

УДК 331.5.07(470.53)

**И.В. Долгополова, Р.А. Хасанов**

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСТОЧНИКОВ ПРИВЛЕЧЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛА НА РЫНКЕ ТРУДА ПЕРМСКОГО КРАЯ  
(НА ПРИМЕРЕ ОАО «УРАЛКАЛИЙ»)**

На основе прогноза баланса трудовых ресурсов обобщены проблемы, связанные с дефицитом персонала на территории Пермского края, показана важность использования эффективных источников привлечения сотрудников на крупные промышленные предприятия региона. Систематизирован перечень источников информирования соискателей о вакансиях и обозначены показатели их эффективности. На примере ОАО «Уралкалий» проанализированы источники привлечения персонала с точки зрения их эффективности по критериям «доля соискателей, прошедших на собеседование и признанных подходящими», «доля соискателей, прошедших испытательный срок», «цена подбора» и «скорость закрытия вакансии». Определены мероприятия по оптимизации системы подбора с учетом отказа от неэффективных источников.

*Ключевые слова: рынок труда, источники подбора персонала, цена подбора, скорость закрытия вакансии.*

Сегодня персонал признается стратегическим фактором, определяющим будущее компании. Наиболее противоречивым и сложным направлением в работе с человеческими ресурсами является процесс их найма, что связано с двумя обстоятельствами. С одной стороны, в стране неуклонно уменьшается численность экономически активного населения, с другой стороны, в связи с реформами и объективными сложностями в системе образования снизилось качество подготовки кадров.

В отношении первого обстоятельства информативным представляется анализ численности населения РФ. Согласно прогнозу баланса трудовых ресурсов на 2014–2016 годы, составленному Министерством труда и социального развития Российской Федерации, а также с учетом демографического прогноза Росстата численность населения в 2014–2016 годах будет увеличиваться ежегодно на 0,2 млн чел. и в 2016 году составит 144,1 млн чел. (в 2012 году –

---

© Долгополова И.В., Хасанов Р.А., 2014

**Долгополова Ирина Владимировна** – канд. психол. наук, доцент кафедры экономики БФ ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: i\_dolgopolova@mail.ru.

**Хасанов Роман Ахатович** – студент БФ ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: hasanoff\_r@mail.ru.

143,2 млн чел.)<sup>1</sup>. При этом численность населения трудоспособного возраста сократится на 4 млн чел., или на 4,6 % (с 86,6 млн чел. в 2012 году до 82,6 млн чел. в 2016 году). Сокращение численности населения в трудоспособном возрасте в прогнозный период приведет к сокращению численности занятых в экономике на 1,2 млн чел., или на 1,8 % (с 68,0 млн чел. в 2012 году до 66,8 млн чел. в 2016 году). В связи с сокращением численности населения трудоспособного возраста в 2013–2016 годах ожидается снижение численности трудовых ресурсов на 0,8–0,9 млн чел. ежегодно.

Системное снижение численности населения наиболее негативно сказывается на регионах-донорах, к которым относится и Пермский край. Уже в 2013 году нагрузка на незанятое трудовой деятельностью население, зарегистрированное в государственных учреждениях службы занятости населения, стала критической и составила 57,3 чел. на 100 вакансий. Следует отметить, что с 2009 года данное соотношение меняется не в пользу работодателя, т.е. количество вакансий увеличивается, а число соискателей, находящихся в поисках работы, сокращается.

Пермский край – один из самых развитых регионов России, основу экономики которого составляет мощный промышленный комплекс. Его функционирование и дальнейшее развитие требует увеличения рынка труда, особенно на территории г. Пермь и г. Березники, где сосредоточено наибольшее число промышленных предприятий-производителей минеральных и топливно-энергетических ресурсов.

Кроме того, на территории березниковско-соликамского узла ведется строительство промышленных комплексов двух новых производителей калийных удобрений – ОАО «Акрон» и ОАО «МХК "ЕвроХим"». В ближайшие 2–3 года это приведет к серьезной ротации персонала и особенно остро поставит перед работодателями вопрос о необходимости использования правильных источников привлечения трудовых ресурсов, имеющих компетенции, необходимые в калийном производстве.

