**ТЕМА 8**

**«ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ РЕКРУТИНГОВЫХ АГЕНТСТВ»**

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Виды агентств по подбору персонала и тенденции их развития

2. Основные технологии подбора персонала

* 1. Executive Search

2.2. Selection Recruitment и Еxecutive Recruitment

2.3. «Фабрика» и Интернет-технологии

3. Рекрутинг без ошибок

4. Пример деятельности работы рекрутинговых агентств г. Москвы и г. Нижний Новгород

Заключение

Библиография

Приложение

**ВВЕДЕНИЕ**

Название «рекрутер» произошло от слова «рекрут», которым раньше называли людей, добровольно шедших служить в армию, соответственно рекрутер — тот, кто этих людей подбирал. В современном понимании рекрутерами называют специалистов, занимающихся подбором кадров, а саму их деятельность — рекрутингом (рекрутментом). В отличие от внутреннего рекрутера компании работник кадрового агентства — это внешний консультант фирмы по вопросам поиска и подбора персонала, своего рода независимый эксперт.

Основные задачи рекрутинга:

1) поиск и подбор квалифицированного персонала для работодателя;

2) формирование цивилизованного рынка труда.

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.

Именно рекрутинг способствует 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.

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 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.

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 (Sport - Party кадровых агентств) и т.п.

На сегодняшний день спрос на услуги рекрутинговых агентств в основном по-прежнему предъявляют иностранные компании. В то же время отмечается динамика увеличения спроса на услуги агентств по подбору персонала со стороны крупных российских компаний. За 2004 год количество ведущих российских и иностранных компаний, пользующихся услугами рекрутинговых агентств на российском рынке, выросло с 30 до 50 % (по сравнению с 2003 годом), и наблюдается тенденция к дальнейшему росту потребности в этих услугах. По экспертным оценкам, общий объем рынка рекрутинговых услуг за этот год составил свыше 75 млн долларов, что значительно превышает уровень, достигнутый перед кризисом 1998 года. Доля рынка, контролируемая сложившимися и успешно работающими агентствами, также неуклонно увеличивается. Именно они и определяют уровень цен на данные услуги.

Увеличивается потребность в подборе высококвалифицированных специалистов и в регионах России. В связи с развитием региональных рынков ведущие московские агентства по подбору персонала продолжают формировать сети агентств в российских городах и теснить мелкие региональные кадровые агентства.

В настоящее время на московском рекрутинговом рынке можно выделить группу лидеров (20-30 компаний — это представительства международных кадровых агентств и наиболее известные московские агентства по подбору персонала), средний слой (30-40 компаний) и аутсайдеров (свыше 180 фирм) [9].

Цель данной работы раскрыть сущность деятельности рекрутинговых агентств.

**1. ВИДЫ АГЕНТСТВ ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА 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.

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. 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.

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. 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. Основные методы подбора — 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. 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.

По статистике, примерно 25 % от общего объема рекрутингового рынка в России составляет доля компаний, работающих в сфере Executive Search. Остальные 75 % предоставляют услуги по подбору управленцев среднего звена и специалистов.

Есть небольшие агентства, которые выполняют только эксклюзивные заказы для узкого круга заказчиков и предоставляют очень высокое качество услуг (так называемый «бутик»).

Существуют крупные высокотехнологичные агентства, так называемые «бизнес-машины», в которых хорошо отлажено применение современных рекрутинговых технологий. Для них характерны узкая специализация и разделение труда. Такие агентства постоянно занимаются корпоративным обучением своих сотрудников. Все это позволяет повысить уровень сервиса и сократить время работы над вакансиями при значительных объемах работ.

И наконец, постоянно появляются и исчезают мелкие начинающие агентства, вынужденные брать в работу любые заказы и обеспечивающие довольно низкий уровень качества услуг (так называемые «ларьки»).

В настоящее время большинство агентств выбирают свою нишу на рынке труда, занимаются подбором специалистов ограниченного круга профессий, специализируются по уровню вакансий.

Намечается тенденция к стандартизации, разрабатываются специальные методы для определения компетенции кандидатов, схемы подбора, особенно в отношении типовых позиций. Все это поможет ускорить работу по закрытию вакансий и улучшить ее качество.

