рублей. Таким образом, источником финансирования мероприятий выступают собственные средства.

Для осуществления мероприятий, руководству ООО «Ориан» необходимо провести комплекс последовательных действий, в которых необходимо непосредственное участие команды, собранной для реализации проекта. Затраты на реализацию мероприятий будут также поэтапными, представим их в виде таблицы 12.

Таблица 12 – Затраты ООО «Ориан» на мероприятия (по периодам)

Период	Наименование	Значение
Январь	1 Затраты на аналитику причин замен специалистов	2000

Продолжение таблицы 12

Период	Наименование	Значение
Февраль	1 Затраты на разработку системы мотивации	2000
	2 Затраты на консультацию юридической компании	3000
		Итого: 5000
Март	1 Затраты на премии сотрудникам	36160
	2 Затраты на бонусы	16200
		Итого: 52360
Апрель	1 Затраты на разработку и проведение внутренних семинаров-тренингов	3000
	2 Затраты на премии сотрудникам	36160
		Итого: 39160
Май	1 Затраты на разработку и проведения внутренних семинаров-тренингов	3000
	2 Затраты на премии сотрудникам	36160
		Итого: 39160
Июнь	1 Затраты на премии сотрудникам	36160
	2 Затраты на бонусы	16200
		Итог: 52360
Июль	1 Затраты на премии сотрудникам	36160
Август	1 Затраты на премии сотрудникам	36160
Сентябрь	1 Затраты на бонусы	16200
Октябрь	1 Затраты на премии сотрудникам	36160
Ноябрь	1 Затраты премии сотрудникам	36160

## Окончание таблицы 12

Период	Наименование	Значение
Декабрь	1 Затраты на бонусы	16200
	2 Затраты на поездку на HR Workshop в Москву или Санкт-Петербург	24300
		Итого: 40500
Итого:		391380

Пользуясь данными за 2015 год, в среднем на 7-8 закрытых позиций приходится 1-2 замены специалистов. Для выполнения плана на 2017 год необходимо закрывать 7,8 позиции стоимостью 64000 рублей (средняя стоимость позиции) каждый месяц. В графе количество замен в скобках указано ожидаемое число замен подобранных специалистов при отсутствии предлагаемых нововведений в системе взаимодействия. Комплекс мероприятий в ООО «Ориан», предполагается ввести в январе 2017 и ожидаемый эффект от экономии будет виден в апреле 2017 года. Представим в виде таблицы 13:

Таблица 13 – Доходы ООО «Ориан» от реализации мероприятий

Период	Закрытые позиции, ед.	Количество замен фактическое, ед. (ожидаемое число замен)	Значение показателя, тыс. руб.
Январь	8	1	0
Февраль	8	1	0
Май	8	1	0
Апрель	8	0 (1)	64
Май	8	0 (1)	64
Июнь	8	0 (1)	64
Июль	8	0 (1)	64
Август	8	0 (1)	64
Сентябрь	8	0 (2)	128

Окончание таблицы 13

Период	Закрытые позиции	Количество замен фактическое, ед. (ожидаемое число замен)	Значение показателя, тыс. руб
Октябрь	8	0 (2)	128
Ноябрь	7	0 (2)	128
Декабрь	7	0 (2)	128
Итого			704

Представим на рисунке 14, сводный график расходов и доходов по мероприятиям.

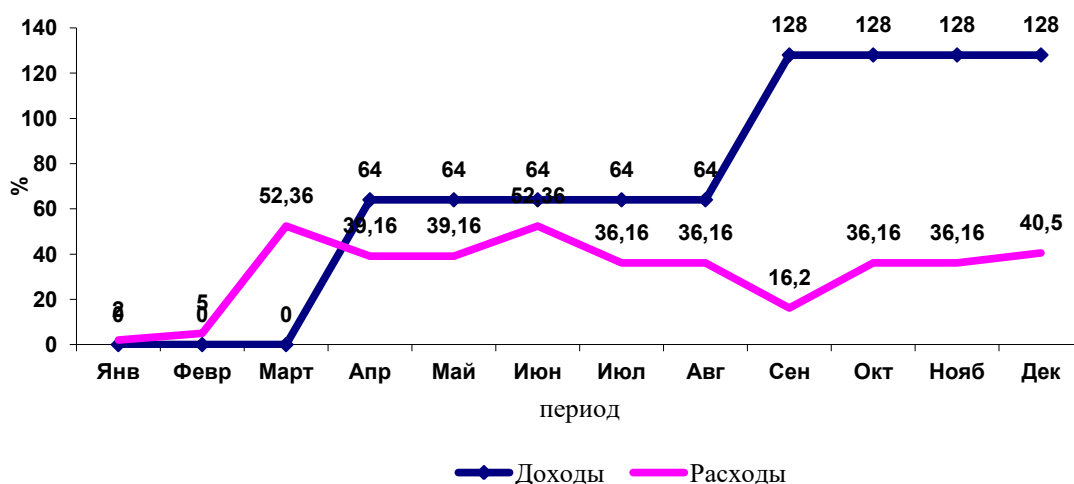


Рисунок 14 – Сводный график расходов и доходов ООО «Ориан» по мероприятиям, %

Из графика видно, что наши мероприятия будут приносить доход с апреля 2017 года, а полностью окупятся в октябре 2017 года, что подтверждает аналитический способ расчета.

