СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕКРУТИНГА

## 1.1 Сущность основных понятий

## 1.2 Направления деятельности рекрутинговых агентств

## 1.3 Технология работы рекрутингового агентства

# 2. АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ТЕХНОЛОГИИ РЕКРУТМЕНТА В АГЕНТСТВЕ «ТИРС»

2.1 Общая характеристика агентства

2.2 Анализ технологии рекрутинга

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

# ВВЕДЕНИЕ

Деятельность частных агентств занятости (рекрутмент) в современной России является развивающимся социальным процессом, наполняется связями, отношениями и элементами-участниками (агентства и их клиенты, индивидуальные и корпоративные).

Рекрутмент является эффективным средством установления и саморегулирования баланса между работодателями, наемными работниками, государством и обществом. Наемному работнику он предоставляет широкий спектр выбора рабочих мест; работодателю - широкий выбор разнообразных исполнителей; государству - повышение эффективности бизнеса, что ведет к росту национального богатства и возможностей социальной политики через рост налоговых поступлений; обществу - гражданина с позитивным отношением к жизни на основе удовлетворенности трудовой деятельностью.

Сегодня российской компании, чтобы победить в конкурентной борьбе, необходимо привлекать высококвалифицированные кадры, а это связано со значительными затратами. Прием на работу персонала сопровождается расходами на объявления в средствах массовой информации, зарплату менеджеров по персоналу, телефонные переговоры, собеседования. На помощь здесь и приходят рекрутинговые компании, которые могут за короткий срок подобрать специалистов на любую позицию.

Агентство, которое стремится завоевать свою долю рынка, быть конкурентоспособным, качественно и в срок закрывать вакансии компании-заказчика, должно иметь отработанную схему подбора кадров - свою уникальную технологию.

На сегодняшний день многие агентства, заинтересованные в продолжении своей деятельности начинают искать пути увеличения эффективности своей работы. Конкурируя между собой, они стараются максимально успешно выполнять заказы клиентов: развивают, осваивают и разрабатывают новые технологии поиска и оценки персонала, оптимизируют информационные потоки, используют принципы специализации и автоматизации, организуют сетевые кадровые агентства и коммерческие объединения и т.д.

Цель контрольной работы состоит в том, чтобы исследовать поэтапно обобщенную технологию работы частных агентств занятости.

Для достижения поставленной цели были обозначены следующие задачи:

1. Исследовать основные теоретические аспекты технологии работы частных агентств занятости.
2. Провести анализ действующей технологии работы в рекрутинговом агентстве г. Челябинска.

Объектом исследования было выбрано рекрутинговое агентство «Тирс».

Предмет исследования – технология рерутинга в конкретном агентстве.

Теоретическую и практическую базу исследованиясоставили работы таких авторов, как Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Крайнова М., информация веб-сайта рекрутингового агентства «Тирс», а также учебные пособия под редакцией Базарова Т.Ю., Егоршина А.П., Кибанова А.Я. и Никифорова Р.О.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РЕКРУТИНГА

## **1.1 Сущность основных понятий**

Основой существования рынка рекрутерских услуг в современном обществе является постоянный дефицит квалифицированных специалистов. Именно дефицит работников определенного качества обуславливает наличие в обществе порой весьма высокого уровня безработицы. Кроме того, как отмечалось на одной из последних сессий Международной организации труда, только благодаря рекрутингу можно остановить правовой беспредел как в отношении человека, который ищет работу, так и непосредственно работодателя [6, с. 8].

Рекрутмент (recruitment) – вербовка, набор новобранцев в армию; комплектование личным составом (русский синоним – «подбор персонала»). Предположительно это слово пришло к нам из Германии и означает «найм», «вербовка», «подбор персонала». В старой России рекрутеры служили при полках. В их функции входило прочесывать определенную территорию в поисках молодых, крепких парней, отбирать парней, проводить с ними предварительную разъяснительную работу, после чего сопроводить их в полк на добровольных началах под своим личным неусыпн6ым контролем, либо прислать к несговорчивому будущему рекруту конвой [14].

Сегодня рекрутинг (рекрутмент) – это деятельность по созданию условий для заполнения вакансий (вакантных рабочих мест) компании-заказчика (работодателя) компетентными специалистами, соответствующими по своим качествам требованиям заказчика. Услуги рекрутинга предоставляют так называемые рекрутинговые или кадровые агентства. Рекрутинг включает в себя комплекс организационных мероприятий, проводимых агентством в интересах организации, сделавшей заказ на замещение вакантной должности, заключающийся в формировании и представлении заказчику списка отобранных, кандидатов на данную должность с целью последующего приема их на работу [7, с.9].