В связи с названными факторами проблема найма персонала из внешней среды становится для работодателей все более актуальной, что требует существенных финансовых, организационных и временных затрат для ее решения. Использование тех технологий, которые были результативными 10 лет назад, когда рынок труда был насыщен ресурсами, сегодня уже представляется неоправданным. Процедура найма предполагает использование новых эффективных источников привлечения соискателей, из которых впоследствии будет произведен отбор наиболее подходящих под профиль вакансий.

Многообразие источников привлечения персонала на рынке труда Пермского края сводится к перечню, представленному в рис. 1.

---

<sup>1</sup> Прогноз баланса трудовых ресурсов на 2014–2016 годы [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosmintrud.ru/employment/employment/366>.

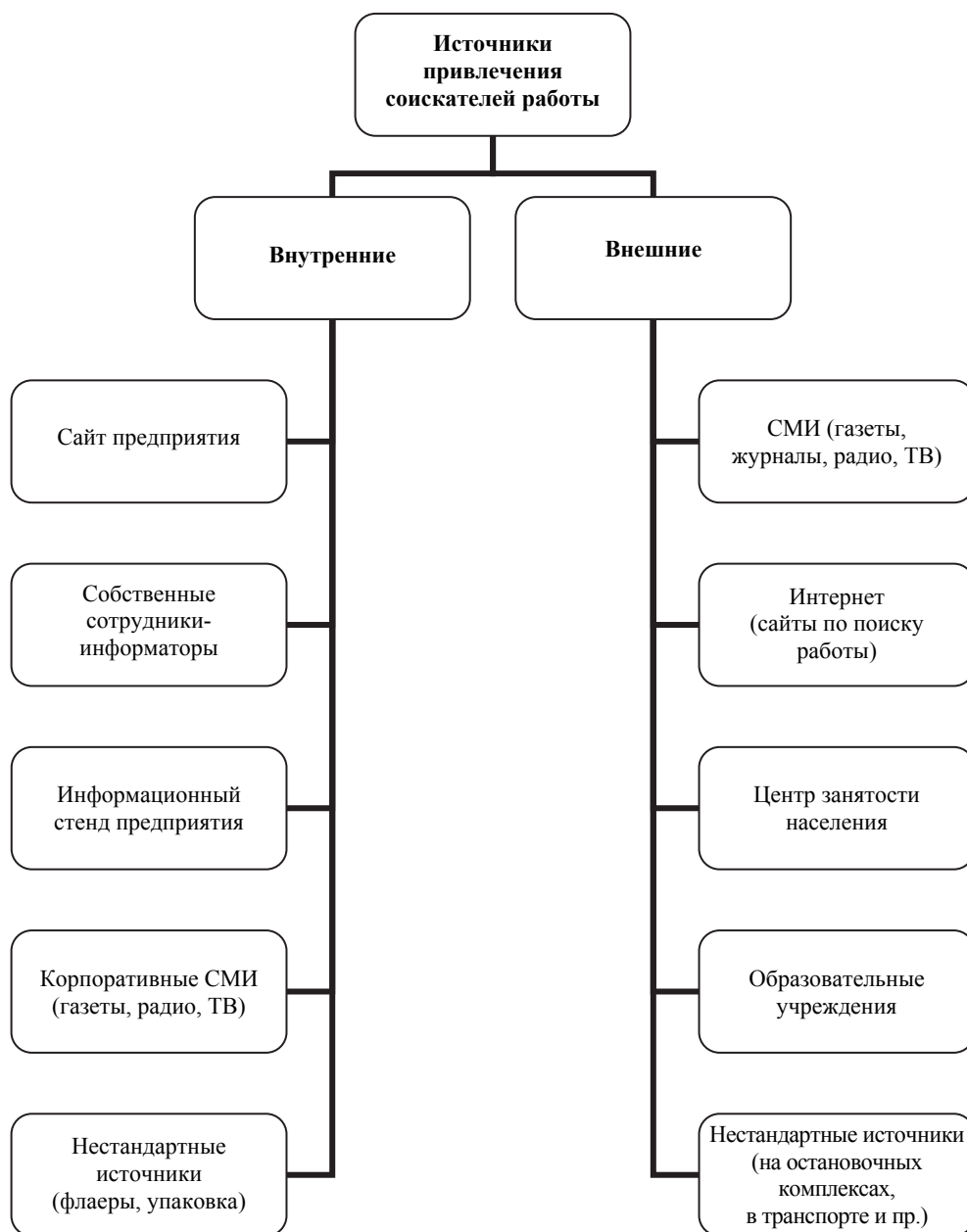


Рис. 1. Многообразие источников привлечения соискателей работы в Пермском крае<sup>2</sup>