Рассчитаем индекс доходности (ИД) =  $513,088/354,12 = 1,448$  руб. Это означает, что на каждый вложенный рубль мы получим дополнительно 44,8 копейки.



Рассчитаем рентабельность мероприятий  $1,448 * 100\% = 144,8\%$ . Это означает, что вложив в разработку и реализацию мероприятий 391380 рублей, по его окончанию мы сможем вернуть затраты и получим дополнительно 12% , то есть 63440 рублей.

Средняя рентабельность мероприятий  $1,448/12*100\%= 12,06\%$

Итак, увеличим общий фонд, за счёт применения предполагаемых мероприятий.

Таким образом, эти мероприятия, позволят, минимизировать ошибки в работе рекрутеров в взаимодействии с заказчиком, снизить уровень текучести кадров, расширить возможности для карьерного роста рекрутеров

Совокупные дисконтированные затраты для реализации мероприятий составили 391380 тыс. рублей, чистый дисконтированный доход составил 63440 рублей. Реализация мероприятий начинается с середины декабря 2016 года, проект рассчитан на 12 месяцев. Полностью затраты окупаются в октябре 2017 года. Кроме того, что ООО «Ориан» получает прибыль от минимизации рисков непрохождения кандидатом испытательного срока, благодаря проведенным изменениям в системе взаимодействия с заказчиками повышается конкурентные позиции компании среди аналогичных поставщиков рекрутинговых услуг.

Повышается профессиональный уровень сотрудников, увеличивается удовлетворенность персонала трудом, и как следствие это влияет на снижение показателей текучести кадров.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В начале работы была поставлена цель – усовершенствовать процесс подбора и отбора персонала, путем устранения проблем влияющих на этот процесс.

Для достижения цели в работе мы определили задачи:

- изучить основные направления деятельности и виды рекрутинговых агентств;
- определить современные технологии используемые в работе рекрутинговых агентств;
- исследовать деятельность Центра кадрового менеджмента «Ориан-Персонал»;
- проанализировать особенности подбора персонала в компании «Ориан-Персонал»;
- изучить технологию взаимодействия компаний-заказчиков и Центра кадрового менеджмента «Ориан-Персонал» и выяснить основные проблемы в работе рекрутинговых агентств;
- разработать мероприятия по совершенствованию процесса подбора и отбора персонала;
- оценить экономический эффект от предложенных мероприятий.

Проанализировав особенности деятельности в центре кадрового менеджмента «Ориан-Персонал», мы пришли к выводу, что основными проблемами являются:

- привлечение и удержание квалифицированных сотрудников;
- текучесть кадров;
- ограниченные возможности для карьерного роста рекрутеров;
- риски, связанные с незакрытием позиции консультантом по подбору персонала;
- риски, связанные с непрохождением испытательного срока кандидатом.

Нами была проанализирована существующая система взаимодействия рекрутингового агентства и обнаружена причина увеличения числа замен специалистов: замены увеличиваются как по вине компаний-заказчиков, так и по вине рекрутингового агентства, то есть работы персонала ООО «Ориан».

Ключевым моментом, как нам удалось выяснить, во взаимодействии с заказчиком является профессиональный уровень консультанта. Поэтому обязательным условием для создания эффективного проекта взаимодействия является обучение персонала, совершенствование его профессиональных навыков. Таким образом, наши мероприятия в первую очередь были направлены на развитие ключевых компетенций рекрутеров.

Мероприятия рассчитаны на 12 месяцев. Воспользовавшись экономическими расчетами, можно сделать прогноз, что рентабельность мероприятий составляет 131,5 %. А ожидаемый эффект от них – это не только получение прибыли от минимизации рисков непрохождения кандидатом испытательного срока, но и повышение конкурентных позиции компании среди аналогичных поставщиков рекрутинговых услуг. А также повышение профессионального уровня сотрудников, увеличение удовлетворенности трудом, и как следствие снижение показателей текучести кадров.

