# Введение

На протяжении многих десятилетий политика управления трудовыми ресурсами в СССР отталкивалась не от интересов человека, а от потребностей, определяемых общей направленностью экономики на преимущественно экстенсивный рост. Она была подчинена задачам преодоления нехватки кадров, изыскания дополнительных источников рабочей силы для укомплектования растущего числа рабочих мест. Это привело к практически полному исчерпанию трудовых ресурсов и чрезмерному вовлечению в народное хозяйство женщин и лиц пенсионного возраста с ограниченной трудоспособностью.

Переход к рыночной экономике неизбежно привёл к большим переменам в использовании трудовых ресурсов.

В современном обществе трудовые ресурсы - это своеобразный товар, для функционирования которого, как и любого иного ресурса, необходимо наличие соответствующих условий, прежде всего, определенной взаимосвязи тех, кому нужен этот ресурс с тем, кто может этот ресурс предоставить. Для эффективного и качественного функционирования данной взаимосвязи и создаются кадровые агентства.

В настоящее время рынок без кадровых агентств немыслим. Именно кадровое агентство соединяют воедино тех, кому нужны трудовые ресурсы и тех, кто может качественно их предоставить. Современные кадровые агентства выполняют всю работу по подбору соответствующего персонала, а работодатель может в свою очередь сконцентрировать свои силы непосредственно на конкретном производстве, в сфере которого он функционирует.

*Цель* работы – исследование деятельности современных кадровых агентств в России.

*Объектом* курсовой работы являютсякадровые агентства.

*Предметом* курсовой работы является деятельность кадровых агентств в сфере управления человеческими ресурсами.

Методологическую основу данной работы составляют теоретические (анализ, обобщение), а также структурно-системный и другие широко применяемые методы в гуманитарных науках.

# 1. Общая характеристика кадрового агентства

**1.1 Создание кадровых агентств в современной России**

По данным Рощина А.В., **кадровое агентство** - это организация, оказывающая услуги по подбору персонала для фирм - заказчиков.

Как справедливо отмечает вышеупомянутый Рощин А.В., по сути, кадровое агентство - это посредник между работодателем и соискателем вакансии, своего рода буфер, являющийся гарантом того, что компания получит именно такого специалиста, который ей необходим, а специалист - достойные условия труда и обещанную компанией заработную плату.

В современной литературе, наряду с термином кадровое агентство, активно используется понятие рекрутинговое агентство, которые являются тождественными, а специалистов кадровых агентств нередко называют рекрутерами.

Как отмечает Аллин О.Н., именно кадровые агентства способствуют созданию цивилизованного рынка труда, и это касается не только человека, который ищет работу, но и работодателя. Специалисты кадровых агентств изучают динамику рынка труда, тенденции его развития, изменения уровня заработных плат и требований к кадрам, консультируют компании по кадровым вопросам, организуют и проводят семинары, «круглые столы», тренинги, публикуют материалы, посвященные рынку труда и управлению персоналом. Кроме того, кадровые агентства консультируют по вопросам планирования карьеры и оказывают помощь высококвалифицированным специалистам в получении достойной работы.

По данным Рощина А.В., первые кадровые агентства в России появились в конце 80-х годов прошедшего столетия, а первой публикацией о рекрутменте в российской прессе стала статья Василия Захарько «Охотники за головами» («Известия», 20 сентября 1991 г.). Статья была написана под впечатлением, полученным от посещения одного из американских кадровых агентств, и рассказывает об организации его работы. В то время она послужила руководством к действию для начинающих российских рекрутеров, а дата ее публикации стала днем рождения отечественного рекрутмента и отмечается рекрутерами России и стран СНГ как День рекрутера проведением ряда бесплатных мероприятий, направленных на повышение цивилизованности рынка труда.

В 1995 году, как утверждает Музыченко В.В., была выдвинута идея создания профессиональной организации рекрутеров, а через год состоялась первая конференция руководителей 50 ведущих кадровых агентств России и была утверждена Ассоциация консультантов по подбору персонала (АКПП), а также принят профессионально-этический кодекс консультанта по подбору персонала. Цель создания АКПП состоит в развитии цивилизованного рынка подбора персонала в РФ и странах СНГ и формировании профессионально-этических стандартов работы консультантов по подбору персонала.

По данным вышеупомянутой Музыченко В.В., в ноябре 1999 года десять ведущих российских рекрутинговых структур объявили о создании единой сети специализированных кадровых агентств, в которую вошли ведущие агентства Москвы, занимавшие, по некоторым оценкам, в то время около 25% столичного кадрового рынка. Агентства договорились обмениваться заказами в соответствии со своей специализацией. Стимулом к объединению стало стремление к разделу рынка с целью снижения уровня конкуренции, а также выход на региональные рынки. С тех пор конференции АКПП проводятся ежегодно. В настоящее время к ассоциации примкнуло большинство известных московских и региональных кадровых агентств. АКПП проводит семинары и тренинги для рекрутеров. В 2002 году в Москве был создан Клуб Рекрутеров, заседания которого проходят раз в два месяца и посвящены актуальным проблемам кадрового бизнеса. В клубе собираются и обмениваются опытом руководители и консультанты московских кадровых агентств, проводятся «круглые столы», семинары, тематические встречи, презентации специальной литературы и новых обучающих программ, новых рекрутинговых технологий, спортивные мероприятия для рекрутеров.