Среди распространенных способов процесса найма следует выделить самостоятельный поиск работников. Он может осуществляться традиционными способами: через средства массовой информации (в том числе газеты, журналы, ра-

<sup>2</sup> Составлено на основе анализа объявлений о найме на работу, представленных в открытом доступе.

дио и телевидение), средства наружной рекламы (баннеры, общественный транспорт), специализированные печатные издания и сайты в Интернете. Организация может участвовать в ярмарке вакансий, проводить дни открытых дверей компании. К нетрадиционным способам поиска работников, появившимся недавно вследствие острой нехватки персонала, можно отнести раздачу листовок на улице, флаеры в кафе, показ роликов в кинотеатре перед фильмом, размещение объявлений на обратной стороне квитанций по квартплате и пр.

Работодатели Пермского края все чаще практикуют систематическое сотрудничество с базовыми учебными заведениями, находящимися в регионе, поскольку понимают, что инвестиции в кадры являются главным приоритетом сегодняшнего дня.

Многообразие источников информирования соискателей требует выбора наиболее результативных из них как с точки зрения количества привлекаемых ресурсов, так и с точки зрения их качества. Для оценки эффективности можно использовать следующие критерии:

1. Доля кандидатов, пришедших на собеседование, в общем количестве обращений, полученных из источника. Высокий результат означает, что это результативный источник для привлечения соискателей на первичное интервью.

2. Доля соискателей, признанных подходящими после проведения первичного собеседования. Если процент очень низкий, следует отказаться от данного источника для поиска кандидатов на эту вакансию – результат не сможет окупить трудозатраты на проведение многочисленных собеседований.

3. Доля соискателей, прошедших испытательный срок (или качество подбора), отражает оценку работы принятых кандидатов после определенного периода. Чаще всего за него принимается время испытания (испытательный срок). Если испытание выдержали все принятые на работу кандидаты, качество будет равно 100 %. В определенных случаях имеет смысл использовать другие временные рамки. Например, при работе, которая требует продолжительного времени обучения на рабочем месте или больших затрат на адаптацию, можно провести предварительную оценку уже через 1–2 месяца. Если оценка будет достоверно низкой, лучше расстаться с работником раньше и избежать лишних затрат и потерь времени. В случае, когда за 3 месяца работника оценить сложно (например, оценка может быть произведена только по полученным конечным результатам рабочих заданий, а они требуют большего времени для выполнения), это необходимо делать через больший период времени.

4. Цена подбора – это критерий оценки стоимости затрат на закрытие вакансии. Определяется для конкретной вакансии как соотношение затрат на источник и количества людей, нанятых на вакансии этого типа. Низкая цена подбора характеризует источник как эффективный – он предоставляет квалифицированных кандидатов по минимальной цене.

5. Скорость закрытия вакансий или время подбора. Это среднее количество календарных дней, требующееся для закрытия одной вакансии, от мо-

мента уведомления о вакансии (получения заказа) до принятия кандидатом предложения. Вычисляется путем деления суммы дней, потраченных на закрытие всех вакансий, на число этих вакансий. Можно вычислять средний показатель за год, а можно взять меньший период, чтобы, например, определить разницу между сезонами.

Целесообразно проводить оценку эффективности источников привлечения соискателей регулярно, так как она меняется в зависимости от сезонных факторов и появления на рынке рекрутинга новых игроков. Собственные мониторинги позволяют работодателям понять, какие источники в определенный период дают наиболее подходящих кандидатов на определенные позиции. Аналитические исследования эффективности разных источников привлечения персонала необходимо проводить хотя бы один раз в год, так как позиционирование на рынке различных средств массовой информации изменчиво.