Таким образом, мы можем считать, что поставленные перед нами в начале работы задачи были выполнены и цель работы достигнута.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ангибалова Н.А. Любое агентство - это индивидуальность / Н.А. Ангибалова // Управление Персоналом. – 2013. - N11(76).
2. Геровская И.А. Рекрутмент стал осознавать себя самостоятельной бизнес-отраслью // Управление персоналом. – 2010. - №11(88).
3. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебное пособие / Егоршин А.П.-3-е изд. – Н.-Новгород: НИМБ,2015. – 622 с.
4. Рекрутинговое агентство [Электронный ресурс] / Словари и энциклопедии. Режим доступа: <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/293605>
5. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг: найм персонала: Учебное пособие / Под ред. Ю.Г. Одегова. – 2-е изд. – М.: Экзамен, 2003. – 320 с.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие / Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. – М.: Экзамен, 2005.-336с.
7. Крайнова М. Лучше хорошо сделать работу один раз // Управление персоналом. – 2009. - №9(86).
8. Муравьева Т. Рекрутмент – партнер эффективного бизнеса. Режим доступа: [www.rjb.ru](http://www.rjb.ru)
9. Никифоров Р.О. Рекрутинговый бизнес в России / Р.О. Никифоров. – М.: ПАИМС, 2001. – 132 с.
10. Поляков В.А. Что технология рекрутмента и какое отношение она имеет к ошибкам и неудачам в подборе персонала?
11. Евенко Л.И. Системы, стандарты, практика подготовки профессиональных менеджеров в зарубежных странах (программа МВА) / Л.И. Евенко. – М.: ЗАО «Книжный мир», 1998. – 200 с.
12. Прохорова-Хайсс Н. Играющий тренер команды профессионалов // Управление персоналом. – 2003. - №10(87).
13. Сторожева Д. История рекрутмента - история бизнеса //
14. Империя Кадров – Режим доступа: [www.imperia.ru/](http://www.imperia.ru/)

15. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 560 с.
16. Executive Search глазами работодателей // Управление персоналом. – 2015. - №10(87).
17. Егоршин, А.П. Развитие рекрутинга : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – Изд. 6-е, перераб. и доп. – Н. Новгород : НИМБ, 2007. – 1100 с.
18. Малёшин, В.Г. Рекрутинг в России : учебник / В. Г. Малёшин. – Изд. 1-е, .Москва : НИМБ, 2005. – 450 с.
19. Кокин, Ю.П. Экономика труда : учебник / Ю. П. Кокин, П. Э. Шлендер; под ред. проф. Ю. П. Кокина, проф. П. Э. Шлендера. – М.: Магистр, 2010. – 686 с.
20. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин. – М.: Генезис, 2005. – 248
21. Евенко Л.И. Системы, стандарты, практика подготовки профессиональных менеджеров в зарубежных странах (программа МВА) / Л.И. Евенко. – М.: ЗАО «Книжный мир», 1998. – 200 с.
22. Сорокина, Н. Ю. Услуги кадровых агентств / Н. Ю. Сорокина, Ю. Д. Нефедов // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2008. – № 2. – С. 39–46.
23. Топ-лист: Кадровые агентства [Электронный ресурс] : оперативная информация // Деловой квартал. – Режим доступа: <http://krasnoyarsk.dk.ru/news/toplist-kadrovyye-agentstva-236601681>
24. Мищенко, Л. Рынок труда–2016: ожидания и прогнозы [Электронный ресурс] / Л. Мищенко // портал Rabota.ru. – 2015. – Режим доступа: <http://pro.rabota.ru/pro/document/view/30956>.
25. HeadHunter [Электронный ресурс] / Онлайн ресурс для поиска работы и найма персонала. Режим доступа: <https://hh.ru/>.
26. SuperJob [Электронный ресурс] / Портал для поиска работы и найма персонала. Режим доступа: <https://www.superjob.ru/>.

27. Работы в России [Электронный ресурс] / Общероссийская база вакансий. Режим доступа: <https://trudvsem.ru/>.
28. Кузьмин, А. М. Технологии подбора персонала / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента. – 2005. – № 1. – С. 31–34.
29. Рошин, А.В. Услуги по подбору персонала в России / А.В. Рошин. – М.: Агентство США по международному развитию, 1996. – 245 с
30. Топ-лист: Кадровые агентства [Электронный ресурс] : оперативная информация // Деловой квартал. – Режим доступа: <http://krasnoyarsk.dk.ru/news/toplist-kadrovye-agentstva-236601681>
31. Савенкова Т.И. Маркетинг персонала в инновационно – инвестиционной среде / Т.И. Савенкова. – М.: Экономистъ, 2006. – 428 с.
32. Топ-лист: Кадровые агентства [Электронный ресурс] : оперативная информация // Деловой квартал. – Режим доступа: <http://krasnoyarsk.dk.ru/news/toplist-kadrovye-agentstva-236601681>
33. Гутгарц, Р. Отбор претендентов на вакантные должности/ Р. Гутгарц// Служба кадров и персонал. – 2007. – № 4. – с. 67 – 69.
34. Центр Кадрового менеджмента «Ориан-Персонал» [Электронный ресурс]: оперативная информация //. – Режим доступа: <http://www.orian-personal.ru/>
35. Евдокимова, Н. В. HR-менеджер и рекрутер/Н. В. Евдокимова, С. В. Кабаков// Справочник по управлению персоналом. – 2011. – № 3. – с. 37 – 45
36. Евенко, Л.И. Системы, стандарты, практика подготовки профессиональных менеджеров в зарубежных странах (программа МВА) / Л.И. Евенко. – М.: ЗАО «Книжный мир», 2012. – 200 с.
37. Залюбовский, И. Конференция "Рекрутмент-2011" / И. Залюбовский// Управление персоналом. - 2011. - № 3. - с.43-52.
38. Имаева, А. Будни рекрутера: от заявки до Job-offer / А. Имаева. – М.: Проспект, 2013. – 150 с.