В профессиональном сленге используются как синонимы понятия «рекрутинг» и «рекрутмент». Противоречия или некорректности, по нашему мнению, в использовании этих терминов нет.

Рекрутер (консультант по подбору персонала) – это посредник между работодателем, ищущим нового работника, и работником, ищущим нового работодателя [7, с.187].

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

В литературе рекрутинговые агентства классифицируют преимущественно по типу оплаты предоставляемых услуг на:

* агентства по трудоустройству (включая учебные центры) – услуги оплачивает частное лицо, являющееся инициатором;
* агентства по подбору и отбору персонала (рекрутинговые) – услуги оплачивает фирма-работодатель, которая и является инициатором услуги;
* агентства по подбору персонала и трудоустройству (смешанного типа).

Все эти 3 типа агентств в нормативно-правовых актах называются частными агентствами занятости.

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

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

1. 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.
2. 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 длятся от 3 до 6 месяцев.
3. Подбор в строго оговоренный контрактом срок. Соблюдение сроков договора – залог успешного 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:

1. 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. Рентабельная деятельность агентства начинается со стоимости его услуг в 1,4 выше месячного заработка кандидата.
2. Поиск и обучение собственных кадров.
3. 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 [7, с.12-17].

Деятельность частных агентств занятости становится всё более актуальной в настоящее время для различных категорий индивидов, но особенно для следующих:

• специалистов и руководителей высшего звена управления (при поиске работы они обращаются в государственную службу занятости редко);

• специалистов среднего звена (они также в большинстве случаев предпочитают агентства службе занятости);

• выпускников вузов (ряд агентств оказывают для них специальные услуги по адаптации на рынке труда и трудоустройству).

## **1.2 Направления деятельности рекрутинговых агентств**

В настоящее время в деятельности рекрутинговых агентств выделяют отдельные направления, базирующиеся на определенных технологиях поиска и подбора. Эти направления соответствуют видам услуг, оказываемых потребителю:

1. Head-hunting (хэдхантинг)[[1]](#footnote-1).
2. Executive search (экзекъютив сеч).
3. Outplacement (аутплейсмент).
4. Leasing (лизинг персонала).
5. Recruitment (подбор персонала).

Хэдхантинг (охота за головами) – вид услуг, при котором компании, занимающиеся поиском и отбором руководителей высшего звена, «переманивает» четко определенного эксклюзивного специалиста для компании-заказчика (известно имя, должность, компания, где он трудится). Главная задача агентства – найти способ завязать отношения с данным кандидатом, понять, чем неудовлетворен данный специалист на нынешнем месте работы, выяснить возможные мотивы перехода и/или создать условия (ситуацию), при которой данный специалист будет готов к предложению, сделать предложение, урегулировать/скоординировать контакт между кандидатом и работодателем. Вся работа по «переманиванию» специалиста совершается в условиях строгой конфиденциальности [7, с.19].

Зарубежные специалисты, анализируя данное направление, указывают следующие положительные и отрицательные моменты. В качестве первых называют: хорошее знание рынка труда в данном сегменте; доведение информации о наличии вакансии до потенциального кандидата, т.к. последний не интересуется объявлениями о приеме на работу; тщательная работа по анализу вакансии и подбору кандидатов с учетом всех требуемых по должности профессиональных и личностных компетенций. Среди недостатков выделяют следующие: разрушительное воздействие на бизнес при уходе ключевого работника; может быть использована для того, чтобы обходить трудовое законодательство о равных возможностях при трудоустройстве; ориентация на "узкий круг своих кандидатов", что снижает эффективность поиска и т.д.

Экзекъютив сеч (прямой поиск) – вид услуги, при которой агентство занимается подбором и отбором руководителей высшего звена управления. Это сложный и длительный поиск высококвалифицированных специалистов, чье внимание работодателям не удается привлечь путем размещения рекламных объявлений. Эти специалисты являются носителями бизнеса, бизнес-технологий, их труд ценят там, где в настоящий момент они работают, и поэтому такие специалисты, как правило, не заинтересованы в поиске работы. У будущих работодателей заинтересованность в таких людях гораздо выше, чем у них самих. Вот почему возникает необходимость в помощи и рекрутеров и специалистов экзекъютив сеч [13, с. 18; 13].

Аутплейсмент – вид услуги, при которой агентство, занимающееся рекрутментом, проводит целенаправленные действия по трудоустройству персонала, увольняемого из компании-заказчика в определенные сроки и на определенных условиях. Данная услуга оплачивается компанией-заказчиком.