Деятельность любого кадрового агентства складывается из трех основных составляющих: *поиск, оценка* и *подбор* персонала на определенные вакансии, имеющиеся у работодателей. Особое внимание уделяется соответствию профессиональных и личностных компетенций кандидата требованиям работодателя.

Кадровое агентство выясняет профессиональный уровень кандидата и его психологические характеристики - мотивацию, гибкость и способность адаптироваться в коллективе. Также агентство берет на себя и задачи по проверке рекомендаций. Некоторые кадровые агентства расширяет спектр услуг, предлагая лизинг и аутстаффинг персонала, аутплейстмент, кадровый консалтинг, обучение сотрудников. Кроме того, кадровое агентство может провести анализ совпадения стратегических целей компании с личными планами кандидата. Кадровые агентства могут подбирать как квалифицированных рабочих, так и директоров предприятий. Все зависит от специализации оказываемых услуг. Есть агентства, подбирающие персонал по профессиональной, квалификационной или отраслевой принадлежности.

Таким образом, можно отметить, что российские кадровые агентства появились сравнительно недавно, и, в основном, переняли опыт западных рекрутерских фирм. Тем не менее, уже сейчас сфера деятельности рекрутеров достаточно обширна.

# 1.2 Краткая характеристика деятельности кадровых агентств

Регулярно взаимодействуя с большим количеством компаний и огромным количеством кандидатов, кадровое агентство постоянно находится в центре потока актуальной информации о рынке труда. В динамично изменяющейся бизнес среде возможность оперативного получения актуальной информации позволяет быстро и полно анализировать текущие тенденции и, как следствие, принимать верные решения.

Информация о текущем состоянии и тенденциях изменения уровня заработных плат специалистов в различных отраслях бизнеса является одним из важнейших инструментов бизнес - планирования.

По мнению Одегова Ю.Г., кадровыми агентствами накоплен обширный опыт в исследованиях заработных плат и компенсаций для компаний - клиентов из различных сегментов бизнеса. Постоянно успешно выполняются масштабные региональные аналитические исследования рынка труда.

***Основные цели деятельности любого кадрового агентства (по данным Одегова Ю.Г.):***

1) Предоставлять актуальную информацию об уровне заработных плат наиболее востребованных специалистов из наиболее динамичных, отраслей.

2) Наглядно демонстрировать тенденции в динамике изменений заработных плат.

Как утверждает Музыченко В.В., задачи кадровых агентств условно можно разделить на две группы.

Первая группа – это *задачи, относящиеся к клиенту:*

* поиск и подбор персонала в соответствии с требованиями работодателя;
* надежность подбора, то есть представляемого специалиста;
* подбор в строго оговоренный контрактом срок.

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. Сроки выполнения заказа зависят от уровня подбираемого специалиста.

*Задачи второй группы, относящейся к самому агентству*:

* рентабельность деятельности агентства,
* поиск и обучение собственных кадров;
* создание имени и продвижение марки на рынке кадровых услуг.

Команды специалистов аналитического отдела, специализирующихся на обзорах заработных плат и компенсаций, могут предоставить информацию, отражающую общие тенденции рынка, которая может служить базой лишь для формирования общей политики компании в отношении уровня зарплат и компенсаций. При этом важно понимать, что для непосредственного принятия решения об изменениях уровня заработных плат и компенсаций, необходимы более тонкие исследования конкретной отрасли бизнеса и анализ внутренней ситуации в конкретной компании.

Не секрет, что в последнее время становится сложно найти высококвалифицированного специалиста, который бы находился в свободном поиске нового места работы и готов бы был немедленно войти в штат какой-либо компании. Если работодатель точно знает, какого профиля сотрудник ему нужен, а также уверен, что сможете адекватно оценить его профессиональный уровень и предложить ему благоприятные условия работы, то для такого работодателя достаточно только провести подбор нескольких сотрудников, отвечающих заявленным работодателем требованиям.

Деятельность по подбору персонала можно разбить на несколько этапов.

Как пишет в своей книге Имаева А., для того чтобы кадровое агентство предоставило такую услугу как подбор персонала от работодателя необходимо, получить заявку на подбор.

Первый этап подбора персонала – это получение заявки на подбор.

 *Заявка на подбор* - это «стартовый» документ для процедуры подбора. Составляет его непосредственный руководитель, визирует начальник подразделения. В заявке указываются: дата открытия вакансии, название отдела, должностные обязанности и некоторые другие условия. К заявке прилагается копия должностной инструкции, если вакантная должность новая.

В литературе отмечаются типичные ошибки при составлении заявки на подбор персонала:

* отсутствие либо некорректное указание срока подачи заявки (это важно при регламентированных сроках подбора);
* номинальное обозначение функциональных обязанностей (в лучшем случае руководители переадресовывают к должностной инструкции, которая не отражает нюансов, характерных именно для этой должности, данного подразделения);
* отнесение желаемых требований к разряду обязательных, что значительно сужает круг соискателей;
* неполное, формальное заполнение документа.