39. Электронный каталог [Электронный ресурс] : Профессиональная карьера.Арес, [2013–]. – Режим доступа: [http://www.ares.com.ru/stati/karera\\_jejjchara](http://www.ares.com.ru/stati/karera_jejjchara)
40. Рекрутинг: найм персонала: Учебное пособие/ Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А.// Под ред. Одегова Ю.Г. – М.: Издательство «Экзамен», 2013.
41. Никифоров Р.О. Рекрутинговый бизнес в России – М.: ПАИМС, 2015.
42. Гражданский кодекс Российской Федерации. В1 ч. [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.10.1994 № 51-ФЗ ред. от 08.05. 2012. В2 ч. [Электронный ресурс]: федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ ред. от 08.05. 2012.В 3 ч. [Электронный ресурс]:федер. закон от 26.10.2001 № 146-ФЗ ред. от 08.05. 2012. В 4 ч.[Электронный ресурс]: федер. закон от 18.12.2006 № 230-ФЗ ред. от 08.05. 2012. //Справочная правовая система «Консультант плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
43. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ ред. от 04.01.2013.//Справочная правовая система «Консультант плюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
44. Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник для вузов/ Г.М. Андреева. -Москва: Аспект Пресс, 2012. -376с.
45. Анцупов, А.Я. Карьера рост рекрутеров: учебник для вузовов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. - Москва:ЮНИТИ, 2012. -497с.
46. Базаров, Т.Ю. Миссия организации: Т.Ю.Базаров. - Москва: Бизнес, 2012. - №10, 19-22 с.
47. Бандурка, О. М. Социальная психология управления: учебник для вузов / О.М. Бандурка. - Москва: Дело, 2013. -300с.
48. Бойко, В. В. Социально-психологический климат коллектива и личность: учебник для вузов / В.В. Бойко, А.Г. Ковалев, В.Н.Панферов. - Москва: Мысль, 2011. -300с.

49. Бородкин Ф.М. Теория конфликта: учебник для вузов / Ф.М. Бородкин. - Москва: Норма, 2012. -145 с.
50. Бурлачук, Л. Ф. Психологическая оценка человека в организации: учебник для вузов/ Л.Ф. Бурлачук. - Москва: ЭКО, 2010.- 124 с.
51. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: учебник для вузов / В.Р. Веснин. - Москва: Юрист, 2011. - 496 с.
52. Голубева, К. Гостиничный бизнес в России: итоги года глазами профессионалов [Электронный ресурс]: статья / К. Голубева. - Москва, 2013. Режим доступа:[http://www.ratanews.ru/hotels/hotels\\_29012013\\_2.stm](http://www.ratanews.ru/hotels/hotels_29012013_2.stm).
53. Гришина, Н.В. Психология конфликта: учебник / Н.В. Гришина. - Санкт-Петербург: «Питер», 2012. -300с.
54. Дмитриев, А. Введение в общую теорию конфликтов: учебник для вузов / А. Дмитриев, В. Кудрявцев, С.М. Кудрявцев. - Москва: Лига-пресс, 2015.-340с.
55. Дмитриев, А. В. Конфликтология: учебное пособие: учебник для вузов / А.В. Дмитриев. -Москва: Гардарики, 2012. - 320с.
56. Дорин, А.В. Экономическая социология: учебное пособие / А. В. Дорин. - Минск: ИП «Экоперспектива», 2014.-400с.
57. Дусенко, С.В. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров для индустрии туризма: статья / С.В. Дусенко. - Ханты-Мансийск, 2010. -400с.
58. Козина, И.М. Индустриальные конфликты в современной России / И. М. Козина// Экономическая социология. – Москва, 2012. - Т.1, № 3. - С. 31-35.
59. Ковалев, А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства: книга / А.Г. Ковалев. - Москва: Дело, 2012. - 300с.
60. Лавриненко, В.Н. Психология и этика делового общения: учебник для вузов / В.Н. Лавриненко. - Москва: ЮНИТИ, 2013. - 279 с.



