

## КАК КОМПАНИИ ИЩУТ РАБОТНИКОВ: ЭМПИРИЧЕСКИЕ ОЦЕНКИ ПО РОССИЙСКИМ ПРЕДПРИЯТИЯМ

**С. Ю. РОЩИН, С. А. СОЛНЦЕВ**

*Национальный исследовательский университет  
«Высшая школа экономики»*

В статье процесс поиска работников компаниями рассматривается с точки зрения использования различных каналов поиска. На основе эмпирических данных опроса 1799 российских компаний, проведенного в 2015 г., было выявлено, что наиболее популярным является поиск через интернет и через социальные сети (знакомых, коллег, родственников). Компании с государственным контролем чаще прибегают к услугам государственной службы занятости, а компании с иностранным капиталом предпочитают формальные каналы поиска. Обнаружено, что издержки поиска не оказывают существенного влияния на выбор компаниями каналов поиска работников, в частности, компании с хорошим финансовым положением используют меньшее число каналов. Кроме того, межотраслевые различия оказались незначимыми.

*Ключевые слова:* поиск работников, каналы поиска работников, кадровая политика, российские компании, рынок труда.

*JEL:* J23, J63, J64, M51.

Подбор персонала — одна из основных функций кадрового менеджмента в организациях. Дополнительную значимость подбору персонала в российской экономике придает высокая текучесть кадров (по данным Росстата, около 30% в год [Росстат, 2015]), что вынуждает компании чаще нанимать новых работников. Организации пытаются найти наиболее подходящих кандидатов в кратчайшие сроки и с ми-

нимальными издержками. Для этого они могут обращаться к различным каналам поиска: например, работодатели могут воспользоваться интернет-сайтом, на котором размещены резюме, либо помощью специализированной рекрутинговой компании. Выбор того или иного канала зависит от множества факторов: специфики вакантной позиции, требований к потенциальным кандидатам, времени, отведенного на

подбор кандидата, размера предлагаемой зарплаты (выше/на уровне/ниже рыночной) и др. По данным исследования швейцарских компаний<sup>1</sup> за 2000-е гг., средние издержки на поиск работников составляли около 80% месячной заработной платы [Muhlemann, Leiser, 2015].

Одновременно и работник может использовать различные каналы поиска работы. То, насколько успешно в условиях двусторонней асимметрии информации (работника — о рабочем месте и работодателя — о работнике) и значительных издержек на поиск работник и работодатель смогут «найти друг друга», принято обозначать термином «мэтчинг» (job matching), характеризующим соответствие работника и рабочего места (предложен в работе [Jovanovic, 1979a]). Фактически он отражает то, насколько работник устроит работодателя, а работника — рабочее место и компания в целом. Плохой «мэтчинг» будет означать высокую вероятность того, что через некоторое время работник и работодатель прекратят отношения и компании придется заново искать кандидата. При хорошем уровне такого соответствия можно ожидать длительного срока рабочих отношений, а также более высокого уровня производительности труда. Таким образом, качество поиска персонала компании — т. е. насколько успешно она может выбирать оптимальные каналы поиска работников — может оказывать влияние на общие результаты ее деятельности.

Цель данной статьи — изучение использования различных каналов поиска работников российскими компаниями, масштабов и факторов обращения к ним.

## Обзор литературы

Проблематика найма работников находится на стыке экономики труда, экономики персонала и менеджмента. Как уже бы-

ло отмечено, одной из основных проблем при найме является задача обеспечения надлежащего «мэтчинга», т. е. насколько успешно работник и работодатель смогут «найти друг друга». Фирма может получить выигрыш от хорошего «мэтчинга» за счет обеспечения дополняемости знаний и навыков работника и технологических требований [Rosen, 1982], накопления у работника специфического человеческого капитала [Jovanovic, 1979b], уникальной комбинации общих навыков [Lazear, 2009], различного отношения работников к риску [Lazear, 1995].

В экономической литературе процесс поиска и найма рассматривался преимущественно с позиции работника. Исследований с акцентом на работодателях немного, и в основном они стали появляться только в последнее время. Как отмечается в обзорной статье [Oyer, Schaefer, 2011], проблематика поиска работников работодателями в целом все еще недостаточно хорошо изучена.

Одной из первых статей по данной тематике была работа [Rees, 1966], в которой анализировался выбор фирмы между более широким поиском (шире круг потенциальных кандидатов на вакантные места) со сбором ограниченного объема информации о кандидатах и более сфокусированным поиском с лучшим знакомством с кандидатами. Во многих последующих статьях рассматривались различные отдельные каналы поиска работников, в том числе сравнивались вновь возникающие и традиционные. Так, преимущества и недостатки использования социальных сетей<sup>2</sup> для найма сотрудников анализировались, в частности, в работах [Granovetter, 1974; Montgomery, 1991; Casella, Hanaki, 2006]. Обзор исследований использования кадровых агентств и рекрутинговых компаний приведен в [Autor, 2009]. Сравнение эффективности найма безработных (в том числе через службу

<sup>1</sup> Швейцарская экономика не является «типичным» примером рыночной экономики, однако оценки по другим странам авторам неизвестны.

<sup>2</sup> Термин «социальная сеть» здесь и далее понимается как множество знакомств и социальных связей с друзьями, коллегами, родственниками, знакомыми.

занятости) и уже занятых предложено в [Tranæs, 2001]. В статье [Boudreau, Rynes, 1985] моделировался выбор фирмы между использованием кадровых агентств для подбора персонала и рекламой вакансий в СМИ с дальнейшим отбором кандидатов на основе присланных резюме. Использование интернета в качестве канала поиска работы рассматривалось в [Autor, 2001; Nakamura et al., 2009].

Альтернативой простого замещения вакантных должностей может выступать обучение предприятием своих работников с последующим внутрифирменным передвижением [Barron, Berger, Black, 1997], а также предложение рынку таких трудовых контрактов, которые будут стимулировать подходящих работников самим обращаться в компанию для трудоустройства [Salop, Salop, 1976; Lazear, 1986; Lazear, 2004].

Отдельным направлением анализа является рассмотрение сразу нескольких каналов поиска работников компаниями. Еще в статье [Holzer, 1987] была предложена теоретическая модель для сравнения издержек и выгод использования различных каналов найма работника. Позднее на основе данных по рынку труда в Нидерландах были проведены оценки влияния различных характеристик компаний на выбор того или иного канала поиска [Gorter, Nijkamp, Rietveld, 1996]. В исследовании [Russo et al., 2000], в свою очередь, изучалось влияние экономической ситуации на использование различных каналов поиска работников.

Отдельно можно отметить серию работ, выполненных Де Варо. В статье [DeVaro, 2005] проанализированы факторы, влияющие на выбор компанией определенной стратегии поиска работников, а также воздействие различных каналов поиска на скорость заполнения вакансий и стартовые зарплаты нанятых работников. В свою очередь, в [DeVaro, 2008] используется динамическая структурная модель для сравнения формальных и неформальных каналов поиска. В более поздней статье [DeVaro, Morita, 2013] предложена теоретическая модель выбора между наймом

на внешнем рынке новых работников и продвижением уже имеющихся сотрудников, протестированная на эмпирических данных.