**Заявки на подбор бывают**:

* *плановые*
* *внеплановые*.

Как уточняет Магура М.И., к первым относятся те, которые содержат вакансии, указанные в плане подбора на текущий год и утвержденные генеральным директором. Они принимаются к исполнению автоматически. Исходя из числа этих вакансий, распределяются ресурсы группы подбора. Заполненная и завизированная заявка передается руководителю группы подбора для регистрации и экспертизы вакансии.

Второй этап подбора персонала: Экспертиза вакансии.

Экспертиза вакансии служит ответом службы персонала на заявку руководителя и позволяет, по мнению Магуры М.И., сделать следующее:

**1.** Фиксировать дату поступления заявки в группу подбора (бывает так, что начальник заполняет ее, а передает только через неделю, что влечет за собой увеличение сроков подбора, а это влияет на KPI группы подбора).

**2.** Проверить наличие данной вакансии в соответствующих организационных документах. Если такой должности нет в штатном расписании, требуется служебная записка о введении новой единицы. Если ее нет в плане подбора, значит, она является внеплановой, что дает возможность предлагать руководителю подразделения иные формы подбора (через кадровое агентство, самостоятельно, силами группы подбора после закрытия одной из плановых вакансий).

Ознакомить руководителя с ситуацией на рынке - соответствуют ли требования к кандидату предлагаемому уровню оплаты (необходимо либо провести обзор заработных плат, либо иметь опыт подбора подобных специалистов).

По заявке сверяется наличие рабочего места. Если его нет - уточняются сроки его подготовки. Это очень важный момент: иногда бывает так, что сотрудник уже найден, а работать ему негде. Определяется категория, плановые сроки подбора. Руководитель получает информацию о том, кто из менеджеров по подбору назначен ответственным за закрытие данной вакансии.

**Руководитель организации должен** подтвердить возможность использования ресурса кадровых агентств с акцентом на бюджет подразделения, чтобы избежать ситуации, когда после закрытия вакансии и выхода специалиста на работу руководитель сообщает, что он был не в курсе необходимости оплаты.

Шкатула В.И.выделяет преимущества составления экспертизы вакансии:

* стимулирование руководителей планировать деятельность по подбору персонала (внеплановая вакансия является неприоритетной для группы подбора);
* ознакомление руководителей подразделений с плановыми сроками закрытия конкретной вакансии;
* напоминание о необходимости заблаговременной подготовки рабочего места;
* подтверждение использования группой подбора ресурсов кадрового агентства (бюджет подразделения);
* экспертная оценка соответствия уровня оплаты и требований к кандидатам (позволяет сразу исключить неликвидные заявки).

Третий этап подбора персонала: Проведение собеседования.

При подборе персонала кадровыми агентствами особое внимание отводится технике проведения собеседований.

Итак, как справедливо отмечает Имаева А., при проведении собеседования рекрутерам нужно учитывать:

* интервью следует проводить не с позиции вышестоящего, а с позиции сотрудничества с кандидатом;
* во время беседы важно поддерживать позитивный настрой и излучать положительные эмоции. У претендента должно появиться желание работать именно в этой организации;
* не только пришедший в компанию кандидат «продает» свои навыки - руководитель также «продает» свою компанию специалисту;
* при формировании команды очень важную роль играет психологическая совместимость нового сотрудника как с начальником, так и с коллективом.

Кроме того, интервьюерам можно предложить перечень вопросов для собеседования с указанием значения и смысловой нагрузки каждого из них (для чего задается, что ожидается услышать в ответ, как оценить кандидата). Ниже приведены примеры вопросов для собеседования на вакансию «торговый представитель» (их список может быть расширен с учетом специфики деятельности той или иной компании):

**1.**Детально опишите ваш рабочий день на последнем месте работы.

Вопрос позволяет выяснить, насколько хорошо соискатель знаком с обязанностями торгового представителя, понимает ли он, что работа подразумевает постоянные разъезды и активный самостоятельный поиск клиентов. Желаемый ответ: «Рабочий день начинается рано, заканчивается поздно, и главное - подразумевает активные действия». Если же полученный ответ интервьюера не удовлетворяет, нужно свернуть беседу следующей фразой: «Рабочий день нашего менеджера не нормирован, предполагает напряженный график и т. д. Если это не то, на что вы рассчитывали, давайте прервем наше собеседование и не будем отнимать друг у друга время. Благодарим вас за то, что пришли к нам».

**2.**Оцените свои профессиональные знания в области продаж по шкале от 1 до 10.

Вопрос о самооценке, амбициях. Желательно, чтобы кандидат назвал максимально высокий бал (если торговый представитель сомневается в своем умении продавать - значит, он не сможет реализовать продукцию данной компании). Хорошему продавцу по большому счету все равно, что продавать.

**3.** Назовите ваши сильные стороны как специалиста по продажам.

 Вопрос поможет оценить знания кандидата в сфере продаж. Было бы неплохо, если бы он назвал такие качества, как коммуникабельность, умение принимать решения, брать на себя ответственность, настойчивость, самодисциплина, результативность, организованность, умение и желание слушать. В ходе беседы желательно отметить, внимательно ли кандидат слушает, не перебивает ли, четко ли формулирует свой ответ.