Лизинг персонала – вид услуги, при которой агентство предоставляет на определенный срок и на определенных условиях сотрудников, которые находятся в трудовых отношениях с агентством, в распоряжение фирмы-арендатора, обязуя данных сотрудников в течение срока «аренды» работать на фирму-заемщика. При этом заключается договор между компанией-арендатором и арендодателем персонала на выполнение определенного объема и вида работ. Гонорар по договору выплачивается компании-арендодателю. А та, в свою очередь, производит расчеты по заработной плате с сотрудниками.

Рекрутмент – вид услуг по подбору руководителей среднего звена, специалистов и офисного персонала при относительно небольшой доле заказов на подбор топ-менеджеров и, иногда рабочих (например, личные водители) [7, с. 19-20].

Особенностью российского рынка рекрутинговых услуг является то, что наибольшую часть рынка занимают агентства, занятые подбором специалистов среднего и высшего уровня, а «низкоуровневыми» позициями никто не занимается. Это объясняется следующими причинами: фирмы обращают внимание на низкоуровневый персонал в основном на стадии шлифовки оргкультуры, а также нежеланием агентств заниматься такой работой, с одной стороны. С другой стороны, исторически сложилось, что подбором кандидатов на рабочие специальности занимаются государственные структуры содействия занятости населения, которые имеют большой опыт в этой сфере.

Определяющей особенностью современного рекрутинга является тендерная работа по вакансиям. То есть в работе над одной вакансией могут участвовать несколько рекрутинговых агентств, вознаграждение же получит лишь кто-то один из них, нашедший требуемого специалиста раньше прочих.

В настоящий момент рекрутинговый бизнес отличает очень малая финансовая ответственность фирм по своим обязательствам. Обычно рекрутинговая фирма предлагает однократную бесплатную замену вместо уволившегося кандидата. То есть по своим обязательствам кадровое агентство отвечает своими услугами. Именно низкая материальная ответственность в сочетании с низким же "порогом вхождения" и делает рекрутинг столь привлекательной сферой для молодых компаний.

Каждое агентство выбирает свое направление деятельности и формирует пути становления и развития своей деятельности, то есть выбирает стратегию работы и разрабатывает свою уникальную технологию, согласно которой проводится деятельность по подбору и отбору персонала для компании-заказчика.

## 

## **1.3 Технология работы рекрутингового агентства**

Технология рекрутмента – это совокупность упорядоченных действий, которая должна обеспечить успешный подбор подходящих сотрудников [11].

Эта технология с небольшими различиями состоит из следующих этапов:

1. Получение заявки на поиск и отбор кандидатов.
2. Определение у заказчика требований к работнику.
3. Составление плана рекрутмента.
4. Определение основных методов поиска; поиск кандидатов.
5. Выбор методов отбора.
6. Отбор кандидатов, соответствующих требованиям заказчика из числа кандидатов, претендующих на данную должность.
7. Презентация кандидатов [7, с. 98].

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 [11, с. 17].

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.

В этом параграфе 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 работры агентства, его конкурентоспособность.

Технологию работы рекрутингового агентства можно представить в виде схемы (рис. 1).

Далее более подробно раскроем содержание каждого технологического этапа.

## 1. Получение заявки на подбор персонала и определение требований к работнику. Составление плана рекрутмента (этапы 1-3).

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.

рекрутинг персонал вакансия работодатель

**Рисунок 1 – Технология работы рекрутингового агентства**

Переговоры с клиентом (компанией-заказчиком) и получение заявки

Начало работ

Описание позиции

Подбор

Предварительный список кандидатов (Long list)

### Отбор

Окончательный список кандидатов (Short list)

Подготовка резюме и заключение эксперта

CV и заключение

## Презентация кандидатов заказчику

План встреч

Организация и координация встреч заказчика с кандидатом

Обсуждение с заказчиком результатов встреч

Организация работ по приему кандидата на работу

Сопровождение кандидата при адаптации после выхода его на работу

Акт сдачи работ

Сообщение остальным кандидатам об отказе

Завершение работ

Условные обозначения: процесс

документ

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

1. Компания.
2. Должность.
3. Перспективы.
4. Личность.
5. 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 [7, с. 103-105].

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.

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 [10, с.62].

Каждое описание должности должно содержать следующие категории информации:

1. название должности, круг обязанностей, требуемые результаты, проблемы и описание типичной рабочей недели;
2. информация о вознаграждении и льготах;
3. рекрутерская информация;
4. информация о возможном продвижении по служебной лестнице, о компании и об отделе;
5. информация о корпоративной культуре компании;
6. информация об интервью;
7. определение срочности заказа [8, с. 105-117].

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.

Информация о вознаграждении

Консультанту необходимо выяснить нижний, средний и верхний показатели вилки 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.

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?»)

Консультант может задать менеджеру-нанимателю следующие вопросы:

* Какова должна быть биография идеального сотрудника?
* Каким должно быть его образование?
* Какой опыт был бы предпочтительнее?
* Каковы должны быть личностные качества нанимаемого сотрудника?