61. Лысков, А.Ф. Человеческий капитал: понятие и взаимосвязь с другими категориями /А.Ф. Лысков// Менеджмент в России и за рубежом. – 2011. – № 4. – С. 116.
62. Моргунов, Е.Б. Организационное поведение: книга / Е.Б. Моргунов. – Москва: Инфра М, 2011. -180с.
63. Батырь, Ю. Риск-менеджмент: как политика и экономика влияют на российский гостиничный бизнес / Ю. Батырь [Электронный ресурс]: – Москва: Новости АБС-АСТЕ, апрель 2014. - Режим доступа: <http://www.businesstravelrussia.ru/news/news-abt/risk-menedzhment-kak-politika-i-ekonomika-vliyayut-na-rossiyskiy-gostinichnyy-biznes/>
64. Шахова, В.А. Система работы с кадрами управления: книга / В.А. Шахова. – Москва: Мысль, 2011. – 543 с.
65. Гудникова, Е.Ф. Система управления персоналом на предприятии: пособие для вузов / Е.Ф. Гудникова. – Москва: Всероссийский центр производительности, 2014. – 387 с.
66. Головин, С.Ю. Словарь практического психолога: книга / С.Ю.Головин. – Минск: Харвест, 2015. –800с.
67. Толочек, В.А. Современная психология труда: учебное пособие / В.А. Толочек. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 479 с.
68. Хучек, М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятия: книга / М. Хучек. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 234 с.
69. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учебник для вузов / Ю.А. Цыпкин. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.-303 с.
70. [Теория человеческих отношений: книга/](#) Э. Мэйо, Р.Дарендорфа, Ф. Фюрстенберга, М. Вебера.-[Кембридж](#):ГАСБУ,1930. – 250 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А



### ДОГОВОР № П - \_\_\_\_\_ оказания услуг по подбору персонала

г. Красноярск

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

ООО "ОРИАН", именуемое в дальнейшем "Исполнитель", в лице исполнительного директора Преображенской Натальи Сергеевны, действующей на основании Приказа от 30.05.2014, с одной стороны, \_\_\_\_\_ и

\_\_\_\_\_ (наименование предприятия-заказчика)  
именуемое в дальнейшем "Заказчик", в лице \_\_\_\_\_,

(должность, Ф.И.О.)

действующего на основании \_\_\_\_\_, с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем.

#### 1. Предмет Договора

1.1. Заказчик поручает, а Исполнитель принимает на себя обязательства по поиску, отбору и представлению Заказчику квалифицированных специалистов, именуемых в дальнейшем "Кандидат" ("Кандидаты"), в соответствии с требованиями, указанными Заказчиком в Заявках (приложение № 1 к настоящему договору). Заявки являются неотъемлемой частью настоящего Договора.

#### 2. Исполнитель обязуется:

2.1. Подбирать для Заказчика специалистов в соответствии с потребностями Заказчика на основании представляемых им Заявок. Заявка содержит исчерпывающий перечень требований, предъявляемых Заказчиком к Кандидату.

2.2. По каждой Заявке предоставлять Заказчику на рассмотрение резюме не менее трех кандидатов.

2.3. Проводить изучение личных и деловых качеств кандидатов (психологическое и профессиональное тестирование), отобранных Заказчиком из числа предложенных Исполнителем кандидатур (на основании представленных заявок, с оплатой по отдельному договору).

2.4. Проводить изучение личных и деловых качеств сотрудников Заказчика, подобранных Заказчиком самостоятельно (на основании представленных заявок с оплатой по отдельному договору).

2.5. По заданию Заказчика организовывать проведение психологических тренингов и консультаций для его сотрудников с оплатой по отдельному договору.

2.6. В случае обоснованного увольнения представленного Исполнителем кандидата в течение первых трех месяцев его работы осуществлять по желанию Заказчика бесплатную разовую замену специалиста или возврат 70% оплаченной стоимости заявки.

*Обоснованными причинами увольнения в период трехмесячного испытательного срока признаются:*

*а). Недостоверность или непроверенность данных о кандидате, предоставленных Исполнителем, несоответствие деловых качеств кандидата занимаемой должности,*

*б). Увольнение кандидата по собственному желанию (за исключением увольнения в связи с невыполнением Заказчиком условий работы и оплаты, изложенных в Заявке, или по сокращению штатов).*

### **3. Заказчик обязуется:**

3.1. Направлять Исполнителю письменные Заявки на оказание соответствующих услуг, заверенные подписью и печатью руководителя, либо уполномоченного на это лица.

3.2. Информировать Исполнителя о причинах отклонения рекомендованных кандидатов в течение 10 дней с момента их представления.

3.3. Информировать Исполнителя о приеме на работу кандидата не позднее 3 рабочих дней с момента начала его работы. Момент приема кандидата на работу определяется как дата его выхода на рабочее место вне зависимости от того, был ли такой прием на работу документально оформлен (ст. 16 Трудового Кодекса РФ).

3.4. Письменно информировать Исполнителя о расторжении трудового договора с кандидатом, направленным Заказчику (в течение первых трех месяцев работы), а также о причинах расторжения договора в течение трех рабочих дней с момента увольнения Кандидата. Необходимость замены кандидата или возврата 70% оплаченной стоимости заявки согласовывается сторонами в двухстороннем Акте согласования замены (приложение № 2 к настоящему договору). Акты согласования замены являются неотъемлемой частью настоящего договора.

3.5. В случае если представленный Исполнителем кандидат известен Заказчику или представлен из других источников, Информировать Исполнителя об этом не позже одного рабочего дня с момента представления кандидата. В противном случае Кандидат считается представленным силами Исполнителя. Моментом представления считается предоставление Заказчику резюме кандидата любым возможным способом.