**4.** Назовите ваши слабые стороны как специалиста по продажам. По мнению Лындина О., этот вопрос поможет:

* определить недостатки кандидата на ранней стадии сотрудничества и решить, насколько отсутствующие качества важны для работы;
* начать устранение недостатков сразу после выхода специалиста на работу (если кандидат перспективен и имеет смысл его обучать);
* принять решение не трудоустраивать соискателя. Если он ответил, например: «Я ищу работу, которая не сопряжена с активным поиском клиентов, но мне нравится работать с людьми», - он вряд ли подойдет на позицию торгового представителя.

**5.** Как вы искали работу?

Человек ищет работу с определенной целью. Ответ на данный вопрос продемонстрирует умение кандидата ставить перед собой цели и следовать им. На основе полученной информации можно оценить гибкость соискателя, а также его способность планировать. Так, если он говорит, что размещал свои резюме в интернете, рассылал их потенциальным работодателям по электронной почте, внимательно изучал в газетах и на сайтах по трудоустройству описание открытых вакансий - значит, для достижения своей цели он использовал максимум из доступных ему средств.

**6.** В процессе поиска работы наверняка были случаи, когда вам отказывали в работе. Как вы думаете, почему?

Вопрос помогает определить самооценку кандидата, его умение анализировать и делать выводы. Желательно, чтобы он мог доступно и убедительно объяснить причины отказа в работе. Это говорит о его способности справедливо оценивать ситуацию, а также свои возможности и силы.

**7.** Интересно ли вам было работать в должности торгового представителя?

 Вопрос дает возможность раскрыть степень заинтересованности соискателя в работе. Отвечая, кандидат должен объяснить, почему ему нравилось или, наоборот, не нравилось работать на прежнем месте, а также что для него означает «интересная» работа. Хороший, любящий свое дело торговый представитель наверняка скажет, что получает моральное удовлетворение от постоянного общения с людьми, выполнения плана продаж и привлечения новых клиентов.

Четвертый этап подбора персонала: Оценка кандидатов.

После проведения собеседования наступает момент оценки всех кандидатов. Специалист кадрового агентства, ответственный за собеседование, выявляет степень соответствия соискателя требованиям фирмы – заказчика, определяет целесообразность предъявления кандидата заказчику.

Лындина О. отмечает, что сначала в оценочном листе выставляются оценки по всем заявленным заказчиком критериям, затем подсчитывается общая сумма и выводится среднее арифметическое значение. Это и есть результат. В подборе персонала целесообразно использовать оценочный лист. Этот документ можно создавать для каждой вакансии либо сформировать универсальный бланк. Содержит совокупность определяемых у кандидата компетенций: корпоративных, профессиональных, личностных. Заполняется в ходе интервью, приобщается к анкете/резюме и является основой для создания сопроводительного письма. Позволяет оценивать соискателей по единой шкале и отойти от интуитивного отбора.

При направлении кадровым агентством кандидата к работодателю, по мнению Имевой А., целесообразно составить сопроводительное письмо, в котором перечисляются основные анкетные данные, приводится краткая характеристика квалификации и дается экспертная оценка моделей поведения и ценностных установок. Документ включает данные из оценочного листа (сильные/слабые стороны), описание рисков (например, неготовность к ненормированному графику, наличие маленьких детей и т. д.), дополнительную информацию (причины поиска работы, хобби), зарплатные ожидания кандидата.

Грамотно составленное сопроводительное письмо подчеркивает профессионализм специалистов кадрового агентства. При заполнении документа специалист должен помнить, что любую характеристику кандидата (тип мышления, вид мотивации и т. д.) он должен быть готов расшифровать и подтвердить фактами.

Таким образом, можно отметить, что любое кадровое агентство в своей профессиональной деятельности должно руководствоваться определенными задачами, касающимися, в первую очередь, фирмы – заказчика, а, затем, своими собственными интересами. Основная задача кадрового агентства при подборе персонала - это анализ и отбор кандидатов из числа всех возможных на рынке в данный момент.

**1.3 Кадровый консалтинг**

При подборе персонала кадровое агентство может предложить и такую услугу как кадровый консалтинг.

Скрибцова Е. дает следующее определение: **консалтинг** - это особая форма работы тренера-консультанта с организациями, которая выражается в том, что внешний, то есть независимый, консультант, специалист в том или ином вопросе, работает с компанией, помогая руководству компании самостоятельно найти выход из создавшихся проблемных ситуаций или найти новые перспективы роста. Предпочтительно, если консалтингу предшествует минимальный аудит для выяснения основных проблем и источников проблем организации.

Организация может как обратиться за консалтингом по всем направлениям, так и выбрать любой отдельный пункт из программы каждого направления консалтинговых услуг.

При кадровом консалтинге, как отмечает Скрибцова Е., кадровое агентство проводит профессиональную экспертизу вакансий, предоставляет заказчику консультации по различным аспектам кадровой политики, предоставляет информацию о ситуации на рынке труда, производит тестирование профессиональных навыков соискателей на вакансии и оценивает персонал фирмы.

Специалисты кадрового агентства могут проанализировать ситуацию на предприятии, в фирме и дать конкретные рекомендации, предложения оптимального способа решения кадровых задач.