Следует отметить, что процесс поиска работников компаниями на российском рынке труда сравнительно мало изучен. Среди существующих исследований можно отметить работы [Аврамова и др., 2006; Красильникова, Бондаренко, 2007], а также опрос, проведенный компанией «АНКОР» [Анкор, 2014]. В [Аврамова и др., 2006] на основе опроса 1500 предприятий было показано, что наиболее популярными каналами поиска работников являются личные связи тех, кто в компаниях занимается поиском («кадровиков», работников компаний (приводящих своих знакомых), руководства компаний), обращения в ВУЗы и профессиональные ассоциации, а наименее востребованы объявления в СМИ и интернет [Аврамова и др., 2006]. В рамках исследования [Красильникова, Бондаренко, 2007] было опрошено по 1000 предприятий в 2005 и 2006 гг., и наиболее используемыми каналами поиска работников оказались обращения в ВУЗы и государственную службу занятости.<sup>3</sup> Согласно проведенному в 2012 г. опросу 690 работодателей [Анкор, 2014], чаще всего в качестве каналов поиска работников выступают коллеги/знакомые, а также интернет. К сожалению, во всех трех упомянутых исследованиях приведены только базовые распределения использования различных каналов поиска, что не позволяет

<sup>3</sup> Необходимо отметить, что в исследовании [Бондаренко, Красильникова, 2007] приводятся данные только по предприятиям, «где был дефицит работников», что составляет 20–35% всей выборки. Можно предположить, что это менее успешные предприятия [Гимпельсон, Капелюшников, Лукьянова, 2007], которые используют более пассивные традиционные каналы поиска — обращения в ВУЗы и государственную службу занятости. Статистика по использованию различных каналов поиска работников остальными 65–80% предприятий в [Красильникова, Бондаренко, 2007] не приводится, что заставляет усомниться в корректности представленных данных.

оценить влияние разных факторов на использование предприятиями различных каналов поиска.

Также можно отметить исследование [Васильев, Роцин, Солнцев, 2016], в котором интернет рассматривается как инновационный канал поиска работы и работников. Помимо этого, некоторые смежные вопросы, связанные с выбором между наймом работника со стороны и обучением своего сотрудника, изучаются в [Лазарева, Денисова, Цухло, 2006; Роцин, Травкин, 2015]. Однако в указанных работах основной акцент сделан на анализе обучения сотрудников. В нашей статье впервые представлены эмпирические оценки факторов использования различных каналов поиска работников компаниями на российском рынке труда.

### **Замещение вакантной позиции и каналы поиска работников**

Можно выделить несколько этапов процесса замещения вакантной позиции в компании:

- 1) определение требований к кандидатам на вакантную позицию и размера вознаграждения;
- 2) выбор одного или нескольких каналов поиска работников;
- 3) поиск работников через выбранные каналы;
- 4) отбор из найденных кандидатов наиболее подходящего;
- 5) наем работника;
- 6) мероприятия по адаптации нанятого работника.

Таким образом, непосредственный поиск работника через один или несколько каналов — лишь один из этапов замещения вакантной позиции в компании. В то же время от того, какие каналы будут использоваться, зависят скорость поиска, количество и качество найденных кандидатов, что окажет влияние на следующие этапы замещения вакантной позиции (отбор, наем и адаптацию). Так, более качественный поиск работников позволяет сэкономить

на отборе и дальнейшей адаптации работников. В свою очередь, наем более подходящих работников дает возможность сэкономить на издержках текучести кадров за счет большей продолжительности трудовых отношений. Соответственно, анализ выбора компанией каналов поиска должен учитывать другие этапы процесса замещения вакантной позиции.<sup>4</sup>

Для замещения вакантных должностей компании могут использовать различные каналы поиска работников. Как отмечалось, подходящий работник может быть найден как внутри компании (внутрифирменное перемещение), так и вне ее (внешний наем). Принято считать, что внутрифирменное перемещение является более дешевым, позволяет сохранить накопленные знания в компании, при этом кандидат быстрее адаптируется на новом месте, присутствует меньшая асимметрия информации о работнике. Кроме того, приоритет внутрифирменных кандидатов будет служить стимулом для других работников. Минусами внутрифирменного перемещения являются сравнительно ограниченный набор кандидатов на замещение вакансии и ограничение притока в компанию новых знаний. Внешний наем затратнее, обычно он требует больше времени, но позволяет выбирать из значительно большего числа кандидатов.

Среди наиболее распространенных каналов поиска работников на внешнем рынке труда можно отметить следующие: объявления в печатных изданиях, использование интернет-ресурсов<sup>5</sup>, рекомендации знакомых, коллег, сотрудников и т. п. (использование социальных сетей), обращение в рекрутинговые (кадровые) агентства, в государственную службу занятости, кон-

<sup>4</sup> Модель выбора между стратегией поиска, величиной предлагаемой кандидатам зарплаты, временем поиска и качеством кандидатов представлена в [DeVaro, 2005].

<sup>5</sup> Поиск через интернет включает в себя в том числе использование сайтов поиска работы, рекрутинговых интернет-компаний, размещение вакансий на сайте работодателя.

Таблица 1

## Сравнительные характеристики различных каналов поиска работников

Канал поиска	Характеристика		
	Скорость поиска	Качество подбора	Стоимость поиска
СМИ	Средняя	Среднее	Средняя
Интернет	Средняя	Среднее	Низкая
Социальные сети (знакомые, коллеги, сотрудники)	Низкая	Высокое	Низкая
Рекрутинговое агентство	Высокая	Высокое	Высокая
Государственная служба занятости	Средняя	Среднее	Низкая
ВУЗ, ПТУ, ССУЗ	Низкая	Среднее	Высокая

Примечания: таблица построена на априорных суждениях авторов и служит для иллюстрации различий между каналами поиска работников; параметр «качество подбора» учитывает, насколько подходящие для замещения вакансии претенденты поступают через тот или иной канал.

такты с учебными заведениями (ССУЗы, ПТУ, ВУЗы, бизнес-школы и т. д.). Каждый из перечисленных каналов имеет свои преимущества и ограничения. Мы предполагаем, что каналы поиска прежде всего различаются такими характеристиками, как стоимость, скорость и качество поиска, которые могут сравниваться компаниями при принятии решения об используемых инструментах поиска. Кроме того, различные каналы могут быть направлены на разные целевые аудитории (например, квалифицированных специалистов лучше искать через интернет, а разнорабочих — через службу занятости).

Обращение в рекрутинговое или кадровое агентство обычно позволяет компаниям в небольшие сроки получить требуемых кандидатов, однако стоимость такого поиска достаточно велика. Поиск кандидатов силами самой компании может снизить прямые денежные издержки поиска, но увеличит его время. Использование социальной сети (знакомые, коллеги, сотрудники) — наименее затратный вариант, но еще более медленный. К помощи государственной службы занятости в России преимущественно прибегают для поиска работников невысокой квалификации, в основном в «старых» секторах экономики. Обращение в учебные заведения обычно практикуется для найма молодых ра-

ботников на начальные позиции в компании. Основные характеристики поиска работников через различные каналы приведены в табл. 1.

В данном исследовании предпринята попытка оценить (помимо масштабов и факторов использования каналов поиска), насколько важны финансовые факторы при выборе каналов для этого. С учетом проанализированных исследований можно предположить, что, поскольку компании с хорошим финансовым положением имеют менее жесткие бюджетные ограничения, они будут использовать большее количество каналов поиска, прежде всего более дорогие каналы (обращение в рекрутинговые компании и в учебные заведения). Компании, осуществляющие крупные инвестиции, могут открывать новые вакансии (если инвестиции предполагают расширение производства, а не замещение труда капиталом) и будут чаще обращаться к каналам поиска, ориентированным прежде всего на массовый найм сотрудников (СМИ и рекрутинговые компании). Исходя из этого, можно косвенно оценить влияние издержек поиска на использование/неиспользование тех или иных каналов поиска.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> К сожалению, в используемых в исследовании данных отсутствует информация об издержках поиска, поэтому мы вынуждены опираться на косвенные оценки.