3.6. Принять окончательное решение в течение 5 рабочих дней со дня проведения собеседования с Кандидатами и письменно уведомить об этом Исполнителя.

### **4. Стоимость услуг и порядок оплаты.**

4.1. Стоимость услуг согласовывается сторонами в Заявках на подбор персонала, но составляет не менее 20% годового фонда зарплаты каждого принятого специалиста.

4.2. Заказчик оплачивает услуги Исполнителя на основании Актов приемки выполненных работ (приложение № 3 к настоящему договору) и выставленных счетов в соответствии со стоимостью подбора специалиста, указанной в Заявке. Если в течение двух недель со дня получения по почте оригиналов Акта приемки выполненных работ Заказчик уклоняется от его подписания и не оспаривает его, то Акт приемки выполненных работ считается подписанным обеими сторонами, а работа по Заявке признается выполненной Заказчиком полностью.

Оплата производится в два этапа.

4.3. Оплата первого этапа работы (информационно-поискового) производится в размере 30% стоимости заявки и вносится до представления первых кандидатов Заказчику.

4.4. Окончательный расчет производится по истечении пяти рабочих дней, но не позднее 10 рабочих дней со дня приема кандидата на работу путем перечисления денежных средств на

расчетный счет Исполнителя или путем внесения наличных денежных средств в кассу Исполнителя. По дополнительному соглашению сторон могут быть установлены иные формы оплаты оказанных услуг.

4.5. В случае если дата принятия решения о приеме Кандидата на работу и дата выхода данного Кандидата на работу отличаются более чем на две недели, обязанность Заказчика по оплате услуг Исполнителя наступает через месяц со дня принятия Заказчиком решения о приеме Кандидата.

4.6. В случае приема кандидата на другую должность, оплата производится в размере 18% годового фонда зарплаты каждого принятого специалиста, но не менее суммы, указанной в Заявке, по которой был представлен кандидат.

4.7. В случае приема на работу большего числа специалистов, чем указано в Заявке, Заказчиком производится соответствующая оплата за каждого принятого специалиста по стоимости, указанной в Заявке.

4.8. В случае, если Исполнитель проделал работу по поиску специалистов и представил не менее 3 кандидатов, соответствующих требованиям Заявки, а Заказчик отказался от дальнейшего поиска или закрыл заявку собственными силами, он компенсирует затраты Исполнителя в размере 30% стоимости заявки (с учетом оплаты первого этапа работ).

4.9. В случае если Заказчик принимает к себе на работу сотрудника Исполнителя либо рекомендует его для трудоустройства иным (дочерним, партнерским и т.д.) юридическим и физическим лицам, что приводит к трудоустройству сотрудника Исполнителя, считается, что Исполнитель выполнил свои обязательства по настоящему договору в полном объеме и Заказчик обязан оплатить услуги Исполнителя в соответствии с пунктом 4 настоящего договора.

4.10. В случае несвоевременной оплаты Заказчик уплачивает пеню в размере 0,1% от просроченной суммы за каждый день просрочки.

4.11. В случае необоснованной задержки оплаты на срок более 7 банковских дней, Заказчик лишается права на гарантийную замену в течение трехмесячного испытательного срока.

## **5. Гарантии сторон.**

5.1. Исполнитель гарантирует конфиденциальность всей полученной в результате проведения работы информации.

5.2. Если в течение двух лет с момента представления Исполнителем кандидатов Заказчик принимает их на любую должность в своей организации, либо рекомендует кандидата для трудоустройства иным (дочерним, партнерским и т.д.) юридическим и физическим лицам, что приводит к трудоустройству Кандидата, считается, что Исполнитель выполнил свои обязательства по настоящему договору в полном объеме и Заказчик обязан оплатить услуги Исполнителя в соответствии с пунктом 4 настоящего договора.

5.3. Деловая корреспонденция и иные документы, касающиеся настоящих договорных отношений, отправленные и полученные посредством факсимильной, электронной или иной связи либо иным способом, позволяющим достоверно установить, что документ исходит от стороны по договору, признаются имеющими юридическую силу.

## **6. Срок действия договора, изменения и дополнения к договору**

6.1. Договор действует с момента подписания и до «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

6.2. Договор может быть расторгнут по инициативе любой из сторон, которая обязана в этом случае письменно уведомить другую сторону не позднее чем за один месяц до прекращения срока действия договора, при этом обязательства Заказчика по оплате выполненных работ и обязательства Исполнителя по бесплатной замене кандидатов, не прошедших испытательный срок, остаются в силе до исполнения сторонами этих обязательств.

6.3. Все разногласия между сторонами могут быть разрешены в установленном Законом порядке.

6.4. Условия настоящего договора могут быть изменены по взаимной договоренности сторон путем подписания дополнительного соглашения к договору.