При кадровом консалтинге оказываются следующие услуги (по данным Кадифова В.В.):

* оценка персонала, тестирование кандидатов по заказу работодателя;
* любые исследования на кадровом рынке:
* сколько стоит специалист на рынке труда;
* какие системы оплаты труда и мотивации используют конкуренты;
* как построена организационная структура отделов, предприятий и фирм;
* юридические консультации по трудовому, налоговому, гражданскому законодательству;
* адресный подбор персонала под личность руководителя;
* кадровый аудит: комплексная диагностика, оценка персонала предприятиям различными методами;
* разработка оптимальной организационной структуры предприятием;
* оформление должностных инструкций согласно стандартам предприятия;
* постановка системы мотивации персонала на предприятии (в т.ч. системы оплаты труда);
* диагностика потребности в обучении;
* консультации предприятий по их запросам.

Таким образом, спектр деятельности кадровых агентств весьма широк и остается открытым. В настоящее время происходит некий спад их деятельности в связи с проходящим экономическим кризисом. Спросом пользуется в основном такой вид деятельности, как подбор персонала, а остальные виды деятельности, в связи с отсутствием в компаниях свободных денежных средств, особого развития в настоящее время не получили.

**1.4 Виды кадровых агентств и тенденции их развития**

Успех деятельности кадрового агентства определяется наличием квалифицированного персонала в штате агентства, устойчивых связей с работодателями, базы данных по кандидатам, использованием передовых технологий работы.

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

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

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

1. Классические агентства *Executive Search*.

В основном это российские представительства известных западных агентств, специализирующихся по данному направлению. Евенко Л.И. утверждает, что словосочетанием Executive Search (дословно «поиск руководителей») также обозначают метод поиска и разновидность самой услуги по подбору управленческих кадров, в отличие от традиционного рекрутмента. В русском языке пока нет общепринятого эквивалента этому термину, метод работы таких агентств часто называют *прямым, целевым* или *целенаправленным поиском*. Подбор управленцев высшего звена имеет свою специфику: высшие менеджеры не склонны искать работу посредством агентств; они редко бывают без работы. Поэтому их подбор практически всегда сопряжен с процессом «переманивания» из их старой фирмы, которая будет препятствовать переходу. Данная категория менеджеров имеет сверхценность для своей компании. Они являются носителями управленческой и коммерческой информации, кардинально влияют на жизнь фирмы в целом. Вследствие сложности данного вида работ, это наиболее высокооплачиваемая область рекрутинга.

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

2. Кадровые агентства *Selection Recruitment*.

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

3. Кадровые агентства *Selection Recruitment и Executive Search*.

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

4. *Скрининговые (поверхностные) агентства*.

Савенкова Т.И. выделяет еще один вид кадровых агентств, которые занимаются так называемым «первичным подбором» персонала, в основном низшего и среднего звена, по формальным признакам (возраст, пол, образование, стаж). Формируют базу данных кандидатов с помощью резюме, размещенных в Интернете и присылаемых в ответ на объявления о вакансиях на «работных» сайтах и в специализированных СМИ. Селекцией (отбором) клиентов не занимаются, в работу берут практически любые вакансии, независимо от сегмента рынка, уровня вакансии, специализации. Интервью с кандидатами на вакансии чаще всего не проводят, просто рассылают большое количество резюме кандидатов работодателям. В результате отбор кандидатов на вакансии возлагается на самого заказчика. Работают, как правило, за один оклад специалиста и даже меньше. Их заказчиками обычно являются небольшие компании, которым «не по карману» услуги агентств, работающих более качественно. Уровень профессиональной подготовки рекрутеров в скрининговых агентствах довольно низкий, высока текучка кадров в самих агентствах, «закрываемость» вакансий не более 5-20 %. Однако так работают около 30 % агентств. Это весьма слабые агентства, и на современном рынке они не конкурентоспособны.

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

**2. Технологии подбора персонала**

**2.1 Executive Search**

Карташев С.А. дает следующее определение данного понятия: **Executive Search** – консалтинговая услуга, суть которой заключается в оценке сложившейся ситуации на рынке труда и предложении ее адекватного решения. Анализ рынка, поиск, оценка кандидата, являются лишь частью этого процесса.

Это «качественный поиск», «прямой», «целевой» или, как его еще называют, «целенаправленный» подбор. Технология Executive Search применяется для подбора кандидатов на топ-позиции и ключевых специалистов. Еще этот метод подбора называется head hunting (с английского - «охота за головами»): другое название агентств Executive Search - хедхантинговое агентство, а специалистов, работающих в них, именуют хедхантерами, или «охотниками за головами».

Большинство компаний в ходе своего роста, рано или поздно сталкивается с необходимостью привлечения к управлению бизнесом новых успешных менеджеров. Такое вливание «свежей крови» способно не только стабилизировать компанию, но и придать ей дополнительный импульс для роста и захвата новых рынков. Особенно остро вопрос о привлечении профессионального управляющего встает в момент расширения компании или на стадии слияний и поглощения ею других бизнесов. Ведь именно от квалификации менеджеров, управляющих бизнесом, и зависит в первую очередь успешность или не успешность проекта. Конечно, собственнику и основателю компании не просто решиться на привлечение сторонних лиц. Многие руководители приходят к такому решению непрямыми путями, например, проведя в компании процедуру реструктуризации или организационного консультирования. Однако даже когда решение принято, заказчик сталкивается, по меньшей мере, с двумя глобальными проблемами. Вот они:

1. Потенциально привлекательных кандидатов на роль ТОП - менеджеров мало, и, как правило, работу они не ищут.
2. Степень успешности, профессионализма и адекватности поставленным задачам, этих кандидатов сложно оценить и руководству компании, и тем более, рекрутеру.