Существуют узкоспециализированные агентства, работающие только на определенных рынках и занимающие определенную нишу (фармацевтика, финансовые специалисты, персонал в семьи и т.п.), многопрофильные агентства, работающие на разных рынках, что повышает устойчивость их бизнеса, агентства-холдинги, состоящие из группы компаний, каждая из которых занимается подбором персонала только определенного уровня и работает по определенной технологии, а также отличается стоимостью услуг (например, агентство по подбору персонала на типовые позиции, агентство классического рекрутмента и агентство Executive Search). Сотрудничая с холдингом, заказчик может осуществлять подбор персонала практически любого уровня.

Все большее распространение получают кадровые агентства с центральным офисом в Москве и сетью агентств, расположенных в крупных городах России, с централизованным поиском заказов, работающих по единым стандартам компании.

Рекрутмент развивает новые направления деятельности. Так, например, появились посреднические услуги по поиску заказов на подбор персонала и размещение их в профильных агентствах-провайдерах с контролем исполнения заказа на всех этапах. Диверсификация бизнеса предполагает не только создание холдинговых структур и открытие региональных филиалов кадровых агентств: наметилась также тенденция в расширении пакетов услуг. Многие агентства, помимо подбора персонала, занимаются аутстаффингом и аутплейсментом, коучингом руководителей компаний, предоставляют временный персонал, консультируют по организационным и управленческим вопросам, помогают компаниям-клиентам вести кадровое делопроизводство, разрабатывать корпоративные учебные программы, оценивать и аттестовать персонал, проводят тренинги и т.д. Сотрудничество таких агентств и работодателей взаимовыгодно, поскольку клиент получает комплексную услугу со скидками, а рекрутерам легче подбирать персонал, зная реальную ситуацию в компании, ее корпоративную культуру [1].

**2. ОСНОВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА ПРЕСОНАЛА**

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. Различают следующие технологии:

- еxecutive Search;

- selection Recruitment (классический рекрутмент);

- еxecutive Recruitment;

- «фабрика»;

- интернет – технологии.

**2.1 Executive Search**

Executive Search — 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[[1]](#footnote-1) (с английского — «охота за головами»): другое название агентств Executive Search — хедхантинговое агентство, а специалистов, работающих в них, именуют хедхантерами, или «охотниками за головами».

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.

Для этой технологии характерны тесное сотрудничество с заказчиком и составление отчетов о проделанной работе на каждом этапе. Вначале составляется так называемый Long list — «длинный» список потенциальных кандидатов для предоставления заказчику. Заказчик выбирает тех из них, которые могли бы быть ему интересны. На основании этого выбора составляется Short list — «короткий» список кандидатов. Далее продумывается и организуется встреча с потенциальным кандидатом. Проводится структурированное интервью, выявляются компетенции и ожидания по зарплате, определяется мотивация кандидата. Обязательны проверки рекомендаций, детальный отчет о работнике. Посредничество в переговорах о будущем вознаграждении сотрудника берет на себя агентство.

Еще одной отличительной особенностью 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.

Увеличиваются и сроки нахождения специалистов, обычно они составляют 2-6 месяцев, а иногда более 1 года (в зависимости от уровня вакансии). Обычно представляют одного-двух кандидатов. Оплата услуг составляет в среднем 33 % и осуществляется в три этапа при частичной предоплате (которая не возвращается) и оплате дополнительных расходов: первая часть — при заключении договора (это оплата за мониторинг рынка, информацию об уровне зарплат и компенсационных пакетов и информацию в Long list), вторая часть — при получении короткого списка кандидатов (Short list), третья часть — при выходе кандидата на работу (практически это оплата за «перемотивацию» кандидата). Гарантийное сопровождение специалиста не менее 6 месяцев.

Еще одной особенностью этой технологии является то, что хедхантинговое агентство никогда не будет работать в тендере.

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.

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 [1].

**2.2 Selection Recruitment и Еxecutive Recruitment**

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

Консультанты 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.

Существует несколько вариантов данной технологии.

Один из них — когда 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.

Другой вариант, когда поиск новых заказчиков, продажу рекру-тинговых услуг, заключение договоров и работу по развитию клиентов осуществляют менеджеры по работе с клиентами агентства. Они обеспечивают работой консультантов, которые занимаются вакансиями.

Executive Recruitment. Высококачественный рекрутмент, или проактивный рекрутинг, — это новая технология, которая сравнительно недавно начала применяться в России. Executive 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. Вероятность нахождения нужного специалиста более 60 %. При этом стоимость услуги агентств Executive Recruitment ниже, чем в Executive Search, что делает их доступными для российских компаний [1].

