

# ОСОБЕННОСТИ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА В РЕКРУТИНГЕ

И. А. Кулькова, А. П. Безруких

**Предметом статьи является процесс нормирования труда служащих, занимающихся подбором персонала в рекрутинговых компаниях. Целью исследования был анализ особенностей основных четырёх элементов процесса нормирования труда отдельной категории служащих – рекрутеров. В процессе работы авторы применяли такие общенаучные методы исследования, как анализ нормативных, научных и учебно-практических литературных источников, абстрагирование, синтез, классифицирование; из эмпирических методов использовались наблюдение и сравнение.**

**Основные результаты работы: представлена авторская классификация затрат рабочего времени рекрутеров, проанализированы возможности применения методов изучения трудовых процессов. Описаны те методы, которые, по мнению авторов, приемлемы для изучения труда рекрутеров. Изучена нормативная и научная база, имеющаяся в современной России для расчета трудовых норм в рекрутинге. Доказан вывод о невозможности использования аналитически-расчетных методов расчета норм в современном рекрутинге в России. К деятельности рекрутеров адаптирован классический подход применения аналитически-исследовательского метода в нормировании труда. Выявлено особое содержание системы норм труда в рекрутинге.**

**Указанные результаты могут быть использованы в практической деятельности рекрутинговых компаний по организации и нормированию труда основного персонала, в учебном процессе высших учебных заведений при подготовке бакалавров и магистров по менеджменту и управлению персоналом, а также могут быть элементом дальнейшего развития в области изучения экономики труда. Кроме того они расширяют теоретико-методическую базу нормирования труда отдельной категории служащих, в частности рекрутеров.**

**Ключевые слова:** нормирование труда; нормы затрат труда; фотография рабочего времени; методы установления норм; рекрутинг.

**В** современной экономической ситуации бизнесу приходится решать сложную двуединую задачу: рост конкурентоспособности продукции и услуг в условиях экономической нестабильности, с одной стороны, и рациональное использование человеческих ресурсов в условиях дефицита кадров – с другой. Главным инструментом решения такой задачи является нормирование труда персонала.

Под *нормированием труда* принято понимать [1, 2] процесс установления величины затрат рабочего времени в виде нормы труда на

выполнение определенной работы в наиболее рациональных для данного производства организационно-технических условиях.

В советский период отечественными учёными была создана крепкая база нормирования труда, разработаны методические основы установления обоснованных норм трудовых затрат применительно ко всем категориям и группам работников [3], в том числе была разработана теоретико-методическая база нормирования труда служащих, к которым относятся рекрутеры, хотя в тот период такой профессии не существовало. Однако с тех пор прошло четверть века, многие нормативы устарели, появились новые трудовые функции и профессии, изменились условия осуществления труда, что привело к острой актуальности вопросов нормирования труда в настоящее время.

Целью данной статьи является анализ особенностей нормирования труда в *рекрутинге*, под которым мы понимаем вслед за А. Н. Куприяновым [4] в широком смысле – сегмент инфраструктуры рынка труда, представленный частными агентствами по подбору персонала, выполняющими роль посредника между работодателями и соискателями рабочих мест. В узком понимании это процесс подбора персонала из внешних источников путём активного привлечения потенциальных кандидатов для удовлетворения потребностей работодателей в работниках через частные агентства по подбору персонала и самостоятельно организацией.

Рекрутинг как вид бизнеса и, соответственно, профессия рекрутера появились в нашей стране только в 1989 г., поэтому публикаций о применении нормирования труда в рекрутинге очень мало [5].

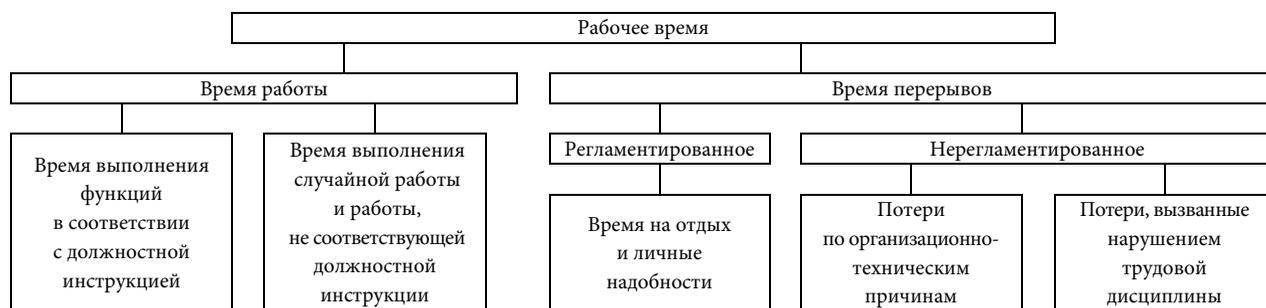
Проанализируем особенности нормирования труда рекрутеров по четырём направлениям.