Кроме того, мы стремимся понять, насколько сегментированы компании, рабочие места и работники на российском рынке труда. Компании, осуществляющие инновации, вероятно, будут в большей степени ориентированы на использование сравнительно инновационных каналов поиска (прежде всего интернет) и в меньшей — на традиционные каналы (СМИ, государственная служба занятости). Компании с иностранным капиталом будут чаще использовать формальные каналы (прежде всего СМИ, интернет, рекрутинговые компании) и реже — неформальные каналы поиска (социальные сети). Последнее может быть связано как с меньшим социальным капиталом иностранных работодателей, так и с большей формализованностью их процессов, в том числе и в отношении поиска работников. В компаниях из малых городов поиск работников через интернет, ввиду его меньшей распространенности, будет не так распространен, как в компаниях из крупных агломераций.

### Эмпирическая база и описательная статистика исследования

Эмпирический анализ политики компаний в сфере выбора каналов поиска работников опирался на результаты опроса

«Взаимодействие внутреннего и внешнего рынка труда», проводимого с 2009 г. для Лаборатории исследований рынка труда НИУ ВШЭ. В настоящем исследовании использовались данные опроса за 2015 г. (ВВВРТ-2015), а именно интервью с руководителями российских компаний<sup>7</sup>, репрезентативных по сфере деятельности и численности работников для всей России. Опрос проводился в 25 субъектах Российской Федерации. Около 25% компаний располагалось в Москве и Санкт-Петербурге, еще 37 — в других городах-миллионниках, 25% — в городах с численностью 0,5–1 млн человек. Общий объем выборки исследования составил 1799 компаний.<sup>8</sup> В наибольшей степени в выборке представлены предприятия торговли (25%), промышленности (точнее, обрабатывающие производства) (24%) и сферы услуг (15%) (табл. 2).

<sup>7</sup> В качестве респондентов выступали генеральный директор, заместитель генерального директора, руководитель подразделения по работе с персоналом, главный бухгалтер компании, реже — специалист подразделения по работе с персоналом.

<sup>8</sup> Из выборки были исключены некоммерческие виды деятельности (государственное управление, а также образование, медицина, социальное обслуживание).

Таблица 2  
Описательная статистика выборки компаний ВВВРТ-2015

Характеристика	Доля компаний, %
1	2
<i>Сектор экономики</i>	
Добыча полезных ископаемых	3
Промышленность (обрабатывающие производства)	24
Строительство	15
Торговля	25
Транспорт и связь	9
Финансы	9
Другие услуги	15
<i>Численность персонала*, человек</i>	
30–50	53

Окончание табл. 2

1	2
51–100	14
101–250	13
251–1000	15
Более 1000	5
Среднее/медиана	236/55
<i>Коэффициент найма**</i>	
Менее 5%	34
5–10%	15
10–25%	28
Более 25%	23
<i>Форма собственности компаний</i>	
Государственный контроль (50% и более)	4
Частная, полностью российская	92
Частная, с иностранным капиталом	4
<i>Дата основания компании, год</i>	
До 1991	11
1992–1999	19
2000–2009	48
2010–2015	22
<i>Тип населенного пункта</i>	
Москва и Санкт-Петербург	24
Город, численность населения свыше 1 млн человек	37
Город, от 0,5 до 1 млн человек	25
Город, от 100 до 500 тыс. человек	9
Город, менее 100 тыс. человек	5
<i>Характеристика деятельности компании***</i>	
Хорошее финансовое положение	31
Осуществляет крупные инвестиции****	9
Внедряет инновации*****	11
Проводит обучение работников	56
Число компаний в выборке	1799

Примечания: \* — в рамках обследования малые предприятия с численностью работников меньше 30 человек не опрашивались;

\*\* — коэффициент найма — отношение числа нанятых к среднесписочной численности работников;

\*\*\* — сумма показателей характеристик компаний не равна 100%, так как компания может одновременно соответствовать нескольким критериям (например, иметь хорошее финансовое положение и проводить обучение работников);

\*\*\*\* — к крупным отнесены инвестиции, которые превышали по величине амортизационные отчисления или 10% стоимости основных фондов;

\*\*\*\*\* — компания считалась внедряющей инновации, если она осуществляла не менее двух видов инновационной активности (подр. см.: [Рошин, Травкин, 2015, 157–158]).

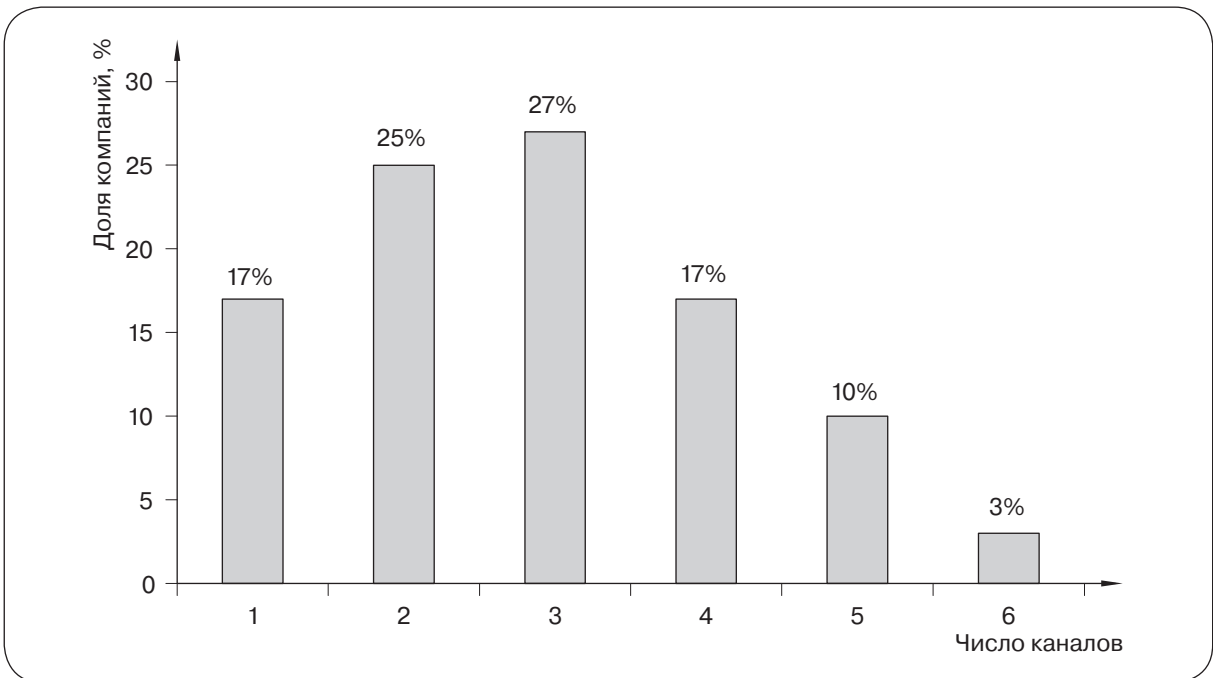


Рис. 1. Распределение числа используемых каналов поиска работников, % от всех компаний

В выборке преобладают малые предприятия, доля с числом занятых 30–50 человек — 53%, 51–100 человек — 14%. Доля средних (101–250 человек) и крупных компаний (251–1000 человек) составляет 13 и 15% соответственно. Сверхкрупные (более 1000 человек) предприятия наименее представлены в выборке (5%). Средняя численность работников в компании составила 236 человек при медианном значении 55 человек. Если характеризовать выборку с точки зрения некоторых финансово-экономических показателей деятельности, то хорошее финансовое положение отметила треть компаний, крупные инвестиции осуществляли 9% компаний, вели инновационную активность 11%, обучали работников 56% опрошенных компаний.

Большинство компаний прибегает сразу к нескольким каналам поиска работников.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Использование того или иного канала поиска не обязательно означает, что именно через него действительно будет осуществлен найм работника. Однако, поскольку использование каналов сопряжено с определенными издержками для работодателя,

Два или три канала поиска работников использовали 25 и 27% компаний, четыре канала — 18, пять или шесть — 13, только один канал — 17% (рис. 1). В среднем опрошенные компании обращались почти к трем (2,9) каналам поиска работников.