Сравнительный анализ эффективности источников привлечения персонала был проведен на примере ОАО «Уралкалий» (<http://www.uralkali.com>). Компания занимается производством минеральных удобрений на основе калийных солей, добыча и переработка которых осуществляется в районе г. Березники и г. Соликамск.

География продаж насчитывает более 40 стран мира. Основные рынки сбыта – Бразилия, Индия, Китай, ЮВА, Россия, США и страны Европы. Численность персонала (без учета дочерних предприятий) составляет около 11,8 тыс. сотрудников. Ежегодно осуществляется прием более 1000 сотрудников. Коэффициент текучести кадров варьирует в пределах 10 %. Так, в 2010 году он был равен 9,21 %, в 2011 – 9,3 %, в 2012 – 9,21 %. Текучесть оценивается компанией как допустимая, так как она не выходит за пределы 7–15 %, что признается отраслевой нормой.

В ОАО «Уралкалий» разработано Положение о подборе персонала, в котором подробно описаны порядок работы по подбору персонала, особенности подбора рабочих, руководителей и специалистов. Особое внимание в Положении уделено проверке соответствия соискателя квалификационным требованиям и вопросам оформления на работу, а также правилам перевода на другую работу и нормам расторжения трудового договора. В соответствии с Положением о подборе персонала ОАО «Уралкалий» для поиска персонала в компании используется более чем 30 источников привлечения (табл. 1).

По показателю «Доля соискателей, признанных подходящими после проведения собеседования» среди источников привлечения лидером являются интернет-источники. С помощью их в течение 2011–2013 годов компании удалось привлечь более 1030 сотрудников, что составило около 20 % от общего числа принятых за этот период. Интернет-ресурсы в последние годы становятся все более эффективными (прирост в доле источников в анализируемом периоде составляет 6,86 %), при этом наращивается эффективность

собственного интернет-портала. Анализ внутренней структуры источников привлечения персонала показал, что сайт ОАО «Уралкалий» дает прирост +59,15 % в период с 2011 по 2013 год.

Таблица 1

Источники привлечения персонала в ОАО «Уралкалий» (2012–2013 годы)

№ п/п	Источники	2011 год		2012 год		2013 год		Динамика 2011–2013 гг., %
		кол-во	%	кол-во	%	кол-во	%	
1	Кадровые агентства	106	4,19	134	6,23	2	0,24	-3,96
2	Интернет-ресурсы	316	12,50	551	25,63	164	19,36	6,86
3	СМИ (газеты, радио, телевидение)	530	20,97	226	10,51	59	6,97	-14,00
4	Другие*	1076	42,56	667	31,02	226	26,68	-15,88
5	Прочие**	500	19,78	572	26,60	396	46,75	26,97
	Итого	2528	100,00	2150	100,00	847	100,00	

\* Самостоятельный поиск работы; поиск резюме работниками кадровой службы; прямой поиск; кандидат от руководителя; Центр занятости населения, стипендиат ОАО «Уралкалий»; база соискателей ОАО «Сильвинит», ярмарка вакансий.

\*\* Не разглашается.

Увеличивается эффективность привлечения персонала через источник с условным названием «Прочие» (+26,97 % к 2013 году), под которым подразумевается, очевидно, собственный персонал, выступающий в качестве источника распространения информации о вакансиях на предприятии.

Ежегодно снижается эффективность средств массовой информации (газеты, радио, телевидение) при информировании населения о вакансиях (-14 % к 2013 году) и так называемых «других источников» (-15,88 %), в числе которых Центр занятости населения, ярмарка вакансий и пр.