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

«Фабрика» — технология подбора специалистов на линейные позиции при массовом наборе (типовые вакансии). 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. 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 [5].

Интернет-технологии — 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.

Существуют технологии, основанные на выдаче специально разработанных анкет, профессиональных и личностных тестов, кейсов (ситуационные деловые игры с практическими задачами), технических заданий, проведении творческих конкурсов и т.п., для получения первичной информации о кандидатах на вакансии. Эти методы являются сравнительно новыми в рекрутменте и используются чаще всего для отбора кандидатов из числа выпускников вузов и молодых специалистов. Однако основным методом отбора по-прежнему является структурированное интервью, и новые технологии не могут заменить традиционный рекрутинг. Технологии с применением дистанционного интервью с помощью телекамеры пока широко не применяются даже в развитых зарубежных странах [5].

**3. РЕКРУТИНГ БЕЗ ОШИБОК**

Рекрутинг без ошибок

Повысить эффективность подбора кадров предприятию поможет следующая пошаговая технология.

1. Определиться, какие вакансии компания может закрыть своими силами, а на подбор каких специалистов выгоднее и экономичнее сделать заказ кадровому агентству. Для этого необходимо:

— узнать, какие специалисты нужны компании, и в каком количестве;

— разработать план мероприятий по привлечению необходимого персонала;

— провести финансовый расчет затрат, необходимых для поиска и оценки кандидатов;

— разработать программу адаптации новых сотрудников.

2. Тщательно продумать профиль вакансии: уровень образования, опыт работы, компетенции, круг обязанностей, критерии успешности, подчиненность, место специалиста в организационной структуре, уровень заработной платы, компенсационный пакет и т.п.

В отношении заработной платы нужно ориентироваться на среднерыночный уровень оплаты работы специалистов, занимающих данную должность. Следует понимать, что никакое, даже самое лучшее, агентство не найдет вам высококвалифицированного специалиста на уровень зарплаты заведомо более низкий. Специалисты неплохо ориентируются в рыночной ситуации, и ничто не может заставить успешного кандидата согласиться на невыгодные условия оплаты труда. Если кандидат соглашается на подобное предложение, из этого можно сделать следующие выводы: либо его квалификация недостаточно высока и поэтому он не востребован на рынке, либо его самооценка занижена и, как следствие этого, он не будет успешен в своей деятельности, либо у него неважные рекомендации и он не рассчитывает на более интересные предложения. В некоторых случаях кандидат соглашается на такую работу в силу стечения обстоятельств, но при этом продолжает искать работу с более достойным уровнем заработной платы и при первой же возможности уходит из компании. Именно поэтому ни один высокопрофессиональный консультант кадрового агентства не возьмется за подобный заказ.

3. Правильно выбрать кадровое агентство. Источником информации могут быть рейтинги кадровых агентств, статьи в СМИ, результаты анализа рекламных объявлений различных агентств, рекомендации партнеров, а также информация на сайтах агентств.

Прежде чем обращаться в агентство, обязательно следует выяснить, как давно оно работает, кто его клиенты, каковы основная специализация агентства, применяемые технологии поиска и отбора специалистов, дополнительные услуги. При этом надо помнить, что далеко не всегда информация, представленная в СМИ, соответствует действительности и известные и хорошо раскрученные кадровые агентства на самом деле предоставляют качественные услуги. Очень многое зависит от уровня компетенции конкретного консультанта. Уровень консультантов, работающих в крупных агентствах, может быть весьма различным. Такие агентства часто имеют большой портфель заказов, быстро расширяются, поэтому не всегда могут привлечь к сотрудничеству достаточное количество опытных консультантов. В то время как в небольших и малоизвестных агентствах иногда могут работать отличные специалисты.

Особо хочется подчеркнуть, что нецелесообразно размещать заказ в непрофильном агентстве — скорее всего в нем нет базы данных специалистов нужного профиля, а консультанты не имеют опыта работы над такими заказами. Информацию о ведущих агентствах соответствующего профиля легко можно найти в специальных СМИ, профильных газетах и журналах, на профессиональных сайтах. К примеру, нецелесообразно обращаться с заказом на подбор линейных специалистов в агентство, занимающееся подбором топ-менеджеров и специалистов среднего звена, а проще и дешевле заказать подбор таких специалистов агентству, осуществляющему подбор на массовые проекты и применяющему соответствующие технологии. Также неразумно заказывать подбор руководителей высшего звена агентству, консультанты которого имеют недостаточную квалификацию для этого.