А также попросить нанимателя назвать трех лучших, по его мнению, сотрудников и поинтересоваться, благодаря каким качествам он считает их лучшими. В ответ консультант никогда не услышит: «Он закончил МГУ», «У него есть ученая степень по компьютерам» или любые другие характеристики, на основании которых обычно принимаются решения о проведении интервью. Ответом будет, скорее всего: «Он быстро решает любые проблемы», «Он умеет играть в команде» и т.п. Это и есть действительно существенные для нанимателя характеристики кандидата, и консультанту следует сосредоточиться именно на них [4, с.114].

Ответы на следующие вопросы покажут рекрутеру, куда направить усилия по поиску кандидатов:

* В какой отрасли должен работать кандидат?
* В каких компаниях этой отрасли?
* Может ли наниматель назвать компанию, из которой он с большим удовольствием взял бы сотрудника?
* Может ли наниматель назвать компанию, с сотрудниками которой он предпочел бы не проводить интервью?

Менеджеры располагают особой информацией о характере работы и об отрасли в целом, и эта информация может оказаться чрезвычайно полезной.

Для рекрутеров, впервые работающих с данной компанией-заказчиком, будет полезно получить от нанимателя «прицельные вопросы». Рекрутер может попросить нанимателя сформулировать пять-десять вопросов и дать на них требуемые ответы. Эти вопросы будут касаться знаний, навыков, опыта или личных качеств кандидата. Затем поинтересоваться, на какое количество вопросов кандидат должен дать требуемые ответы, чтобы менеджер-наниматель захотел с ним встретиться. Это поможет рекрутеру при отборе кандидатов, проведении телефонных переговоров, поднимет коэффициент полезного действия работы рекрутера – соотношение между количеством проведенных интервью и нанятых сотрудников [6, с.108].

Информация о возможном продвижении, о компании и отделе

Консультанту следует задать наниматель такие вопросы, как:

* Каковы возможности дальнейшего продвижения кандидата?
* На какой должности он может оказаться через год, три, пять лет?
* Каковы долгосрочные перспективы для работающего в этой должности?
* Как сложилась карьера предыдущих двух работников, занимавших эту должность? Где они теперь?
* Столкнется ли кандидат с необходимостью осваивать новые технологии?
* Предусматриваются ли для человека, занимающего эту должность, программы по повышению квалификации?

У менеджеров могут быть долгосрочные планы на человека, который занимает эту должность, и это может оказаться решающим фактором при заключении контракта, конечно, в том случае, если консультант об это осведомлен.

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 [4, с. 120].

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.

Консультант задает следующие вопросы:

* Кто будет проводить беседу с кандидатом?
* Сколько интервью предполагается провести с кандидатом до того, как ему может быть сделано предложение?
* За какое время будет проведена серия интервью?
* Сколько времени (примерно) будет длиться одна беседа?
* Каково содержание каждого из предполагаемых интервью?

На современном высоко-конкурентном рынке процесс подбора кадров должен протекать быстро. Консультанту необходимо знать, когда именно менеджер сделает предложение кандидату. Если расписание, предложенное менеджером неудобно, консультант вправе оговорить внесение изменений или предложить свой вариант.

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 [7, с.113].

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.

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 [7, с. 119].

## 2. Определение основных методов поиска (этап 4)

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;
* через размещение объявлений в СМИ;
* 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:

1. сроки;
2. оплата объявлений;
3. количество одинаковых вакансий на одно Описание 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.

Если приходиться 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;
* ведение подшивок объявлений с классификацией;
* 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 [7, с.121; 10, с. 86].

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 (этап 5).

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. Использующие 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 [4, с. 32].

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 Амтауэра LPS, тест Вехслера 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).

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.

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, с.86].

Поверка рекомендаций

Проверка рекомендаций – чрезвычайно важная процедура. Ее цели: обосновать способность конкретного кандидата выполнить конкретную работу; проверить письменную и устную информацию об успехах кандидата

В проверку рекомендаций входит комплекс мероприятий по проверке фактической информации об образовании, квалификации, способностях, предыдущих местах работы, времени работы, должностях и т.д., а также сбор информации о личности и характере кандидата, его сильных и слабых сторонах.

## 4. Отбор кандидатов (этап 6).

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 самим «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.

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 СМИ, Internet и других источниках [7, с. 123-124].

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.

## 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.

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.

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

**2. АНАЛИЗ ДЕЙСТВУЮЩЕЙ ТЕХНОЛОГИИ РЕКРУТМЕНТА В АГЕНТСТВЕ «ТИРС»**

**2.1 Общая характеристика агентства**

В этой главе мы бы хотели привести данные по технологии рекрутинга в реально существующем агентстве. Для примера возьмем одно из самых известных челябинских агентств – кадровое агентство «Тирс».