Наиболее часто для поиска работников компании пользуются двумя каналами: через интернет (77% предприятий) и через социальные сети (71%) (рис. 2). Их популярность можно объяснить невысокой стоимостью для компании. Третьим по популярности каналом поиска являются СМИ — 52%. Поиск через формальных посредников менее востребован — 42% случаев для государственной службы занятости и 30% — для частных рекрутинговых компаний. Обращение в учебные заведения — наименее популярный канал (использовали 16% опрошенных компаний).<sup>10</sup> Отметим, что схожие данные были

мы предполагаем, что будут задействованы только те, от которых предполагается получение отдачи.

<sup>10</sup> Показатели популярности различных каналов поиска работников у компаний коррелируют



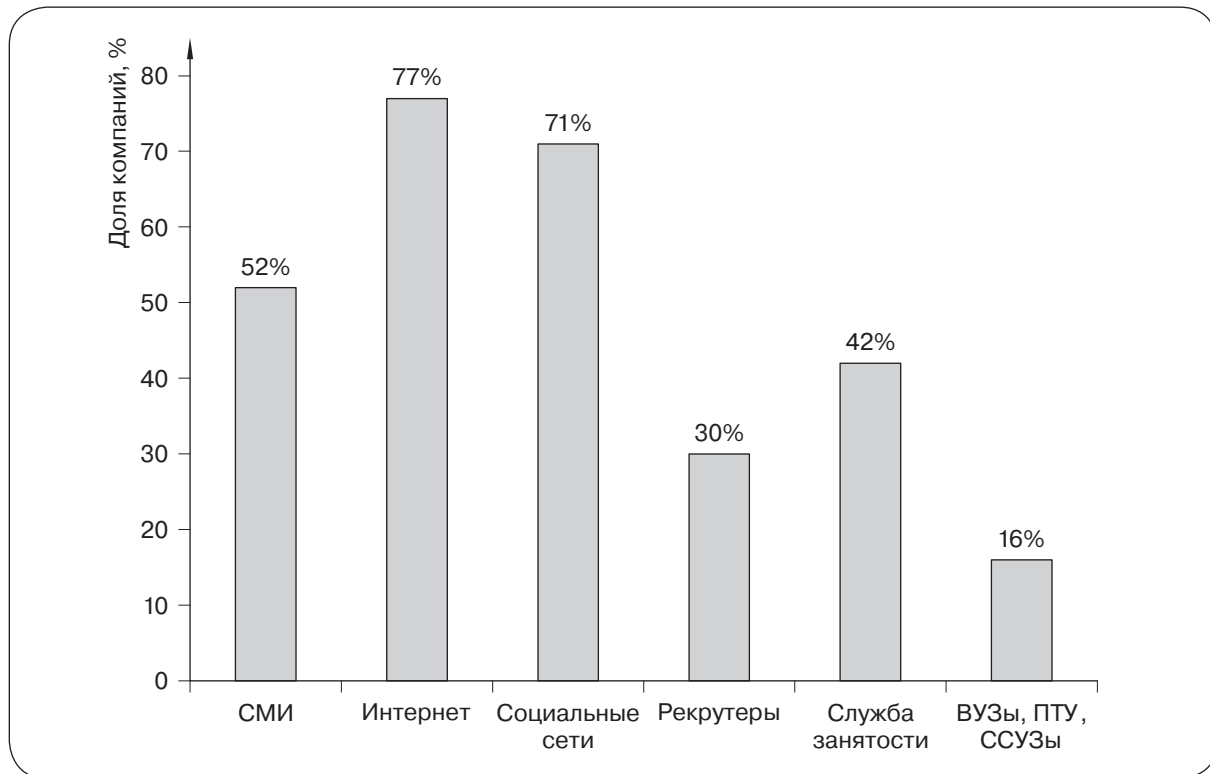


Рис. 2. Популярность различных каналов поиска, % от всех компаний

Примечания: сумма частот использования различных каналов больше 100%, так как компания может использовать сразу несколько каналов для поиска работников; ПТУ — профессионально-техническое училище, ССУЗ — среднее специальное учебное заведение.

получены в исследовании десятилетней давности [Аврамова и др., 2006] с поправкой на меньшую распространенность интернета в 2006 г., а также в опросе [Анкор, 2014].

Наиболее популярные комбинации используемых каналов поиска приведены в табл. 3. Чаще всего компании ищут работников через социальные сети и интернет, а также через социальные сети, интернет и СМИ. На долю этих вариантов приходится четверть выборки. Поиск только

с показателями популярности каналов поиска работы среди работников. Так, согласно данным Росстата за 2014 г., самым популярным каналом поиска работы был поиск через знакомых и родственников (65%), далее по популярности следовали СМИ и интернет (45%), обращение на предприятие (31%) и в государственную службу занятости (28%) [Росстат, 2016].

через социальные сети или только через интернет используют 6,5 и 6,4% компаний. В целом эти данные позволяют сделать вывод о том, что компании в качестве основных каналов поиска задействуют интернет и социальные сети, в ряде случаев прибегая к другим вариантам, прежде всего к СМИ.

В табл. 4 представлены попарные коэффициенты корреляции использования компаниями различных каналов поиска — продемонстрировано, насколько часто различные каналы задействуются совместно друг с другом. Выделяется поиск через интернет, этот канал чаще используется отдельно от других каналов поиска. Кроме того, компании сравнительно чаще используют совместно обращение в государственную службу занятости и в учебные заведения.

Таблица 3

## Распространенность различных комбинаций каналов поиска работников

Частота, % от всех компаний	Число каналов	СМИ	Интернет	Социальные сети	Рекрутеры	Служба занятости	ВУЗ, ПТУ, ССУЗ
13,1	2		+	+			
11,6	3	+	+	+			
6,5	1			+			
6,4	1		+				
5,6	5	+	+	+	+	+	
5,2	4	+	+	+		+	
4,4	2	+	+				
4,0	3	+	+			+	
3,3	4	+	+	+	+		
3,2	6	+	+	+	+	+	+

Таблица 4

## Использование каналов поиска работников: корреляционная матрица

Канал поиска	1	2	3	4	5
1. СМИ	1				
2. Интернет	0,28***	1			
3. Социальные сети	0,01	-0,02	1		
4. Рекрутеры	0,09***	0,03	0,06***	1	
5. Служба занятости	0,12***	-0,09***	-0,02	0,29***	1
6. ВУЗ, ПТУ, ССУЗ	0,03	-0,04	0,12***	0,28***	0,28***

Примечание: \*\*\* — статистическая значимость на 1%-м уровне.

Если рассмотреть использование каналов поиска работников в отраслевом разрезе (табл. 5), то можно заметить, что промышленные предприятия чаще, чем в среднем по выборке, используют для поиска работников обращения в службу занятости и учебные заведения. Строительные компании реже (чем в среднем по выборке) задействуют поиск через интернет и чаще — через службу занятости. Финансовые компании чаще обращаются к рекрутинговым компаниям, в ВУЗы и ведут поиск через интернет. Это может быть связано с большими финансовыми возможностями таких компаний и более молодыми потенциальными кандидатами.