Если компания нуждается в подборе специалистов на вакансии разного уровня и по разным профессиям, целесообразно выбрать несколько агентств, которые специализируются на подборе тех или иных специалистов.

При выборе кадрового агентства имеет значение и то, какую информацию и как предоставят потенциальному клиенту по телефону при первичном обращении в агентство. Например, не следует ориентироваться на агентства, предлагающие услуги по низким ценам. Скорее всего, такие агентства проводят лишь поверхностный отбор по формальным признакам (скрининговые агентства или агентства, работающие поточным методом) или вообще не встречаются с кандидатами, занимаясь только пересылкой резюме. Вряд ли в них вы встретите квалифицированного консультанта, поскольку такое агентство не сможет предложить ему достойное вознаграждение. Да и достойные кандидаты предпочитают обращаться в агентства с хорошей репутацией, где работают компетентные специалисты и размещают вакансии известные компании. Работодателю нужно понимать, что поиск действительно успешных кандидатов на вакансию и проведение глубинного интервью требует значительных временных затрат и высокого профессионализма рекрутеров, а содержание и обновление структурированной базы данных, аналитическая работа по исследованию рынка и привлечение к сотрудничеству высокопрофессиональных консультантов, постоянное обучение и повышение квалификации сотрудников агентства требуют немалых средств. Поэтому качественная услуга по подбору персонала не может быть дешевой (за весьма редким исключением).

Для того чтобы сделать окончательный выбор, обязательно нужно встретиться с консультантом, который будет вести заказ. Консультант расскажет о применяемой технологии поиска и о том, из каких этапов складывается работа. На основании этого заказчик может сделать вывод, что войдет в стоимость работы по подбору специалистов на данную вакансию.

Важно помнить, что только тесное сотрудничество компании-заказчика и консультанта по подбору персонала рекрутингового агентства может привести к успешному закрытию вакансии. При этом важнейшим этапом являются первые переговоры на стадии подписания договора, когда представитель компании-заказчика может оценить уровень компетентности консультанта, его знание сегмента рынка, способности понять особенности бизнеса и потребности клиента, дать квалифицированную консультацию при обсуждении вакансии. Успешно проведенные переговоры помогают возникновению доверия к кадровому агентству. Представитель кадрового агентства должен тщательно подготовиться к встрече с заказчиком, собрать как можно более полную информацию о потенциальном клиенте из СМИ, Интернета и других источников, наметить основные вопросы, которые планирует задать клиенту. Консультант продумывает ответы на вопросы, которые может задать работодатель после презентации услуг по подбору персонала. Ведь именно по первой встрече, по тому, как консультант будет обсуждать с работодателем особенности вакансии, а также по уровню информированности и профессионализма консультанта заказчик будет судить о том, насколько агентство сможет помочь ему в решении проблем подбора необходимых специалистов. Это и служит фундаментом, на котором строится все «здание» взаимовыгодного сотрудничества.

Очень многое зависит от личности консультанта, от того, достигнуто или нет взаимопонимание между ним и представителями компании-заказчика.

Отдельно хотелось бы сказать о работодателях, которые размещают вакансию сразу в нескольких рекрутинговых агентствах или устраивают так называемые «тараканьи бега» кадровых агентств. Как правило, в них участвуют агентства, работающие наименее профессионально и вынужденные браться за любой заказ. Фирмы, способные предоставить наиболее качественные услуги по подбору персонала, на таких условиях работать не станут. Разумеется, заказчик вправе выбирать, с каким агентством ему работать. Однако важно помнить, что соискатели вакансий рассылают резюме по многим кадровым агентствам, и в случае тендера речь идет уже не о качестве подбора, а о том, кто быстрее успеет отправить резюме кандидата работодателю. Гораздо эффективнее выбрать одно агентство, которое работает наиболее профессионально на вашем сегменте рынка, и заключить с ним договор на эксклюзивное обслуживание, получив дополнительные скидки.

4. Тщательно проработать заявку. По оценкам специалистов, примерно 80 % успеха в поиске необходимого кандидата зависит от правильного «снятия» заказа.

На практике часто бывает, что работодатель не вполне представляет, какой именно специалист ему нужен, какими должны быть круг его обязанностей, необходимый уровень компетенций и образования, далеко не всегда отдает отчет в том, соответствует ли степень нагрузки будущего сотрудника степени предлагаемого вознаграждения. Поэтому задача консультанта по подбору персонала состоит прежде всего в том, чтобы понять потребности клиента. Опытный консультант кадрового агентства может дать квалифицированную консультацию заказчику в случае несбалансированности вакансии по требованиям и уровню заработной платы, чтобы не возникла ситуация, когда условия заявки меняются в процессе работы (это будет затягивать сроки подбора нужного специалиста) [4].