Рекрутинговое агентство «Тирс» работает на рынке кадровых услуг 17 лет. Агентство создано 2 октября 1994 года, в настоящее входит в число ведущих рекрутинговых агентств Челябинска, действительных членов Российской Ассоциации Консультантов по подбору персонала. Членство в крупнейшей российской профессиональной ассоциации рекрутеров подразумевает соблюдение самых высоких профессиональных стандартов деятельности, а также доступ к оперативной информации о состоянии рынка труда не только в Челябинской области, но и в других регионах.

Компания хорошо известна, имеет стабильную репутацию, как среди работодателей, так и среди коллег - кадровых агентств, оказывает качественные услуги клиентам. В начале профессиональной деятельности агентства более 90% заказчиков составляли иностранные компании, расширявшие свое присутствие в Уральском регионе, такие как Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Moulinex, Nestle, CPC International, Mars, Wella, Boots, Healthcare International, концерн NOVARTIS, агентство TACIS и другие. В настоящее время в число заказчиков агентства входят как крупные зарубежные, так и российские фирмы, банки и относительно небольшие компании, заинтересованные в квалифицированных услугах по подбору персонала. Разрабатываются и внедряются проекты для служб управления персоналом, а также финансовых служб партнёрских предприятий: промышленной группы «Метран» («Проект кадровой политики Ассоциации предприятий «Промышленная группа «Метран»), отеля «Виктория» («Проект по формированию системы управления персоналом»), производственно-рекламной группы «Элефант».

В основном агентство закрывает позиции высшего и среднего менеджмента. Все вышеизложенное позволяет сделать заключение о лидерских позициях агентства на рынке кадровых услуг. Лидерство в отрасли становится возможным во многом благодаря корпоративным принципам.

* Принцип равенства в бизнесе. Мы соблюдаем равенство интересов в бизнесе.
* Принцип осознанности. Мы соизмеряем каждый шаг. Нам важно, чтобы каждый шаг был вперед, а не в сторону.
* Принцип системного подхода. Мы системно подходим к решению стоящих перед нами задач, работая со всеми элементами компании, катализируя и реализуя системные изменения в компании, оптимизируя бизнес-процессы.
* Принцип постоянного роста и развития. Только развивая себя, мы имеем право работать с Вами. Развитие и совершенствование методов и технологий в соответствии с потребностями рынка, постоянный профессиональный и личностный рост консультантов.
* Принцип конфиденциальности.
* Принцип индивидуального подхода к каждому клиенту. Для нас каждый клиент уникален в своих целях, ценностях и перспективных задачах. Мы реализуем уникальные решения для наших клиентов, используя индивидуальные технологии работы.
* Принцип личной ответственности консультанта за качество выполняемых действий, за применяемые методы, подходы, технологии и результат.
* Принцип последовательности. Мы доводим начатое дело до конца, соблюдая взятые на себя обязательства.
* Принцип открытости. Мы готовы к открытому взаимодействию, открыто говорить о проблемах клиента и предлагать оптимальные варианты решения.
* Принцип эволюционизма. Основываясь на традициях, стремимся к инновациям.

Руководство деятельностью анентства осуществляет директор. Он решает вопросы деятельности предприятия, действует от его имени, имеет право первой подписи, распоряжается имуществом предприятия. Директор несет материальную и административную ответственность за достоверность бухгалтерской отчетности.

Организационно-управленческая структура ООО «Тирс» относится к линейно-функциональному виду. Каждое подразделение структуры состоит из группы лиц, где равно распределены все права и обязанности, отображенные в должностных инструкциях. На рис. 2 изображена организационная структура агентства.

Группа продаж

Зам. директора по

развитию

# Бухгалтерия

Группа обучения

Группа рекрутинга

Зам. директора по адм.-хоз.части

Зам. директора по обслуживанию

# Директор

Административно-хозяйственная часть

# Группа маркетинга

**Рисунок 2 – Организационная структура агентства**

Суть данного вида организационно-управленческой структуры, в создании группы специалистов, так называемого штаба, который позволяет в значительной мере освободить руководителя от второстепенных функций. В прямом подчинении директора находится его заместители: по обслуживанию, по административно-хозяйственной части и развитию.

**2.2 Анализ технологии рекрутинга**

Работа по подбору персонала в агентстве «Тирс» для компаний строится по аналогии с методикой рекрутинга, описанной в первой главе, но в то же время технология рекрутинга данного агентства имеет свою специфику (табл. 1).