Малые предприятия с численностью 31–50 сотрудников (возможности которых в поиске работников более ограничены)

менее активно (чем в среднем по выборке) используют СМИ, рекрутинговые агентства и службы занятости, а также учебные заведения, полагаясь преимущественно на поиск через знакомых и интернет. Крупные компании с численностью свыше 1000 сотрудников (которые, напротив, обладают большими ресурсами для поиска работников) в полтора раза чаще обращаются в государственные службы занятости и втрое чаще — в учебные заведения. Более частое использование крупными компаниями службы занятости можно объяснить тем, что у них больше вакансий для рабочих специальностей, которые наиболее представлены в службах занятости, а также давлением со стороны региональных властей. Крупные компании могут активнее набирать выпускников ВУЗов, как

Таблица 5

## Использование каналов поиска работников, по типам компаний, %

Характеристика	Канал поиска					
	СМИ	Интернет	Социальные сети	Рекрутеры	Служба занятости	ВУЗ, ПТУ, ССУЗ
1	2	3	4	5	6	7
В среднем по выборке	52	77	71	30	42	16
<i>Сектор экономики</i>						
Добыча полезных ископаемых	52	74	70	31	39	19
Промышленность	55	74	69	34	51	23
Строительство	51	74	72	25	46	15
Торговля	48	79	76	29	34	9
Транспорт и связь	55	80	73	31	40	18
Финансы	53	83	68	39	41	25
Другие услуги	51	76	68	25	37	10
<i>Численность персонала, человек</i>						
30–50	49	76	74	26	33	8
51–100	53	77	68	33	48	19
101–250	56	76	66	33	51	21
251–1000	56	81	67	35	51	27
Более 1000	58	85	78	47	62	45
<i>Коэффициент найма</i>						
Менее 5%	44	73	71	31	35	13
5–10%	55	75	67	29	41	18
10–25%	55	82	68	27	48	18
Более 25%	62	83	72	35	49	19
<i>Дата основания компании, год</i>						
До 1991	53	70	68	30	61	27
1992–1999	53	79	71	24	39	15
2000–2009	52	77	71	32	42	16
2010–2015	49	78	73	31	34	11
<i>Обучение работников</i>						
Есть	55	81	72	30	44	19
Нет	48	72	71	30	39	12
<i>Финансовое положение</i>						
Плохое или среднее	50	76	74	29	42	15
Хорошее	54	80	65	32	41	17
<i>Внедрение инноваций</i>						
Ведется	46	78	76	50	52	36
Не ведется	52	77	71	28	40	13
<i>Осуществление крупных инвестиций</i>						
Да	56	81	72	41	49	28
Нет	51	77	72	29	40	15

Окончание табл. 5

1	2	3	4	5	6	7
<i>Форма собственности</i>						
Государственный контроль	49	54	53	28	66	25
Частная, полностью российская	52	78	72	29	40	15
Частная, с иностранным капиталом	60	74	68	45	44	29
<i>Тип населенного пункта (города)</i>						
Москва и Санкт-Петербург	47	81	69	26	24	9
Города более чем с 1 млн чел.	55	81	71	33	48	22
Города с 0,5–1 млн чел.	51	76	73	36	48	16
Города с 100–500 тыс. чел.	55	69	68	19	36	11
Города менее чем с 100 тыс. чел.	55	48	77	12	56	14

участвуя в различных ярмарках профессий и днях карьеры, так и организуя отдельные образовательные программы в учебных заведениях под собственные потребности.

Компании, которые обучают работников, более активно используют СМИ, службы занятости и учебные заведения. Возможно, это связано с тем, что у кандидатов, найденных через эти каналы, чаще наблюдается недостаточная квалификация, которую предприятия впоследствии ликвидируют за счет обучения вновь нанятых.<sup>11</sup>

Компании с хорошим финансовым положением чаще ищут работников через интернет, а компании с плохим или средним — через социальные сети. Это противоречит приведенным выше рассуждениям о том, что поиск через интернет дешевле, чем через СМИ (табл. 1). Возможно, это связано с влиянием других факторов, которые далее будут учтены в регрессионном анализе.

Компании, внедряющие инновации, используют одновременно больше каналов

поиска, чем не ведущие инновационной деятельности (число каналов поиска — 3,4 и 2,8 соответственно). Это проявляется в более частом задействовании всех каналов поиска, наибольшей разнице в частоте обращений в учебные заведения (36% инновационных и 13% неинновационных компаний) и к рекрутерам (50 и 28% соответственно).

Аналогичная ситуация с компаниями, которые осуществляют крупные инвестиции: они используют большее количество каналов для поиска работников (3,3 и 2,8), в частности, чаще обращаются к СМИ, рекрутинговым компаниям, в службы занятости и учебные заведения. Можно предположить, что осуществление крупных инвестиций может быть связано с появлением большого числа вакансий и указанные выше каналы позволяют проводить массовый найм сотрудников.

Фиксируются различия между компаниями с государственным контролем, частными компаниями с иностранным капиталом и полностью российскими частными компаниями. Компании с государственным контролем реже используют поиск через интернет и через социальные сети, зато значительно чаще обращаются в го-

<sup>11</sup> Заметим, что, согласно данным [Красильникова, Бондаренко, 2011], примерно для половины вновь нанятых выпускников ВУЗов и ССУЗов требуется проведение обучения на предприятии.

сударственную службу занятости и в учебные заведения.<sup>12</sup> В целом данную стратегию поиска можно охарактеризовать как более традиционную. Предприятия с иностранным капиталом чаще ищут через СМИ и рекрутеров и реже обращаются к знакомым, т. е. больше прибегают к формальным каналам поиска и меньше — к неформальным.

Более «старые» компании чаще используют поиск через службу занятости и обращение в учебные заведения.

Если взглянуть на характеристику типа населенного пункта, то можно заметить, что компании в малых городах (с населением менее 100 тыс. человек) реже ищут работников через интернет и частные рекрутинговые компании, зато чаще обращаются в государственную службу занятости. Вероятно, это связано с тем, что проникновение интернета в малых городах меньше, чем в средних и крупных, и малые города менее привлекательны для частных рекрутинговых компаний.

Для проверки полученных на основе перекрестных распределений выводов мы провели регрессионный анализ, что позволяет учесть одновременное влияние различных факторов на использование компании различных каналов поиска работников.

## Регрессионный анализ

В рамках регрессионного анализа сначала была оценена регрессионная модель для общего числа каналов поиска, которые используют компании, а затем отдельные пробит-регрессии для каждого отдельного канала.

Для оценивания регрессий счетной зависимой переменной (число используемых каналов поиска работников) при категориальных объясняющих переменных традиционно применяется пуассоновская регрессия (подробнее см.: [Сохе, West, Aiken,

2009]). В качестве объясняющих переменных выступает набор характеристик предприятия (сектор экономики, размер предприятия, коэффициент найма, характеристика деятельности компании, форма собственности, год основания и размер населенного пункта, в котором она расположена). Для этого оценивается уравнение следующего вида:

$$\text{Prob}(Y = y|\mu) = \frac{\mu^y e^{-\mu}}{y!},$$

причем

$$\ln(\mu) = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_p X_p,$$

где  $Y$  — количество используемых каналов поиска,  $\mu$  — математическое ожидание случайной величины,  $X_i$  — объясняющие переменные с характеристиками компаний (сектор экономики, численность персонала, наличие обучения работников, финансовое положение, внедрение инноваций, осуществление крупных инвестиций, год основания, коэффициент найма, форма собственности и тип населенного пункта),  $b_i$  — вектор коэффициентов для объясняющих переменных.

Полученные коэффициенты приведены в табл. 6. Результаты показывают, что больше каналов поиска используют следующие компании: более крупные (аналогичные результаты были получены в [Barron, Bishop, Dunkelberg, 1985]); нанимающие большее количество сотрудников; внедряющие инновации и компании, проводящие обучение сотрудников. Компании с государственным контролем задействуют сравнительно меньшее число каналов поиска, а с иностранным капиталом — большее. Неожиданным оказалось то, что компании с хорошим финансовым положением используют для поиска работников меньшее число каналов. Возможно, это свидетельствует о том, что финансовые ограничения при поиске работников не являются очень жесткими.

Далее для каждого канала поиска работников были посчитаны пробит-регрессии следующего вида (аналогичный метод

<sup>12</sup> Схожий результат был получен в [Аврамова и др., 2006].