Для успешной работы консультанту необходимо получить основную информацию о компании-заказчике (название, форма собственности, история и динамика развития, размеры компании, профиль деятельности, продукция, место на рынке, финансовое положение и стабильность, корпоративная культура и стиль управления), а также подробную информацию о подразделении, в которое подбирается работник (о руководителе, его стиле управления и групповых нормах поведения в коллективе, о том, как новый сотрудник будет вписан в эту структуру, о взаимодействии со смежными подразделениями и т.п.).

Важно знать причину возникновения вакансии. В случае замены ушедшего или уходящего работника получить информацию о нем и его работе, а также о причинах увольнения.

Консультант должен быть проинформирован о предлагаемом работнику компенсационном пакете (основная заработная плата и порядок ее выплаты, возможные премии, бонусы, страхование жизни, медицинское страхование, предоставление автомобиля или компенсация за использование личного транспорта, оплата питания, мобильной связи и т.п.), о планируемом повышении квалификации, корпоративном обучении, возможностях профессионального и карьерного роста сотрудника в компании.

Консультант рекрутингового агентства должен выявить положительные моменты работы в данной компании и оценить, насколько компания и предлагаемые ею условия хороши для привлечения сильных кандидатов, чтобы найти мотивирующие факторы, которыми он мог бы их заинтересовать.

Если заказчик не готов предоставить необходимую информацию, консультанту будет проблематично «закрыть» вакансию. Поэтому важнейшим моментом является возможность общения консультанта кадрового агентства с лицами, принимающими решения. Если консультант контактирует только со специалистами, осуществляющими первичный отбор, зачастую возникает эффект «испорченного телефона»: потребности клиента, а также причины отказа кандидатам на вакансии не всегда бывают понятны, поскольку HR-менеджер компании, с которым общается консультант, не всегда владеет необходимой информацией.

5. Провести мониторинг работы, выполняемой кадровым агентством, и обеспечить обратную связь. Представитель компании-заказчика и консультант рекрутингового агентства должны договориться о порядке и сроках предоставления агентством отчетов о проделанной работе по поиску специалистов. Консультант должен информировать заказчика о проделанной работе на каждом этапе работы над вакансией. Даже в том случае, когда результат не достигнут и нужный кандидат не найден в обговоренные сроки, консультант предоставляет заказчику отчет и обговаривает новые сроки поиска или обсуждает целесообразность дальнейшей работы над вакансией, а при необходимости корректирует заявку.

В свою очередь, заказчик также не должен надолго пропадать. В ситуации, когда агентство уже представило клиенту информацию на кандидатов (Ознакомительную анкету, Сопроводительное письмо), консультант вправе рассчитывать на быстрый и оперативный ответ, а в случае невозможности проведения интервью (например, болезни или командировки должностного лица) знать причину отсрочки и примерную дату возможного собеседования, чтобы не держать кандидатов в неведении. То же самое касается и ситуации, когда вакансия уже закрылась, в этом случае работодатель должен поставить в известность об этом факте кадровое агентство.

В договоре между заказчиком и исполнителем должны быть четко обозначены все эти моменты и оговорены сроки принятия решения по кандидатам и предоставления информации.

6. Организовать собеседования с кандидатами на вакансии. Консультант должен выяснить порядок, конкретные процедуры и сроки рассмотрения представленных им кандидатов и принятия решения о найме (сколько этапов собеседования будет проходить кандидат на вакансию, кто будет проводить собеседование на каждом этапе, как оно будет проходить), а также получить информацию о личностных особенностях людей, которые будут рассматривать кандидатов и принимать решения.

7. Оперативно принимать решения по кандидатам. Если заказчик быстро и оперативно сможет организовать собеседования и в кратчайшие сроки дать четкий ответ по кандидатам на вакансии, а в случае отказа — аргументированное обоснование, то и консультант сможет быстрее понять, правильно ли ведется работа по поиску нужного кандидата, и при необходимости скорректировать ее.