Таблица 1 Технология работы рекрутингового агентства «Тирс

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Этап рекрутинга | Ответственный за выполнение | Контроль | Примечание |
| 1. Получение заявки на подбор персонала | Менеджер по продажам, консультант | Зам.директора по обслуживанию | Линейный руководитель распределяет все заявки среди консультантов |
| 2. Посещение и знакомство с клиентом | Зам.директора по обслуживанию или директор (для крупных клиентов ) | Директор |  |
| 3. Составление полного описания должности | Зам.директора по обслуживанию или директор (для крупных клиентов ) | Директор | Подготовка презентации вакансии |
| 4. Оценка перспективности вакансии | Зам.директора по обслуживанию с учетом мнения консультанта |  | Не формализовано |
| 5. Составление плана рекрутмента и решение организационных вопросов | Консулаьтант | Зам.директора по обслуживанию | Не формализовано |
| 6. Поиск кандидатов | Консультант | Зам.директора по обслуживанию |  |
| 7. Телефонное собеседования с кандидатами с целью составления их портрета и отбор по результатам собеседования | Менеджер по продажам | Консультант | Согласование легенды с консультантом |
| 8. Личные собеседования с кандидатами и отбор по результатам | Консультант | Зам.директора по обслуживанию |  |
| 9. Проверка рекомендаций и отбор по результатам этой проверки | Консультант |  | Не всегда выполняется |
| 10. Подготовка отчета для клиента, представление отобранных кандидатов | Консультант |  |  |
| 11. Назначение даты встречи кандидата и клиента | Консультант |  |  |
| 12. Отчет кандидата | Кандидат | Консультант |  |
| 13. Отчет клиента | Клиент | Консультант |  |
| 14. Закрытие вакансии |  | Консультант | Предложение клиента принято кандидатом |
| 15. Работа с кандидатом, не прошедшим отбор | Консультант |  |  |
| 16. Работа с кандидатом после принятия на работу | Консультант |  |  |

Обычно каждый из консультантов имеет область своей специализации по подбору: бухгалтерский учет, финансы и банковское дело, юриспруденция. В то же время консультанты не обучаются рекрутингу в рамках определенной специализации и официально рассматриваются как рекрутеры широкого профиля. Дело в том, что каждый из консультантов ориентирован на работу с определенным количеством постоянных клиентов. Обычно это достаточно крупные компании, обращающиеся в агентство с заказами на широкий спектр категорий персонала. Таким образом, специализация консультанта носит двойственный характер – специализация на клиента и специализация по профилю подбираемого персонала.

Технологическая поддержка процесса рекрутинга обеспечивается электронной базой данных кандидатов, аналогичной электронным базам данных, о которых говорилось в Главе 1. Электронная база данных обеспечивает оперативность ввода и поиска информации о кандидатах, отличаясь от аналогов возможностями расширенного поиска сразу по нескольким критериям.

В агентстве используется также Система обработки внутренней информации, с помощью которой систематизируются все данные о вакансиях, клиентах, выполненных заказах. Каждый из консультантов регулярно вводит в данную систему текущую информацию о вакансиях, клиентах, представленных клиентам кандидатах, а также результаты. Система обработки внутренней информации позволяет руководству осуществлять оперативный контроль над текущей ситуацией с закрытием вакансий, прогнозировать суммарный доход агентства от выполнения заказов.

Технология рекрутинга строго не регламентирована инструкциями или иными документами внутреннего доступа. В то же время возможности группы обучения используются руководством агентства для проведения семинаров по стандартизированной технологии рекрутинга для новых консультантов.

Заявки на подбор персонала поступают от новых клиентов агентства централизованно в отдел продаж, затем передаются в отдел обслуживания. Линейный руководитель распределяет заказы в зависимости от степени загруженности и специализации консультантов. В процессе закрытия вакансий линейные руководители осуществляют текущий контроль посредством еженедельных устных и письменных отчетов консультантов о ходе работы по выполнению заказов клиентов.

Говоря об источниках поиска, следует отметить, что в агентстве с практически равной частотой используются все основные источники поиска: публикация объявлений в газетах и журналах («Работа для Вас», «Горящие вакансии» и др.), публикация объявлений в Интернете (на собственном сайте и других сайтах по трудоустройству), прямое обращение к потенциальным кандидатам и обращение через рекомендации. Широкое использование объявлений в СМИ и участие агентства в различного рода акциях по связи с общественностью и мероприятиях обеспечивают поступление большого по объему потока резюме и анкет потенциальных кандидатов на работу.

Основные методы оценки и отбора кандидатов, используемые консультантами агентства включают:

* анализ документов (отбор по резюме);
* телефонное собеседование;
* личное собеседование;
* проверка отзывов;
* тестирование (при необходимости).