6.5. Если за один месяц до окончания срока действия договора ни одна из сторон не заявила о прекращении отношений, договор считается продленным на один год на прежних условиях.

6.6. Договор составлен в 2-х экземплярах, по одному для каждой из сторон.

## 7. Адреса и банковские реквизиты Сторон:

### ЗАКАЗЧИК

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### ИСПОЛНИТЕЛЬ

ООО "ОРИАН" ИНН/КПП  
2460039890/246001001  
660017, Красноярск, пр. Мира, 96,  
Телефон (391) 211-28-80, 211-28-63  
Расчетный счет 40702810532400005492  
Филиал ПАО "БАНК УРАЛСИБ", в г.  
Новосибирск  
БИК 045004725  
Кор/ счет 30101810400000000725

Заказчик

Исполнитель

\_\_\_\_\_  
Преображенская

М.П.

\_\_\_\_\_  
Н.С.

М.П.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б



Приложение № 1  
к договору № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.  
Наименование организации \_\_\_\_\_

### ЗАЯВКА НА ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

#### *Описание должности*

Название должности	
Количество вакансий	
Работник подчиняется непосредственно	
Сколько работников находится в подчинении	
Основные функциональные обязанности	
Ожидаемый результат работы, ключевые показатели оценки деятельности специалиста	
Материальная ответственность	
Месторасположение, описание рабочего места (отдельный кабинет, оборудование, орг.техника и т.д.)	
Наличие командировок, их периодичность	
Возможные квалификационные вопросы для интервью: (3-4 вопроса)	
Почему кандидат, имеющий хорошую и надежную работу, должен перейти к вам?	

#### *Информация об условиях найма и оплате труда*

Планируемая дата выхода нового работника на работу?	
Форма найма	трудовой договор договор гражданско-правового характера
Испытательный срок	
Оплата	Оклад _____ рублей
Стимулирующие выплаты (периодичность, за что, в размере):	_____ % от _____ Компенсация ГСМ _____ Амортизация автомобиля _____ Мобильная связь _____ Премии _____ Другое _____
Режим работы, продолжительность рабочей недели	Ежедневно с _____ ч. до _____ ч. Выходной _____
Продолжительность отпуска, возможность предоставления отпуска целиком	
Возможность обучения, повышение квалификации, карьерного роста	

**Требования к кандидату**

Пол	
Возраст	от _____ до _____
Образование, его профиль (предпочтение)	
Специальные знания, дополнительные навыки	
Опыт работы (отрасль, должность, длительность)	
Необходимость наличия: автомобиля, водительских прав	
Владение компьютером (необходимые программы)	
Знание иностранного языка, необходимый уровень	
<b>Дополнительные сведения:</b>	
Отрасли, организации, где бы мог работать кандидат ранее	
Из каких компаний кандидаты категорически не рассматриваются	
Желаемые деловые связи и контакты	
Желаемые личностные качества	
Недопустимые психологические качества, особенности характера	

**Информация об истории вакансии**

Причина появления вакансии	
Стоп-лист (Ф.И.О. кандидатов, уже известных компании или представленных из других источников)	
Периодичность обновления стоп-листа, способ его передачи	

**Информация о компании Заказчика**

Полное название компании	
Год создания	
Виды деятельности, основные бренды	
Количество работников	
Сайт компании	
Фактический адрес	
Ф.И.О., должность руководителя компании	

**Информация о контактных лицах Заказчика**

Кто будет проводить интервью? Ф.И.О.	
Должность	
Телефон	
Скайп	
Электронный адрес	
Кто будет принимать окончательное решение? (Ф.И.О., должность)	
Предпочтительный способ связи (телефон, скайп, электронный адрес)	

*Согласованная стоимость подбора одного специалиста*

---

(НДС не облагается в связи с применением Исполнителем упрощенной системы налогообложения)

СОГЛАСОВАНО:

Заказчик:

Исполнитель:

Исполнительный директор ООО «Ориан»

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
М.П.

\_\_\_\_\_/ Н.С.Преображенская  
М.П.



## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Приложение № 3 к договору № \_\_\_\_\_

Наименование организации \_\_\_\_\_



### АКТ

#### ПРИЕМКИ ВЫПОЛНЕННЫХ РАБОТ

г. Красноярск

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

На основании Договора № \_\_\_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. с предприятием (фирмой)

Выполнены услуги по подбору персонала.

Трудоустроен (а):

Ф. И.О.	Должность	Дата выхода на работу
Согласованная стоимость заявки:		_____ рублей.

НДС нет.

Стороны констатируют, что работа по заявке выполнена полностью, стороны претензий друг к другу не имеют.