## 1. Классификация затрат рабочего времени

По характеру труда рекрутера можно отнести к служащим, поэтому в структуре его рабочего времени выделяются затраты рабочего времени, характерные для большинства служащих, они представлены на рисунке.

## 2. Методы изучения трудовых процессов

Основное правило работы нормировщика по изучению трудовых процессов и структуры затрат рабочего времени гласит, что если можно



Структура затрат рабочего времени рекрутера

получить информацию без привлечения и раздражения работника, то нужно так и сделать. Однако труд рекрутера не настолько компьютеризован, чтобы к нему можно было применять, например, метод «Экспертиза Фактических Трудозатрат» (см., например, на сайте [www.hr.prolan.ru](http://www.hr.prolan.ru)). Все измерения производятся этим методом автоматически, и не только измерения, но и обработка результатов, ограничением как раз является только частичная возможность применения для рекрутеров.

Таким образом, самые достоверные результаты о структуре затрат рабочего времени рекрутера можно получить только наблюдением за работой исполнителя. Традиционно различают два метода наблюдения: непосредственных замеров и моментных наблюдений. Метод непосредственных замеров заключается в непрерывном наблюдении за трудовым процессом и фиксации показаний текущего времени или продолжительности выполнения отдельных элементов операции. В рекрутинге применимы сплошные и выборочные замеры. Цикловые замеры не актуальны, т. к. имеется возможность укрупнить короткие операции.

По цели наблюдения хронометраж и фотохронометраж имеют ограниченное применение только на отдельные повторяющиеся операции, поэтому основным методом выступает фотография рабочего времени. Возможно проведение как индивидуальных, так и групповых фотографий, а в крупных рекрутинговых компаниях – даже массовых, однако наименее трудоёмким и точным (кроме изучения потерь, вызванных нарушением трудовой дисциплины) является самофотография рабочего времени (возможности её применения в рекрутинге изучены в трудах Ю. В. Долженковой [5]).

По способу ведения наблюдения в рекрутинге могут применяться визуальный ручной (непо-

средственно наблюдателем), полуавтоматический (с помощью выносной клавиатуры, пульта, планшета, диктофона и т. п.) и автоматический (применение видеозаписи) способы наблюдения.

Метод моментных наблюдений, который состоит в регистрации и учете количества одновременных затрат рабочего времени в случайно выбранные моменты может быть применим только в крупных рекрутинговых компаниях с численностью рекрутеров более 10 чел.

### 3. Методы расчета норм труда

Традиционно методы расчета норм подразделяются на аналитически-расчетные, аналитически-исследовательские и опытно-статистические. Аналитически-расчетные методы основываются на разработанных нормативах. Норматив на деятельность, близкую к рекрутингу, был разработан в 1960-х гг. Так, в методических указаниях НИИ труда по разработке укрупнённых нормативов численности и типовых структур аппарата управления промышленных предприятий<sup>1</sup> была разработана формула для определения численности специалистов по комплектованию и подготовке кадров:

$$N_{п.к} = 0,099P_{п.п}^{0,608},$$

где  $N_{п.к}$  – норматив численности специалистов, чел.,  $P_{п.п}$  – численность промышленно-производственного персонала, чел.

Возраст приведённой формулы составляет 45 лет, за которые значительно изменилась ситуация: увеличилась текучесть кадров, усложнился поиск кандидатов, ужесточился отбор персонала, поэтому использовать формулу в современных условиях неэффективно.

Последний норматив на деятельность, близкую к рекрутингу, был принят постановлением Минтруда СССР № 78 от 14.11.1991 «Об утверждении межотраслевых укрупнённых норма-

<sup>1</sup> Методические указания по разработке укрупнённых нормативов численности и типовых структур аппарата управления промышленных предприятий. М.: НИИ Труда, 1970.

тивов времени на работы по комплектованию и учету кадров», где был установлен норматив численности на оформление документов при приеме на работу рабочих и служащих. Возраст этого норматива составляет 24 года, что также позволяет оценить его как не актуальный, поскольку за прошедший период изменилось трудовое законодательство в стране, что повлекло изменение набора функций по приёму. Кроме того, функциональные обязанности рекрутера значительно шире, чем оформление документов при приеме.

К аналитически-расчетным методам можно также отнести и математические методы определения норм на основе баз данных. Однако их применение затруднено отсутствием достоверной статистической информации, сохранением коммерческой тайны рекрутинговыми агентствами. Таким образом, состояние нормативной базы на современном этапе в России и отсутствие достоверной статистической информации о деятельности рекрутинговых компаний делает аналитически-расчетный метод для определения нормы численности рекрутеров неприемлемым.