Кроме того, консультанты используют следующие дополнительные методы оценки кандидатов:

* тестирование способностей (IQ, объем внимания и др.);
* психологическое тестирование;
* тестирование знаний и навыков, выполнение пробных заданий;
* assessment сenter;
* проверка на полиграфе (детекторе лжи);
* проверка через службу безопасности.

Задача выбора методов оценки - это в значительной мере экономическая задача. Если бы была возможность потратить на оценку каждого кандидата сколько угодно времени и средств, то его можно было бы изучить настолько досконально, что риск ошибки при найме работника был бы практически сведен к нулю. Но в действительности такой возможности нет, время и средства ограничены. Поэтому рекрутинговая практика в большинстве коммерческих компаний и кадровых агентств выделила группу достаточно экономичных и эффективных основных методов, которые применяются в большинстве случаев, и обеспечивают решение задач правильного отбора кандидатов. Дополнительные методы применяются в отдельных случаях и при наличии условий для этого.

В процессе презентации по каждому из рекомендуемых кандидатов заказчик получает:

* резюме кандидата;
* персональное письменное заключение, подготовленное консультантом агентства по результатам изучения и оценки кандидата;
* устные комментарии и консультации.

Что касается Описания вакансии, то в агентстве его производит зам.директора по обслуживанию, но здесь есть исключения: для крупных клиентов Описание позиции проводит руководитель.

По аналогии с обобщенной технологией, в агентстве используются и постоянно разрабатываются дополнительные методы поиска персонала. Например, агентство участвует в акциях по связям с общественностью, всевозможных мероприятиях, что обеспечивает поступление большого количества анкет и резюме. Поиск кандидатов в обеих технологиях проводит консультант по подбору персонала.

В процессе презентации заказчику предоставляется полная информация о личных и профессиональных качествах кандидатов, прошедших отбор.

Важной деталью является то, что с целью совершенствования технологий рекрутинговое агентствополагается в своей деятельности на следующие принципы:

* **скорость** исполнения заказа. Этот принцип ориентирует агентство на оперативное принятие решения в отношении кандидата. Так время от момента подачи заказчиком заявки до первого собеседования кандидата со специалистами компании не может составлять более одной недели;
* проектная работа над заказом. В отличие от «универсальных консультантов», работающих над всеми вакансиями (что так часто раздражает заказчика), при данном подходе работа над каждой вакансией организуется как отдельный проект. Над каждой заявкой работает одновременно от 4 до 8 человек, каждый из которых выполняет свою роль (эксперт, рекрутер).

Качество предоставляемых агентством «ТИРС» услуг контролируется соблюдением гарантийного срока, продолжительность которого устанавливается в зависимости от уровня должности и может составлять от 1 до 6 месяцев. Агентство гарантирует однократную бесплатную замену подобранного специалиста в рамках гарантийного срока.

Повышению эффективности действующей технологии рекрутинга способствуют следующие этические нормы, которыми руководствуются в своей работе сотрудники.

* Не предпринимают действий, в результате которых может пострадать профессиональная репутация соискателей, отдельных сотрудников и всей компании заказчика в целом.
* Постоянно совершенствуют свои знания и профессиональные навыки, выполняют все работы, за которые берутся на высоком технологическом и качественном уровне. В случае невозможности предоставления качественной услуги открыто ставят компанию заказчика в известность и пытаются совместно найти решение либо порекомендовать пути решения задачи.
* В течение одного года с момента выполнения последнего заказа по подбору персонала не выдвигают предложения о работе никаким сотрудникам компании заказчика.
* Обеспечивают конфиденциальность информации, получаемой от соискателей и заказчиков, не допускают разглашения информации, которая может причинить вред клиентам компании и самой компании.
* Придерживаются принципов независимости и объективности при предоставлении услуг заказчикам, не допускают использование заказа для удовлетворения личных интересов консультанта, специалиста и других сотрудников агентства.
* Сохраняют анонимность компании заказчика до тех пор, пока не будет получено разрешение на разглашение соответствующей информации.
* Ни в какой форме, и ни при каких обстоятельствах не запрашивают вознаграждения от соискателей за их трудоустройство.

Исходя из приведенных данных о технологии работы кадрового агентства «Тирс» и сопоставлении ее с научнообоснованной технологией, приведенной в Главе 1, можно прийти к выводу о сходстве в основных положениях данных технологий, что, вероятно, является предпосылкой успешной деятельности анализируемого агентства.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Частное агентство занятости - любое физическое или юридическое лицо, независимое от государственных органов, которое предоставляет услуги, способствующие увязыванию предложений рабочих мест и заявок на них, при этом частное агентство занятости не становится стороной в трудовых отношениях, могущих при этом возникать.