Савенкова Т.И. в своей книге отмечает, что эта технология имеет ряд особенностей. Прежде всего, детально прорабатывается и тщательно формулируется заказ, учитываются особенности бизнеса клиента и конкурентов, деловые и личностные качества кандидатов, поиск которых организуется «прямым путем» по рекомендациям от профессионалов, без объявлений в СМИ и Интернете. В данной ситуации ведется поиск высокопрофессиональных специалистов, которые имеют высокооплачиваемую работу, объявления о вакансиях не рассматривают и резюме не рассылают. Для поиска специалистов необходимого уровня обязательно проводят маркетинговые исследования рынка конкурентов с целью выявления круга потенциальных компаний-доноров: рекрутеры ведут мониторинг рынка высокопрофессиональных специалистов, очерчивают круг компаний, где «водятся» работники соответствующего уровня, и выявляют потенциальных кандидатов. Хедхантеры не просто «переманивают» хороших специалистов, они охотятся за «звездами». При этом консультант агентства должен не только знать соответствующий сегмент рынка на уровне эксперта, но и разбираться в особенностях бизнеса клиента, постоянно контактировать с первыми лицами компании-клиента, владеть разными техниками интервью с кандидатами.

Технология работы и основные этапы Executive Search:

**1 этап: Определение позиции. Подготовка предложения**.

Этот этап, по данным Магуры М.И., начинается с того, что консультант Executive Search проводит переговоры с владельцами компании-заказчика. Его задача здесь заключается в помощи заказчику оформить требования к позиции, определении должности, и требований к кандидату. Консультант Executive Search подготавливает рекомендации консультативного характера, которые включают в себя данные о рыночной ситуации в отрасли в целом, а также - о ситуации в компаниях-конкурентах. Также, консультант описывает «идеального» кандидата с точки зрения клиента и сопоставляет профиль со своими рекомендациями. Предложения по уровню и форме вознаграждения вносятся отдельно по обсуждаемой позиции. Консультант оценивает, насколько заказ реалистичен, выполним, и можно ли, в принципе, найти клиенту необходимого менеджера. Переговоры длятся в течение нескольких встреч. По окончании каждой встречи консультант Executive Search подводит итоги и направляет их заказчику. После взаимной договоренности консультант подготавливает предложения по стратегии поиска кандидата, делает описание позиции, которое включает в себя описание должности, требований к кандидату, уровень предполагаемого дохода, форму выплаты. Данный этап работы завершается подписанием документов о проведении работ с указанием их стоимости.

**2 этап: Исследование рынка.**

На данном этапе работ, как утверждает вышеупомянутый МагураМ.И., проводится детальное исследование рынка: выделяются успешные компании в данной отрасли, компании-конкуренты клиента. Определение списка компаний, в которых могут работать потенциальные кандидаты, соответствующие требованиям. Проводятся встречи с ключевыми людьми данной отрасли. Итогом этого исследования становиться отчет, в котором описывается положение на рынке, слабые стороны и преимущества компании заказчика, проводится сравнения с конкурентами и лидерами рынка. Нередко, после получения детального отчета и списка кандидатов, клиент в корне пересматривает требования к потенциальному кандидату или отменяет заказ, к примеру, в том случае, когда компания явно не может предложить конкурентоспособных условий.

**3 этап:** **Поиск кандидатов. Long list.**

После проведения исследования рынка, консультанты, по данным Магуры М.И., составляют Long list - большой список кандидатов удовлетворяющих требованиям заказа. Напротив каждой фамилии консультанты оставляют комментарии. Long list с комментариями консультанта Executive Search, предоставляется клиенту, и он отбирает наиболее интересные кандидатуры.

**4 этап:** **Оценка кандидатов. Short List.**

На каждого кандидата собирается подробная информация, проводится предварительное интервью и встреча. Заказчику представляется информация о кандидатах: опыт работы, выполненные проекты, уровень оплаты, личностные характеристики, мотивация к смене работы и ожидания по компенсации и т.д. Окончанием данного этапа работ считается формирование «короткого списка» кандидатов (Short List), рекомендуемых заказчику, из которого он выбирает тех кандидатов, которые ему явно интересны.

**5 этап:** **Выбор кандидата. Заключение контракта. Проведение интервью.**

Итогом по данному этапу является подготовка контракта и презентация его финальному кандидату. Работа по данному этапу завершается подписанием контракта между кандидатом и заказчиком.

**6 этап: Адаптация. Гарантийные обязательства.**

Заключительным этапом, который выделяет Аллин О.М., является помощь в адаптации нового сотрудника и обеспечение гарантийных обязательств. На протяжении адаптационного периода консультант имеет обратную связь и с кандидатом, и с заказчиком, помогая, в случае необходимости, разрешать возникшие ситуации.