Компания заинтересована в привлечении молодых квалифицированных специалистов, выпускников ведущих вузов страны, особенно в связи с неблагоприятным прогнозом по рынку свободных трудовых ресурсов на ближайшие годы. Поэтому с 2006 года работает программа целевого набора выпускников школ для обучения в Пермском национальном исследовательском политехническом университете (ПНИПУ). Участники программы имеют ряд преимуществ. Компания поддерживает студентов материально, выплачивая специальную стипендию в размере до 3500 руб. (целевые студенты получают ее со второго курса по итогам успешной сдачи экзаменационной сессии). Предоставляется возможность проходить производственную практику в подземном и поверхностном комплексах компании. Целевым студентам, успешно прошедшим обучение в ПНИПУ, гарантировано предоставление рабочего места в соответствии с полученной специальностью. В 2011 году именных стипендий компании были удостоены 20 студентов ПНИПУ и 10 студентов

БФ ПНИПУ, в 2013 году – всего 5 студентов. Очевидно, что учреждения профессионального образования требуют реализации качественно новых подходов для привлечения трудовых ресурсов из числа выпускников вузов и техникумов.

Качество подбора в ОАО «Уралкалий» согласно оценкам внутренних заказчиков признается достаточно высоким. Об этом также свидетельствует анализ показателя «Число соискателей, прошедших испытательный срок», который ежегодно снижается (рис. 2).

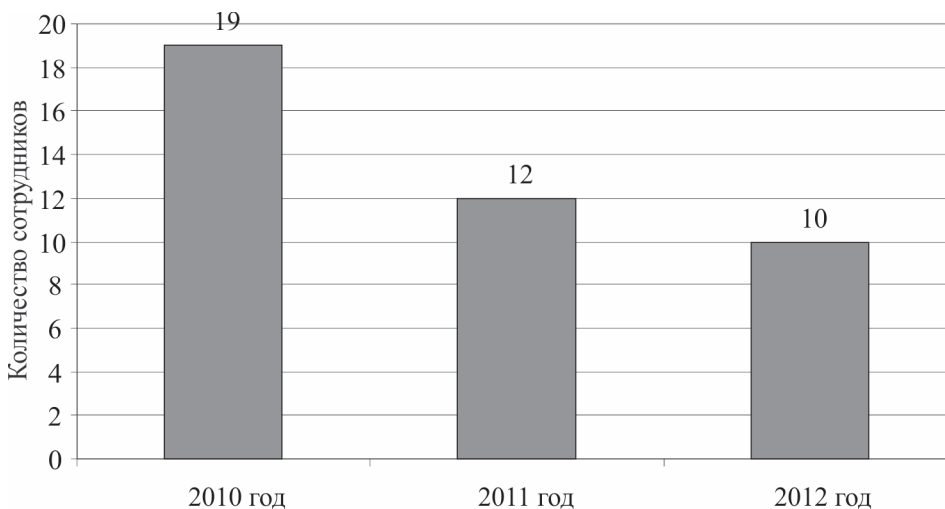


Рис. 2. Количество человек, не отработавших испытательный срок

В 2010 году из общего числа принятых работников (1015 чел.) не отработали испытательный срок 19 чел. (1,87 %). В 2011 году их число сократилось до 12 чел. (0,58 %), а в 2012 году – до 10 сотрудников (0,06 %). Данный показатель является весьма низким, что говорит о верном выборе источников привлечения персонала.

Качество подбора персонала целесообразно рассматривать в связи со стоимостью различных источников (табл. 2). Анализ стоимости подбора персонала показал, что наименее затратным является привлечение персонала через средства массовой информации. Средняя цена подбора 1 сотрудника через СМИ составляет 6732,46 руб.

Использование специализированных компаний по подбору персонала требует от компании значительных финансовых ресурсов. Так, при поиске 76 чел., принятых впоследствии, было затрачено 7 690 929,00 руб. Средняя цена подбора в данной группе составила 101 196,43 руб. На оплату услуг агентств по подбору приходится более 70 % поисковых расходов компании, что снижает их результативность по критерию «Цена подбора».