В данной работе была последовательно, шаг за шагом, с конкретными приемами и рекомендациями, рассмотрена обобщенная технология работы кадрового агентства. Приведенная технология, показывает, что задача рекрутингового агентства не просто найти того специалиста, которого запрашивает фирма. Первое, что делает консультант-рекрутер, – помогает руководителю компании или менеджеру по работе с персоналом оптимально определить, какой именно специалист нужен, какое место он займет в структуре коллектива компании.

На начальном этапе рекрутер изучает компанию-заказчика: сферу ее деятельности, принципы работы, организационную структуру и корпоративную культуру компании. Он подбирает кандидатов, исходя из реальных потребностей заказчика, что, во-первых, сводит к минимуму возможность найма сотрудников, не отвечающих требованиям вакантной должности, и, во-вторых, повышает вероятность успешной адаптации новых сотрудников в компании.

Согласно приведенной в работе технологии успешное заполнение вакансий обусловлено многими факторами: выбор методов поиска, определение методов отбора, тщательное проведение оценки и отбора кандидатов, правильное и четко проработанное проведение презентации и собеседований.

Сопоставляя обобщенную технологию с технологией кадрового агентства «Тирс», работающего на рынке кадровых услуг вот уже 16 лет и успешно зарекомендовавшего себя, можно прийти к выводу об эффективности приведенной технологии, о возможности ее практического применения.

Если говорить об ошибках и основных недостатках в работе кадровых агентств, то мы склонны предполагать, что в подборе персонала нет и не может быть некоего волшебного приема или секрета, узнав который можно обойтись без ошибок.

По нашему мнению, многие компании могут исключить возможность ошибки, если выстроят четкую последовательность действий и будут планомерно их осуществлять. Эффект достигается за счет повышения технологичности поиска, оценки, отбора и найма работников.

В данной работе была обозначена некая общая технология, с предоставленной возможностью выбора того или иного метода или подхода. Исходя из этой позиции, дальнейшим направлением исследования может быть составление более узкой и конкретной технологии работы агентства и его организационной структуры – системы работы кадрового агентства. Также одним из направлений может выступать разработка технологии кадрового агентства, использующего прямой метод поиска и оказывающего услуги Headhunting или/и Executive Search. Кроме того, представляет интерес рассмотрение каждого отдельного этапа технологии более подробно, с приведением примеров и более широких рекомендаций.

В заключение хотелось бы привести сильные стороны деятельности агентства, которые позволяют удерживать значительную долю рынка рекрутинговых услуг в г. Челябинске:

* многолетний опыт работы на рынке труда;
* база данных «ТИРСА», включающая более 24 000 специалистов;
* высококвалифицированный персонал, специализирующийся на различных секторах рынка;
* отработанные технологии поиска и подбора;
* гарантии качества и соблюдение принципов деловой этики.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конвенция Международной организации труда N 181 «О частных агентствах занятости», принята 19 июня 1997 года в Женеве.
2. Ангибалова Н.А. Любое агентство - это индивидуальность / Н.А. Ангибалова // Управление Персоналом. – 2002. - N11(76).
3. Геровская И.А. Рекрутмент стал осознавать себя самостоятельной бизнес-отраслью // Управление персоналом. – 2003. - №11(88).
4. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм / Дуракова И.Б. – М.: Центр, 1998. – 157 с.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебное пособие / Егоршин А.П.-2-е изд. – Н.-Новгород: НИМБ, 1999. – 622 с.
6. 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.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие / Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. – М.: Экзамен, 2003.-336с.
8. Крайнова М. Лучше хорошо сделать работу один раз // Управление персоналом. – 2003. - №9(86).
9. Муравьева Т. Рекрутмент – партнер эффективного бизнеса // Internet: http://www.rjb.ru/articles.cgi?lang=ru&id=1027933157.
10. Никифоров Р.О. Рекрутинговый бизнес в России / Р.О. Никифоров. – М.: ПАИМС, 2001. – 132 с.
11. Поляков В.А. Что технология рекрутмента и какое отношение она имеет к ошибкам и неудачам в подборе персонала? // Работа для вас. - Internet: http://www.rdw-media.ru/articles/article58.html.
12. Прохорова-Хайсс Н. Играющий тренер команды профессионалов // Управление персоналом. – 2003. - №10(87).
13. Сторожева Д. История рекрутмента - история бизнеса // Империя Кадров. – Internet: http://www.imperia.ru/about/press/index.htm.
14. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
15. Executive Search глазами работодателей // Управление персоналом. – 2003. - №10(87).

1. Head hunting (хэдхантинг) – «охота за головами», более глубокое понятие того, что называется Executive [↑](#footnote-ref-1)