В качестве еще одной отличительной особенности данной технологии, выделяемой Никифоровым Р.О., является командная работа хедхантеров. Кроме аналитика, консультанта и рекрутера – ассистента, привлекаются внештатные сотрудники – «ищейки», агенты, помогающие выйти на нужного специалиста. Все это наряду с другими элементами, например, представительскими расходами, увеличивает стоимость Executive Search, но зато делает подбор точным. Применение данной технологии гарантирует 60-80-процентную вероятность нахождения нужного кандидата.

Практически Executive Search – это консалтинг клиента, так как мало иметь желание получить лучших специалистов, необходимо обладать реальным представлением об их запросах и уметь правильно оценить, насколько компания может заинтересовать специалистов данного уровня.

Аллин О.Н. отмечает, что следует различать простое переманивание кандидата и технологию Executive Search. Ряд агентств, позиционирующих себя как агентства Executive Search, на самом деле не проводят исследования рынка, соответственно необоснованно завышают стоимость своих услуг. В некоторых случаях работодатель, желающий «переманить» определенного специалиста у конкурента, поручает это агентству из этических соображений. Это значительно упрощает задачу: консультанту остается выйти на нужного специалиста и выяснить, на каких условиях тот согласится перейти на работу к заказчику. В данном случае роль агентства исключительно посредническая.

Можно отметить, что технология Executive Search является наиболее эффективной при подборе высококвалифицированных специалистов. Но для ее успешного применения необходим высокий уровень профессионализма работников кадрового агентства.

**2.2 Selection Recruitment**

Selection Recruitment (классический рекрутмент) – «углубленный подбор» с учетом не только профессионального опыта, но и деловых и личностных качеств кандидата, осуществляемый кадровым агентством по базе кандидатов и откликам на объявления о вакансиях, размещаемые в специализированных СМИ и Интернет-сайтах.

По утверждению Музыченко В.В., консультанты по данной технологии применяют разные методы поиска специалистов в зависимости от уровня вакансии, включая прямой поиск. По этой технологии может работать как один консультант, полностью ведя заказ от получения заявки до закрытия вакансии, так и группа «консультант + рекрутер». Иногда работает группа в составе консультанта и двух-трех рекрутеров. При этом каждый из рекрутеров выполняет предварительный поиск и отбор кандидатов на отдельные вакансии, а консультант утверждает финальных кандидатов и работает с заказчиками.

По мнению Музыченко В.В., существует несколько вариантов данной технологии:

* консультанты сами осуществляют поиск клиентов, ведут заказ и утверждают финальных кандидатов, а также занимаются работой по развитию клиента – поддержанием и развитием партнерских отношений с клиентами. При этом работу по поиску и отбору кандидатов ведут рекрутеры.
* поиск новых заказчиков, продажу рекрутинговых услуг, заключение договоров и работу по развитию клиентов осуществляют менеджеры по работе с клиентами агентства. Они обеспечивают работой консультантов, которые занимаются вакансиями.

Таким образом, это новая технология, которая сравнительно недавно начала применяться в России.Selection Recruitment– это использование методов Executive Search для поиска кандидатов высокого качества на различные позиции, в некоторых случаях, даже на линейные (прежде всего это менеджеры по продажам, менеджеры по ведению ключевых клиентов с хорошим знанием соответствующего сегмента рынка и наличием необходимых деловых контактов), то есть прямой поиск. При этом стоимость услуги Selection Recruitment ниже, чем в Executive Search, что делает их доступными для российских компаний.

**2.3 «Фабрика» и интернет** - **технологии**

**Фабрика** - технология подбора специалистов на линейные позиции при массовом наборе (типовые вакансии). Никифоров Р.О. утверждает, что поиск ведется не только и не столько по базе кандидатов, сколько по объявлением в специализирующих по этой тематике СМИ, в том числе газетах бесплатных объявлений типа «Работа для Вас», «Из рук в руки», а также на кадровых сайтах Интернета. При этом применительно к различным вакансиям строго отслеживается результативность подачи объявлений в тот или иной источник.

Консультанты обычно имеют узкую специализацию и ведут параллельно несколько похожих заказов. При этом каждый этап работы над вакансией занимает строго определенное время. Никифоров Р.О. считает, что для данной технологии характерно четкое распределение обязанностей при работе над вакансией. Обычно консультант имеет двух или трех помощников – рекрутеров, каждый из которых выполняет свои функции (один занимается подготовкой и размещением рекламных объявлений о вакансиях и анализом ее эффективности, второй – обзванивает кандидатов, третий – проводит интервью, осуществляет первичный отбор и составляет Ознакомительную анкету и «Личное впечатление о кандидате на вакансию» для заказчика. Консультант проводит итоговое собеседование с финальными кандидатами и представляет их заказчику, ведет заказ от получения заявки до оплаты и окончания гарантийного срока сопровождения подобранных специалистов, осуществляет переписку с заказчиком. Если консультант работает по двум-трем направлениям (например, специалисты call-центра и продавцы-консультанты, причем для нескольких заказчиков), у него в подчинении могут быть 2-3 группы рекрутеров и технических работников. От сотрудников требуются четкое следование технологии, быстрота и оперативность при параллельной работе над несколькими типовыми заказами, высокая работоспособность, стрессоустойчивость и дисциплинированность, умение работать в команде и переключаться с одного вида деятельности на другой.