Таблица 6  
Пуассоновская регрессия количества каналов поиска работников

Характеристика	Коэффициент	Ст. ошибка
1	2	3
<i>Сектор экономики (базовая категория — добыча)</i>		
Промышленность	0,077	(0,058)
Строительство	-0,036	(0,063)
Торговля	0,031	(0,060)
Транспорт и связь	0,026	(0,064)
Финансы	0,047	(0,067)
Услуги	-0,028	(0,063)
<i>Численность персонала, человек (30–50)</i>		
51–100	0,102***	(0,035)
101–250	0,129***	(0,038)
251–1000	0,152***	(0,037)
Более 1000	0,271***	(0,059)
Коэффициент найма, логарифм	0,056***	(0,010)
<i>Дата основания компании, год (до 1991)</i>		
1992–1999	-0,042	(0,046)
2000–2009	0,016	(0,041)
2010–2015	-0,015	(0,047)
<i>Характеристика деятельности компании</i>		
Проводит обучение работников	0,052**	(0,026)
Осуществляет крупные инвестиции	-0,007	(0,041)
Внедряет инновации	0,102***	(0,037)
Хорошее финансовое положение	-0,051*	(0,026)
<i>Форма собственности (частная, полностью российская)</i>		
Государственный контроль	-0,150**	(0,068)
Частная, с иностранным капиталом	0,224***	(0,061)
<i>Тип населенного пункта (Москва и С.-Петербург)</i>		
Более 1 млн человек	0,191***	(0,031)
0,5–1 млн человек	0,217***	(0,037)
100–500 тыс. человек	0,115**	(0,046)
Менее 100 тыс. человек	0,051	(0,059)
Константа	0,669***	(0,075)
Псевдо $R^2$ /Число наблюдений	0,0236/1403	

Примечания:  $\text{Prob} > \chi^2 = 0$ ; в колонке 3 указаны робастные стандартные ошибки;  
\*\*\* —  $p < 0,01$ ; \*\* —  $p < 0,05$ ; \* —  $p < 0,1$ .

применен в [Holzer, 1987; Gorter, Nijkamp, Rietveld, 1996]):

$$\text{Prob}(S_i = 1) = \Phi(\alpha_i X) \text{ для } i = 1, 2, \dots, 6,$$

где  $S_i$  — бинарная переменная, отражающая использование (или неиспользование) компанией  $i$ -го канала поиска работников,  $X$  — объясняющие переменные с характе-

ристикami компаний (сектор экономики, численность персонала, год основания, коэффициент найма, наличие на предприятии обучения работников, финансовое положение, внедрение инноваций, осуществление крупных инвестиций, форма собственности и тип населенного пункта),  $\alpha_i$  — вектор коэффициентов для  $i$ -го канала поиска работников,  $\Phi$  — стандартная функция нормального распределения (CDF).

Результаты регрессионного анализа представлены в табл. 7 (вместо коэффициентов приведены предельные эффекты, которые можно трактовать как большую или меньшую вероятность использования данного канала поиска работников). В целом они подтверждают выводы, полученные на основе дескриптивного анализа. Отраслевые различия оказались малозначимыми, за исключением того, что промышленные предприятия чаще ищут работников через государственную службу занятости.

Компании с большей численностью персонала чаще используют все каналы поиска работников, кроме социальных сетей (аналогичный вывод сделан в [Holzer, 1987]). Схожие результаты получены для предприятий с высоким коэффициентом найма (нанимающие за год относительно

больше сотрудников). Они задействуют больше каналов найма, в том числе чаще используют СМИ, интернет, службу занятости и учебные заведения. Вероятно, именно эти каналы более эффективны при массовом найме.

Компании с государственным контролем при поиске работников реже обращаются к интернету, социальным сетям и частным рекрутинговым компаниям и чаще — в государственную службу занятости. В свою очередь, частные компании с иностранным капиталом охотнее используют формальные каналы поиска (СМИ, рекрутинговые компании и учебные заведения). Работодатели из малых городов в большей степени прибегают к поиску через знакомых<sup>13</sup> и службу занятости и в меньшей — через интернет и рекрутинговые компании. Компании, основанные достаточно давно, в советское время (до 1991 г.), сравнительно чаще обращаются в государственную службу занятости и реже ищут работников через интернет.

У внедряющих инновации компаний более популярен поиск работников через

<sup>13</sup> О важной роли социальных связей для поиска работников см.: [Якубович, 2002].

Таблица 7

## Результаты пробит-регрессии использования каналов поиска работников

Характеристика	Канал поиска					
	СМИ	Интернет	Соцсети	Рекрутеры	Служба занятости	ВУЗ, ПТУ, ССУЗ
1	2	3	4	5	6	7
<i>Сектор экономики (базовая категория — добыча)</i>						
Промышленность	−0,034 (0,085)	0,010 (0,067)	−0,063 (0,082)	0,093 (0,082)	0,185** (0,086)	0,096 (0,066)
Строительство	−0,100 (0,087)	0,016 (0,068)	−0,064 (0,086)	−0,005 (0,079)	0,093 (0,090)	0,026 (0,060)
Торговля	−0,062 (0,085)	0,070 (0,061)	−0,033 (0,081)	0,070 (0,081)	0,072 (0,088)	−0,023 (0,051)
Транспорт и связь	−0,073 (0,092)	0,061 (0,063)	−0,038 (0,089)	0,036 (0,088)	0,048 (0,095)	0,079 (0,076)
Финансы	−0,086 (0,093)	0,071 (0,062)	−0,094 (0,094)	0,108 (0,094)	0,115 (0,097)	0,126 (0,085)
Другие услуги	−0,051 (0,088)	0,020 (0,067)	−0,113 (0,088)	0,007 (0,081)	0,095 (0,091)	−0,011 (0,054)

Окончание табл. 7

1	2	3	4	5	6	7
<i>Численность персонала, человек (30–50)</i>						
51–100	0,054 (0,041)	0,035 (0,031)	–0,057 (0,039)	0,080** (0,040)	0,110*** (0,043)	0,055* (0,033)
101–250	0,090** (0,042)	0,025 (0,032)	–0,072* (0,041)	0,097** (0,042)	0,155*** (0,044)	0,112*** (0,037)
251–1000	0,078* (0,043)	0,064** (0,031)	–0,050 (0,041)	0,093** (0,043)	0,164*** (0,045)	0,104*** (0,037)
Более 1000	0,153** (0,068)	0,123*** (0,039)	0,051 (0,063)	0,131* (0,074)	0,175** (0,075)	0,219*** (0,073)
Коэффициент найма, логарифм	0,051*** (0,010)	0,028*** (0,008)	–0,002 (0,009)	0,008 (0,009)	0,047*** (0,011)	0,015** (0,007)
<i>Дата основания компании, год (до 1991)</i>						
1992–1999	0,078 (0,054)	0,065* (0,038)	0,016 (0,049)	–0,043 (0,049)	–0,215*** (0,048)	–0,046 (0,028)
2000–2009	0,068 (0,050)	0,088** (0,039)	–0,005 (0,046)	0,062 (0,047)	–0,180*** (0,051)	–0,018 (0,030)
2010–2015	0,048 (0,055)	0,091** (0,037)	–0,001 (0,051)	0,067 (0,054)	–0,242*** (0,048)	–0,063** (0,028)
<i>Характеристика деятельности компании</i>						
Проводит обучение работников	0,068** (0,029)	0,065*** (0,024)	0,042 (0,027)	–0,039 (0,027)	–0,020 (0,030)	0,033* (0,019)
Внедряет инновации	–0,143*** (0,044)	–0,052 (0,040)	0,051 (0,039)	0,198*** (0,045)	0,082* (0,047)	0,170*** (0,040)
Осуществляет круп- ные инвестиции	0,009 (0,051)	0,026 (0,039)	–0,028 (0,047)	0,054 (0,048)	–0,051 (0,050)	–0,024 (0,027)
Хорошее финансовое положение	0,022 (0,030)	0,014 (0,025)	–0,112*** (0,029)	–0,019 (0,027)	–0,015 (0,031)	–0,024 (0,019)
<i>Форма собственности (частная, полностью российская)</i>						
Государственный кон- троль	–0,056 (0,071)	–0,262*** (0,072)	–0,156** (0,071)	–0,095* (0,055)	0,137* (0,074)	–0,015 (0,038)
Частная, с иностран- ным капиталом	0,144* (0,077)	–0,016 (0,070)	0,012 (0,073)	0,279*** (0,082)	0,168** (0,084)	0,184** (0,079)
<i>Тип населенного пункта (Москва и С.-Петербург)</i>						
Более 1 млн человек 0,5–1 млн человек	0,108*** (0,035)	–0,023 (0,031)	–0,017 (0,033)	0,091*** (0,034)	0,298*** (0,037)	0,158*** (0,031)
100–500 тыс. человек	0,096** (0,040)	–0,049 (0,035)	–0,001 (0,037)	0,153*** (0,040)	0,359*** (0,039)	0,191*** (0,042)
Более 1 млн человек 0,5–1 млн человек	0,138*** (0,050)	–0,063 (0,047)	–0,007 (0,048)	–0,030 (0,048)	0,216*** (0,055)	0,091* (0,054)
100–500 тыс. человек	0,121* (0,062)	–0,325*** (0,067)	0,056 (0,056)	–0,136*** (0,052)	0,333*** (0,059)	0,094 (0,065)
Псевдо $R^2$	0,036	0,064	0,023	0,069	0,111	0,163
Число наблюдений	1391	1391	1391	1391	1391	1391