Аналитически-исследовательский метод основан на изучении и анализе всех выполняемых работ на базе фотохронометражных наблюдений.

Адаптация классического подхода в нормировании труда к деятельности рекрутеров позволяет выявить следующие этапы применения аналитически-исследовательского метода:

- 1) Описание бизнес-процессов рекрутинга.
- 2) Определение операций, которые следует нормировать. Возможны два варианта: нормировать все действия рекрутера или использовать факторное нормирование, при котором бизнес-процесс декомпозируют до уровня бизнес-операций таким образом, чтобы для каждой бизнес-операции можно было выделить единственный фактор, определяющий её трудозатраты.
- 3) Нормирование трудозатрат с помощью фотографии рабочего времени наблюдателем или самофотографии.
- 4) Статистическая обработка результатов измерений и расчет норм труда.

К опытно-статистическим методам расчета норм труд в рекрутинге можно отнести метод аналогий (по отчетам прошлого периода или других рекрутинговых компаний), бенчмаркинг (на основе опыта передовых компаний по рекрутингу – лидеров бизнеса). Первый метод воспроизводит ошибки в организации деятельности прошлых периодов и сторонних компаний, второй требует комплексного внедрения передового опыта и обучения рекрутеров, иначе нормы труда не будут выполняться.

#### 4. Структура норм труда

В рекрутинге применимы практически все трудовые нормы и нормативы, особенности заключаются в установлении конкретных показателей. В качестве примера приведем следующие нормы.

*Нормы численности*, которые являются в настоящее время основным видом трудовых нормативов, применяемых в процессе нормирования труда служащих [6]. Разновидностью нормы численности выступает норма управляемости, которая используется для определения численности подчинённых и структурных подразделений крупных компаний, находящихся в подчинении у одного руководителя.

*Нормы времени*. Например, в рекрутинге одним из основных нормативов является скорость закрытия вакансии, кроме того, необходимо регламентировать продолжительность собеседования с кандидатами, тестирования.

*Нормы выработки* в рекрутинге устанавливаются как денежном выражении (например, объем портфеля заказов; ежемесячный план по продажам), так и в натуральном (количество представленных резюме; количество встреч с клиентами; количество проведенных интервью и др.).

Нормы обслуживания выражаются в установлении количества клиентов на одного рекрутера, количества заявок, находящихся в работе у одного рекрутера и т. п.

Нормативы соотношений используются, например, при установлении *Fill Rate* – отношения закрытых заказов к общему количеству, %.

Нормированные задания, которые чаще называются в современных условиях *KPI* и представляют собой объемы работ, которые должны выполнить рекрутеры за определенный календарный отрезок времени (неделю, месяц) с соблюдением установленных требований к качеству результатов труда.

Таким образом, проведенное исследование показало, что нормирование труда может и должно широко применяться в рекрутинге с учетом его особенностей. В настоящее время основными проблемами развития нормирования труда в рекрутинге остаются отсутствие в России нормативно-правовой базы, устаревшее нормативное хозяйство и недостаток квалифицированных специалистов, способных организовать и проводить работу по нормированию труда. Выражаем надежду, что переход к эффективному ведению бизнеса в рекрутинге будет способствовать развитию регламентации и нормирования труда рекрутеров.

Принято к публикации 1.02.2016

ЛИТЕРАТУРА

1. Генкин Б. М. Организация, нормирование и оплата труда в промышленности. М.: Норма, 2003. 400 с.
2. Орефков В. В., Перевошиков Ю. С. Эргономическое нормирование труда. М.: Всерос. центр уровня жизни; Ижевск: Изд-во Ин-та экономики и управления УдГУ, 2007. 934 с.
3. Производительность, организация и нормирование труда: поиск решений. М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000. 108 с.
4. Куприянов А. Н. Развитие рекрутинга на рынке труда в России: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2011. 26 с.
5. Долженкова Ю. В. Использование нормирования труда в рекрутинге // Нормирование и оплата труда в промышленности. № 5. 2010. С. 30–32.
6. Справочник по нормированию труда: в 2-х тт. Т. 1. Основы нормирования труда ВЦП / под общ. ред. А. А. Пригарина, В. С. Серова. М.: Машиностроение. 1993. 356 с.

**Инна Анатольевна Кулькова,**  
доктор экономических наук, доцент  
i.a.koulikova@mail.ru  
Уральский государственный экономический  
университет  
Россия, Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45

**Александра Петровна Безруких,**  
аспирант  
rakurs-ural@mail.ru  
Уральский государственный экономический  
университет  
Россия, Екатеринбург,  
ул. 8 Марта/Народной воли, 62/45