Технология позволяет закрывать большое количество типовых вакансий в короткие сроки и качественно. При этом качество подбора может быть довольно высоким.

Что касается **интернет-технологии,** то это, по мнению Музыченко В.В., технологии, основанные на применении специально разработанных рекрутерских программ, позволяющих быстро разместить на специализированных Интернет – сайтах информацию о вакансии и «отфильтровать» размещенные там резюме, осуществить подписку на резюме по определенным вакансиям.

Крупные «работные» Интернет – сайты практически являются базами данных кандидатов на вакансии, содержащими десятки тысяч резюме, а специально разработанные поисковые системы помогают быстро находить и размещать нужную информацию. Интернет-технологии позволяют соблюдать необходимую конфиденциальность и обеспечивают значительный приток резюме кандидатов на вакансии, способствуют ускорению отбора и сокращению издержек.

На специализированных «работных» сайтах можно найти информацию о различных специалистах самого разного уровня, но чаще всего Интернет-технологии применяются для быстрого подбора персонала на рядовые позиции, специалистов, работающих в сфере IT-технологий (системных администраторов, программистов, Web-дизайнеров и др.), а также офисных специалистов – секретарей, администраторов, бухгалтеров.

Таким образом, при необходимости простого, линейного подбора сотрудников гораздо чаще используются вышеперечисленные технологии**.** Они гораздо дешевле Executive Search и Selection Recruitment, но, тем не менее позволяют в короткие сроки подобрать необходимый фирме персонал.

**Заключение**

Услуги кадровых агентств в области работы с персоналом являются востребованным для современного мира. Лозунг «кадры решают все» по сегодняшний день не потерял актуальности. От эффективно подобранных сотрудников зависит работа всей организации или предприятия, особенно это касается высококвалифицированных специалистов, опытных руководителей.

Результаты проделанного мною исследования кадровых агентств, действующих на российском рынке, показали, что, несмотря на существующие трудности, отhttp://www.uralpolit.ru/news/urfo/02-08-2007/page\_65841.html%5Clмечается устойчивый рост продаж услуг по подбору персонала. Региональные компании постепенно приходят к пониманию того, что содержание даже полноценного отдела кадров не всегда способно решить проблему обеспечения предприятия персоналом и часто является экономически невыгодным. Привлекая для решения этой проблемы кадровое агентство, фирма получает возможность значительно расширить зону поиска специалиста: ведь большинство крупных агентств занимаются подбором кадров сразу в нескольких российских регионах. Кроме того, кадровое агентство помогает компании сформулировать требования к кандидату с учетом общей ситуации в отрасли и на рынке в целом.

 Итак, кадровые агентства отличаются друг от друга по технологиям работы, применение которых зависит от специализации агентства по уровню вакансий и сегментам рынка, объемам работ, локализации (столичное, региональное, сетевое агентство), стоимости услуг. Есть агентства, которые специализируются на подборе только руководящих кадров или только линейных специалистов. Существуют агентства, в которых применяются различные технологии, так как в их структуре несколько подразделений, каждое из которых работает над вакансиями разного уровня.

**Литература**

1. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин. – М.: Генезис, 2005. – 248 с.
2. Евенко Л.И. Системы, стандарты, практика подготовки профессиональных менеджеров в зарубежных странах (программа МВА) / Л.И. Евенко. – М.: ЗАО «Книжный мир», 1998. – 200 с.
3. Имаева А. Будни рекрутера: от заявки до Job-offer / А. Имаева. – М.: Проспект, 2007. – 150 С.
4. Кафидов В.В. Управление персоналом / В.В. Кадифов. – М.: Академический Проект, 2003. – 144 с.
5. Лындина О. Сам себе рекрутер / О. Лындина. – М.: Проспект, 2007. – 138 с.
6. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М.И. Магура. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 304 с.
7. Музыченко В.В. Управление персоналом / В.В. Музыченко. – М.: Академия, 2003. – 528 с.
8. Никифоров, Р.О. Рекрутинговый бизнес в России / Р.О. Никифоров. – М.: ПАИМС, 2001. – 340 с.
9. Одегов Ю.Г., Карташова, Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности / Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2004. – 256 с.
10. Персональный менеджмент / под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА – М, 2002. – 622 с.
11. Рекрутинг: найм персонала: учебное пособие / под ред. Ю. Г. Одегова – М.: Экзамен, 2003. – 347 с.
12. Рощин, А.В. Услуги по подбору персонала в России / А.В. Рощин. – М.: Агентство США по международному развитию, 1996. – 245 с.
13. Савенкова Т.И. Маркетинг персонала в инновационно – инвестиционной среде / Т.И. Савенкова. – М.: Экономистъ, 2006. – 428 с.
14. Скрибцова Е. Менеджер запаса: найти, обучить и удержать / Е. Скрибцова. – М. - Проспект, 2007. – 269 с.
15. Шкатула В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатула. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 527 с.
16. http://www.rabota-enisey.ru/market/rating.