Примечания: для всех спецификаций  $\text{Prob} > \chi^2$  меньше 0,01;  
\*\*\* —  $p < 0,01$ ; \*\* —  $p < 0,05$ ; \* —  $p < 0,1$ .



социальные сети, учебные заведения, рекрутинговые компании и службу занятости. Компании, которые обучают своих работников, активнее используют поиск в службе занятости и учебных заведениях (отчасти схожие результаты получены в [Barron, Berger, Black, 1997]).

Неожиданным результатом является отсутствие с точки зрения поиска работников значимых различий между компаниями с хорошим и средним или плохим финансовым положением (за исключением более частого использования последними поиска через социальные сети). Схожим образом можно охарактеризовать и отсутствие значимых различий между компаниями, осуществлявшими крупные инвестиции, и всеми остальными. Такие результаты подтверждают сделанный ранее вывод о том, что финансовый фактор, по всей видимости, не является определяющим при выборе каналов поиска работников.

## Заключение

В рамках исследования были получены данные по использованию российскими компаниями различных каналов для поиска работников. Из шести предложенных на выбор каналов поиска в среднем компании задействуют примерно три (2,9) канала. Наиболее популярен поиск через интернет и через социальные сети (используются 3/4 компаний выборки). Чуть больше половины компаний прибегают к поиску через СМИ, около трети используют специализированных посредников (государственную службу занятости и частные рекрутинговые компании). В учебные заведения обращается только каждое шестое предприятие. В большинстве случаев различные каналы поиска дополняют друг друга, исключение составляет лишь поиск через интернет, использование которого снижает вероятность обращения к другим каналам. Большое количество каналов задействуется крупными компаниями и при найме большого количества сотрудников (прежде всего в этом

случае предприятия более часто используют СМИ, государственную службу занятости, а также учебные заведения).

Неожиданным результатом стало то, что финансовые ограничения (издержки поиска) не оказывают существенного влияния на использование каналов поиска работников. Более того, компании с хорошим финансовым положением обращались к меньшему числу каналов поиска за счет более редкого задействования социальных сетей.

Полученные в рамках исследования результаты позволяют осторожно говорить о том, что на российском рынке труда присутствует некоторая сегментация по использованию каналов поиска и предприятиям с определенными рабочими местам. Среди результатов, подтверждающих наши предположения, можно упомянуть, что компании с государственным контролем вместо поиска через интернет прибегают к поиску через государственную службу занятости, а компании с иностранным капиталом больше ищут через СМИ и рекрутеров. В малых городах вместо интернета и частных рекрутинговых компаний используются СМИ и государственная служба занятости. Внедряющие инновации компании задействуют больше каналов поиска, прежде всего они чаще ищут через рекрутеров и в учебных заведениях. Предприятия, созданные в советское время, чаще обращаются в государственную службу занятости и реже ищут через интернет, что свидетельствует о консервативности их кадровой политики. Отраслевые различия оказались невелики, исключение составляют лишь промышленные предприятия, которые чаще используют государственную службу занятости.

В качестве дальнейших направлений исследования стратегий поиска работников российскими компаниями можно выделить анализ эффективности различных каналов, прежде всего скорости заполнения вакансий. Отдельный интерес представляет сравнительный анализ стартовых зарплат работников, нанятых через разные каналы поиска.

## Благодарности

Исследование осуществлено в рамках проекта Лаборатории исследований рынка труда НИУ ВШЭ, поддержанного Центром фундаментальных исследова-

ний НИУ ВШЭ. Авторы выражают благодарность А. Л. Лукьяновой, анонимному рецензенту и участникам научного семинара ЛИРТ-ЦеТИ НИУ ВШЭ за полезные рекомендации и идеи по исследованию.

## ЛИТЕРАТУРА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

- Аврамова Е. М., Гурков И. Б., Карпухина Г. Ю., Левинсон А. Г., Михайлюк М. В., Полушкина Е. А., Стучевская О. И. 2006. *Требования работодателей к системе профессионального образования* (ред. Клячко Т. Л., Краснова Г. А.). М.: МАКС Пресс.
- Анкор. 2014. *Рекрутмент в компаниях России. Взгляд работодателей*. [https://ancor.ru/f/1/client/Recruitment v Rossii.pdf](https://ancor.ru/f/1/client/Recruitment%20v%20Rossii.pdf)
- Васильев Д. С., Роцин С. Ю., Солнцев С. А. 2016. *Эволюция технологий поиска работы на рынке труда в интернет-эпоху*. Препринт НИУ ВШЭ WP15/2016/02. Серия WP15 «Научные труды Лаборатории исследований рынка труда».
- Гимпельсон В. Е., Капелюшников Р. И., Лукьянова А. Л. 2007. Спрос на труд и квалификацию в промышленности: между дефицитом и избытком. *Экономический журнал Высшей школы экономики* 11 (2): 163–199.
- Красильникова М. Д., Бондаренко Н. В. 2007. Спрос на рабочую силу — мнение работодателей. *Информационный бюллетень «Мониторинг экономики образования»* (2). М.: НИУ ВШЭ.
- Красильникова М. Д., Бондаренко Н. В. 2011. Стратегии работодателей: кадры и образование. *Информационный бюллетень «Мониторинг экономики образования»* (1). М.: НИУ ВШЭ.
- Лазарева О. В., Денисова И. А., Цухло С. В. 2006. *Наем или переобучение: Опыт российских предприятий*. Препринт НИУ ВШЭ WP3/2006/11. Серия WP3 «Проблемы рынка труда».
- Росстат. 2015. *Труд и занятость в России. 2015*. Статистический сборник. Москва.
- Росстат. 2016. *Обследование населения по проблемам занятости — 2015 год*. Москва.
- Роцин С. Ю., Травкин П. В. 2015. Дополнительное профессиональное обучение на российских предприятиях. *Журнал Новой Экономической Ассоциации* (2): 150–171.
- Якубович В. 2002. Институты, социальные сети и рыночный обмен: Подбор работников и рабочих мест в России. В: Радаев В. В. (ред.). *Экономическая социология: Новые подходы к институциональному и сетевому анализу*. М.: РОССПЭН; 210–251.