Таблица 2

## Определение цены подбора персонала (2010–2013 годы)

Источники	Стоимость источника, руб.	Количество нанятых сотрудников, чел.	Цена подбора 1 сотрудника, руб.
Набор рабочей силы по объявлениям в СМИ, всего	1 501 338	223	6732,46
В том числе:			
ООО «Пресс-Маяк» (газета «Вся реклама»)	779 663	54	14 438,20
МУП «Соликамск-Медиа» (газета «Наш Соликамск»)	355 468	31	11 466,71
ООО «Телевидеоцентр» (Бегущая строка)	186 228	20	9311,40
ООО «Березниковский рабочий»	179 979	118	1525,25
Специализированные компании по подбору персонала, всего	7 690 929	76	101 196,43
В том числе:			
ООО «Фримен Сёч»	3 413 451	16	213 340,69
ООО «Топ Консалт Управление проектами»	211 110	2	105 555,00
ЗАО «Корнерстоун»	4 000 794	39	102 584,46
ООО «Мэнпауэр СИАЙЭС»	65 574	19	3451,26

Стоит отметить, что сравнение стоимости услуг СМИ и компаний по подбору персонала в целом нецелесообразно, поскольку имеет место специфичное ценообразование последних. Кадровые агентства работают в сегменте поиска эксклюзивных специалистов и руководителей высшего звена, что обуславливает высокую стоимость их услуг. Это отчасти компенсируется гарантиями качества подбираемых трудовых ресурсов, а также высокой скоростью закрытия вакансий.

Итак, в ходе анализа было выявлено, что деятельность по поиску кадров в компании обеспечивает грамотное, но не всегда полное и своевременное обеспечение трудовыми ресурсами. Совершенствование системы подбора персонала требует мероприятий по формированию группы эффективных источников привлечения и оптимизации организационных процессов. К таким мероприятиям следует отнести:

1. Привлечение к информированию о вакансиях тех источников, которые вполне эффективны на региональном рынке труда, но при этом являются беззатратными (сайты [www.bb59.ru](http://www.bb59.ru), [www.bkb59.ru](http://www.bkb59.ru), Молодежный портал) либо малобюджетными (газеты «Мой город», «Городская газета»).

2. Отказ от неэффективных источников, которые требуют временных и организационных затрат по составлению и размещению объявлений, взаимо-



действию с соискателями, но результата не гарантируют. К таким по данным 2013 года следует отнести ярмарку вакансий, газету RU.DA.

3. Систематический анализ эффективности источников по критериям «Доля кандидатов, пришедших на собеседование», «Доля соискателей, признанных подходящими после проведения первичного собеседования», «Доля соискателей, прошедших испытательный срок (качество подбора)», «Цена подбора», «Скорость закрытия вакансий». Данные показатели необходимо включить в качестве оценочных при анализе деятельности отдела подбора и развития персонала.

4. Целесообразно проводить мониторинг эффективности источников привлечения персонала в разрезе категории соискателей. Например, анализировать по группам эффективность информирования в отношении руководителей, специалистов, служащих или рабочих. На сегодняшний день такие показатели в компании не подлежат мониторингу.

Получено 01.06.2014

**I.V. Dolgopolova, R.A. Chasanoff**

**THE COMPARATIVE ANALYSIS OF EFFICIENCY  
OF SOURCES OF THE STAFF RECRUITMENT  
ON THE LABOR MARKET IN PERM KRAI  
(BY THE EXAMPLE OF JOINT STOCK COMPANY «URALKALI»)**

On the basis of the forecast of manpower balance the problems connected with staff deficiency on the territory of Perm krai are generalized. Importance of using effective sources of staff recruitment to the large industrial enterprises of the region is shown. The list of sources of informing the applicants about vacancies is systematized and indicators of their efficiency are determined. By the example of JSC Uralkali the sources of staff recruitment from the point of view of their efficiency by the criteria of "a share of the applicants who came to the interview and were recognized suitable", "a share of the applicants who have passed a trial period", "recruitment cost" and "speed of closing a vacancy" are analysed. Measures for optimizing the system of recruitment taking into account abandonment of inefficient sources are defined.

*Keywords: labor market, staff recruitment sources, recruitment cost, speed of closing a vacancy.*

**Dolgopolova Irina Vladimirovna** – Ph.D. in Psychological Sciences, Associate Professor, Berezniki Branch of Perm National Research Polytechnic University, e-mail: i\_dolgopolova@mail.ru.

**Chasanoff Roman Akhatovich** – Student, Berezniki Branch of Perm National Research Polytechnic University, e-mail: hasanoff\_r@mail.ru.