Заказчик

\_\_\_\_\_ /

Исполнитель

\_\_\_\_\_ /

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г



Приложение № 2 к договору № \_\_\_\_\_

Наименование организации \_\_\_\_\_

АКТ

замены трудоустроенного специалиста

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_

На основании Договора № \_\_\_\_\_

от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г. с предприятием (фирмой)

ФИО \_\_\_\_\_

Трудоустроен(а) в данную организацию с « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.,

на должность \_\_\_\_\_, согласно «Акту согласования выполненных работ» от « \_\_\_\_ »

\_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.,

уволен с « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Причина увольнения:

Согласно п. 2.6. «Договора № \_\_\_\_ оказания услуг по подбору персонала» от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

«В случае обоснованного увольнения представленного Исполнителем кандидата в течение первых трех месяцев его работы осуществлять по желанию Заказчика бесплатную разовую замену специалиста.

*Обоснованными причинами увольнения в период трехмесячного испытательного срока признаются:*

*а). Недостоверность или непроверенность данных о кандидате, предоставленных Исполнителем, несоответствие деловых качеств кандидата занимаемой должности,*

*б). Увольнение кандидата по собственному желанию (за исключением увольнения в связи с невыполнением Заказчиком условий работы и оплаты, изложенных в Заявке, или по сокращению штатов)*

Необходимость замены специалиста существует

Директор

Исполнительный директор ООО "ОРИАН"

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
МП

/

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Н.С.Преображенская  
МП

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Положение о премировании сотрудников

Центр Кадрового Менеджмента "Орин-Персонал"

(полное фирменное наименование)

"СОГЛАСОВАНО"

Представитель работников  
(профсоюзный орган)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ Г.

"УТВЕРЖДАЮ"

Руководитель

"\_\_" \_\_\_\_\_ Г.

#### ПОЛОЖЕНИЕ

о премировании работников ООО "Ориан"

#### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение вводится с целью повышения эффективности работы каждого работника, структурных подразделений предприятия, материальной заинтересованности работников предприятия в получении максимального эффекта от своей деятельности.

1.2. Положение распространяется на всех работников, состоящих в штате предприятия, а также на работников, принятых на временную работу на предприятие, за исключением работающих на предприятии по договорам гражданско-правового характера.

1.3. Основанием для начисления премии являются данные бухгалтерской, статистической отчетности и оперативного учета.

1.4. Премия рекрутеру начисляется за такие показатели как:

- Закрытая вакансия, в размере 1,5 % от гонорара заказчика
- Надбавка за скорость закрытия вакансии, в размере 1,5 % от гонорара заказчика
- За стаж рекрутера, в размере 1%.
- За положительный отзыв от заказчика, в размере 1 % от гонорара заказчика.

1.5 . Стимулирующие бонусы рекрутеру начисляется ежемесячно.

- компенсации на услуги мобильной связи, в виде корпоративной карты;
- компенсации на GSM для сотрудников с автомобилем, в виде денежных средств на руки;
- компенсации проезда, в виде проездной карты с фиксированной суммой.

1.5. Работникам предприятия, проработавшим неполный месяц в связи с призывом в вооруженные силы РФ, переводом на другую работу, поступлением в учебное заведение, уходом на пенсию, сокращением численности или штатов и по другим уважительным причинам, выплата премии производится за фактически результаты в данном учетном периоде. В остальных случаях премия не выплачивается.

1.6. Премия работникам предприятия выплачивается в день выдачи заработной платы в месяц, следующий за отчетным.

## *2. ПОРЯДОК ПРЕМИРОВАНИЯ*

2.1. Списки на премирование составляются на основании представления руководителя структурного подразделения, в котором работает работник.

2.2. Приказ о премировании издает руководитель предприятия.

2.3. Руководитель предприятия имеет право вносить мотивированные изменения и дополнения в представленные для утверждения списки как по составу, так и по размеру премий с учетом мнения представительного органа (выбранного представителя) работников.

2.4. Премирование работников предприятия (за исключением премии за выполнение и перевыполнение норм) производится с учетом выполнения основного и дополнительных условий премирования, а также основных и дополнительных показателей премирования. Выполнение основного и дополнительных условий премирования учитывается нарастающим итогом с начала года.

2.5. Выполнение дополнительных условий премирования, как и основного, является обязательным.

2.6. Премия выплачивается только тем работникам, которые в отчетном месяце выполнили показатели премирования (установлены для каждого работника предприятия). В случаях когда работнику установлены два основных показателя премирования, невыполнение одного из них влечет уменьшение размера премии на \_\_\_%. Работнику, не выполнившему в

отчетном месяце оба основных показателя премирования, премия за этот месяц не выплачивается.

2.7. Дополнительные показатели премирования определяют только размер увеличения премии. Их невыполнение к уменьшению или невыплате премии не ведет.

2.8. При выполнении условий и показателей премирования работникам предприятия выплачивается премия в размере \_\_\_% от заработка работника.

### *3. УСЛОВИЯ И ПОКАЗАТЕЛИ ПРЕМИРОВАНИЯ*

3.1. Для всех работников предприятия, на которых распространяется Положение, основным условием премирования является выполнение плана по финансовому результату деятельности предприятия.

Начальник отдела оплаты труда и заработной платы

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Согласовано: юридическая служба

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

/Прошить и скрепить подписью уполномоченного лица с расшифровкой, указанием должности, печать предприятия./