## REFERENCES IN LATIN ALPHABET

- Autor D. H. 2001. Wiring the labor market. *Journal of Economic Perspectives* 15 (1): 25–40.
- Autor D. H. 2009. *Studies of Labor Market Intermediation*. University of Chicago Press: Chicago.
- Barron J. M., Berger M. C., Black D. A. 1997. Employer search, training, and vacancy duration. *Economic Inquiry* 35 (1): 167–192.
- Barron J. M., Bishop J., Dunkelberg W. C. 1985. Employer search: The interviewing and hiring of new employees. *Review of Economics and Statistics* 67 (1): 43–52.
- Boudreau J. W., Rynes S. L. 1985. Role of recruitment in staffing utility analysis.

- Journal of Applied Psychology* 70 (2): 354–366.
- Casella A., Hanaki N. 2006. Why personal ties cannot be bought. *American Economic Review* 96 (2): 261–264.
- Coxe S., West S.G., Aiken L.S. 2009. The analysis of count data: A gentle introduction to poisson regression and its alternatives. *Journal of Personality Assessment* 91 (2): 121–136.
- DeVaro J. 2005. Employer recruitment strategies and the labor market outcomes of new hires. *Economic Inquiry* 43 (2): 263–282.
- DeVaro J. 2008. The labor market effects of employer recruitment choice. *European Economic Review* 52 (2): 283–314.
- DeVaro J., Morita H. 2013. Internal promotion and external recruitment: A theoretical and empirical analysis. *Journal of Labor Economics* 31 (2): 227–269.
- Gorter C., Nijkamp P., Rietveld P. 1996. Employers' recruitment behaviour and vacancy duration: An empirical analysis for the Dutch labour market. *Applied Economics* 28 (11): 1463–1474.
- Granovetter M. 1974. *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*. University of Chicago Press: Chicago.
- Holzer H.J. 1987. *Hiring Procedures in the Firm: Their Economic Determinants and Outcomes*. Working Paper No. 2185. NBER Working Paper Series.
- Jovanovic B. 1979a. Job matching and the theory of turnover. *Journal of Political Economy* 87 (5): 972–990.
- Jovanovic B. 1979b. Firm-specific capital and turnover. *Journal of Political Economy* 87 (6): 1246–1260.
- Lazear E.P. 1986. Raids and offer matching. *Research in Labor Economics* 8: 141–165.
- Lazear E. P. 1995. *Hiring Risky Workers*. Working Paper No. 5334. NBER Working Paper Series.
- Lazear E.P. 2004. Output-based pay: Incentives, retention or sorting? *Research in Labor Economics* 23: 1–25.
- Lazear E.P. 2009. Firm-specific human capital: A skill-weights approach. *Journal of Political Economy* 117 (5): 914–940.
- Montgomery J.D. 1991. Social networks and labor-market outcomes: Toward an economic analysis. *American Economic Review* 81 (5): 1408–1418.
- Muhlemann S., Leiser M.S. 2015. *Ten Facts You Need To Know About Hiring*. IZA Discussion Paper No. 9363.
- Nakamura A.O., Shaw K.L., Freeman R.B., Nakamura E., Pyman A. 2009. Jobs online. In: Autor D.H. (ed.). *Studies of Labor Market Intermediation*. NBER; University of Chicago Press: Chicago; 1–25.
- Oyer P., Schaefer S. 2011. Personnel economics: Hiring and incentives. In: Card D., Ashenfelter O. (eds). *Handbook of Labor Economics*. Vol. 4A. Elsevier; 1769–1823.
- Rees A. 1966. Information networks in labor markets. *American Economic Review* 56 (1/2): 559–566.
- Rosen S. 1982. Authority, control, and the distribution of earnings. *Bell Journal of Economics* 13 (2): 311–323.
- Russo G., Rietveld P., Nijkamp P., Gorter C. 2000. Recruitment channel use and applicant arrival: An empirical analysis. *Empirical Economics* 25 (4): 673–697.
- Salop J., Salop S. 1976. Self-selection and turnover in the labor market. *Quarterly Journal of Economics* 90 (4): 619–627.
- Tranæs T. 2001. Raiding opportunities and unemployment. *Journal of Labor Economics* 19 (4): 773–798.

#### Translation of references in Russian into English

- Avramova E.M., Gurkov I.B., Karpukhina G.Yu., Levinson A.G., Mihailuk M.V., Polushkina Ye.A., Stuchevskaya O.I. 2006. *Employers' Requirements for Vocational Training System*. Klyachko T.L., Krasnova G.A. (eds). M.: MAX Press.
- Anchor. 2014. *Recruitment In the Russian Companies. The Employers' View*. [https://anchor.ru/f/1/client/Recruitment v Rossii.pdf](https://anchor.ru/f/1/client/Recruitment%20v%20Rossii.pdf)
- Vasilyev D.S., Roshchin S.Yu., Solntsev S.A. 2016. *Evolution of Job Search and Recruiting in the Internet Age*. Preprint NRU HSE WP15/2016/02. Series WP15 Laboratory of Labor Market Research Research Papers. M.: VSHE.

- Gimpelson V. E., Kapeliushnikov R. I., Lukiyanova A. L. 2007. Demand for labour and qualification in industry: Between a shortage and excess. *Ekonomicheskii Zhurnal Vysshei Shkoly Ekonomiki* 11 (2): 163–199.
- Krasilnikova M. D., Bondarenko N. V. 2007. *Demand For Labor — The Employers' View*. Information Bulletin “Monitoring the Economics of Education” (2). M.: VSHE.
- Krasilnikova M. D., Bondarenko N. V. 2011. *Employers' Strategies: Personnel and Education*. Information Bulletin “Monitoring of education economics” (1). M.: VSHE.
- Lazareva O. V., Denisova I. A., Tsukhlo S. V. 2006. *Hiring and Retraining: The Experience of Russian Enterprises*. Preprint NRU HSE WP3/2006/11. Series WP3 “Labor market problems”. M.: VSHE.
- Rosstat. 2015. *Labor and Employment In Russia 2015*. Statistical survey. Moscow.
- Rosstat. 2016. *The Population Survey On Employment Issues — 2015*. Moscow.
- Roshchin S. Yu., Travkin P. V. 2015. Job-related training on Russian enterprises. *Zhurnal Novoi Ekonomicheskoi Assotsiatsii* (2): 150–171.
- Yakubovich V. 2002. Institutions, social networks and market exchange: Selection of employees and jobs in Russia. In: Radaev V. (ed.). *Economic Sociology: New Approaches to Institutional and Network Analysis*. Moscow: ROSSPEN; 210–251.

*Статья поступила в редакцию  
17 апреля 2017 г.  
Принята к публикации  
16 июня 2017 г.*

---

### ***How Companies Search Employees: Empirical Evidence From Russian Companies***

***Roshchin, Sergey Yu.***

Associate Professor, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia  
20 Myasnitskaya ul., Moscow, 101000, Russian Federation  
E-mail: sroshchin@hse.ru

***Solntsev, Sergey A.***

Senior Lecturer, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia  
20 Myasnitskaya ul., Moscow, 101000, Russian Federation  
E-mail: ssolntsev@hse.ru

This study analyses employees search by companies. We focus on channels of search that companies use. Using original data of 2015 survey of 1799 Russian companies on HR we found out that the most popular channels were Internet and informal social connections (friends, co-workers, relatives). State-owned companies use public employment agency while companies with foreign owners prefer formal channels (media ads, private employment agency). Also we don't identify considerable influence of search costs on company's choice of search channels. Companies in good financial shape use less channels of search. Interindustry differences are found insignificant.

*Keywords:* employee search, search channels, human resource management, Russian companies, labour market.

*JEL:* J23, J63, J64, M51.

DOI: 10.21638/11701/spbu18.2017.203

*Initial Submission: April 17, 2017  
Final Version Accepted: June 16, 2017*