Для успешного подбора специалиста важно ориентироваться на сотрудничество, а не на длительный просмотр и перебор большого количества кандидатов на вакансию. Мнение о том, что чем больше специалистов будет просмотрено, тем лучше, может быть ошибочным. Необходимо понимать, что затягивать с принятием решения не выгодно для работодателя, поскольку специалисты сами активно занимаются поисками работы и лучшие из них «утекают» очень быстро. Одной из причин, из-за которой работодатель теряет хороших специалистов, является как раз ситуация, когда заказчик затягивает время с принятием решения по кандидату, а специалист принимает предложение компании-конкурента [4].

**4. ПРИМЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТЫ РЕКРУТИНГОВЫХ АГЕНТСТВ Г. МОСКВЫ И Г. НИЖНИЙ НОВГОРОД**

**В качестве примера рассмотрим деятельность двух крупных рекрутинговых агентств: 1) Кадровая Компания "Steady Bridge" г. Москва; 2)** Агентство по подбору персонала «Кадровые решения» г. Нижний Новгород.

**4.1 Кадровая Компания "Steady Bridge"**

**Кадровая Компания "Steady Bridge"** (Москва) - является одним из лидеров на международном рынке поиска сотрудников в сфере строительства, производства, информационных технологий, транспорта и финансов.

В основе работы "Стэди Бридж" заложены такие принципиальные позиции как: узкая специализация, качественный подбор, творческий подход и долгосрочное сотрудничество. Кадровое агентство "Стэди Бридж" уникально в своем роде, т.к. использует в своей работе экстракт двух современных технологий подбора кадров: recruiting и executive search. Актуальность и действенность наших методик подтверждает рост и развитие компаний - партнеров, воспользовавшихся нашими услугами. Мы уделяем большое внимание своему имиджу - имиджу динамичного кадрового агентства, применяющего новые и эффективные решения, а потому являющимся одним из первых в различных начинаниях и всегда открытым для сотрудничества и партнерства.

# История. Официальной датой рождения кадрового (рекрутингового) агентства "Steady Bridge" считается май 2005 года. С самого начала своей работы компания ставила перед собой определенные и четкие цели - развитие агентства, сотрудников и партнеров. Создатели компании - профессионалы, которые имеют многолетний опыт работы в области HR-услуг. Создание рекрутингового агентства "Steady Bridge" было осознанным и долгожданным решением. Название компании "Steady Bridge" появилось не случайно. Была поставлена задача - стать проводником, устойчивым мостом между работодателями и кандидатами. В тот момент и возникла мысль назвать кадровую компанию "Steady Bridge", что в переводе с английского языка означает "Устойчивый мост". Неслучаен и выбор языка, английского, в названии компании. Своей очередной целью рекрутинговое агентство "SB" ставит выход на международную арену. Эта перспектива не "за горами", у нас уже есть иностранные компании, с которыми мы тесно сотрудничаем. Этим и обусловлен выбор международного языка в названии компании. С первых шагов, мы решили очертить четкий круг своих задач и поле деятельности. Наше преимущество перед многими кадровыми и рекрутинговыми агентствами Москвы состоит в специализации. Мы начинали работать только со строительными компаниями, и занимались поиском специалистов среднего и высшего звена. Это давало возможность профессионалам передавать свой опыт новичкам, а новичкам - осваивать, накапливать, анализировать информацию и становиться профессионалами. Высокий уровень коммуникации, четкая технология работы, командный дух позволили развиваться компании быстрыми темпами, занимая определенную нишу на рынке подбора персонала. Через полгода активной работы, руководство компании понимало необходимость расширения своего коллектива. Мы открыли второй офис. Офисы компании располагаются в центре, недалеко от метро. Это удобно всем, прежде всего кандидатам. Спустя полгода, рекрутинговое агенство "Steady Bridge", начало развивать новое направление (вторая специализация): поиск и подбор персонала в области информационных технологий. Это направление привлекло нас, мы попробовали работать в этой области, открыли новых интересных партнеров, проявили себя, доказали свою состоятельность. Еще через три месяца, мы начали сотрудничать с транспортными компаниями. Эта область привлекла нас своей сложностью. Заниматься подбором специалистов для транспортных компаний очень непросто, но интересно. Специалисты по подбору персонала с увлечением поглощали информацию в области мультимодальных перевозок, негабаритных грузов и т.д. На текущий момент наша компания расширяется и планирует открыть новый офис.

### Миссия Кадровой Компании "Steady Bridge" - помогать руководителям создавать профессиональную команду для эффективного бизнеса

### **Цель Кадровой Компании "Steady Bridge" – развитие.**

**Развитие нашей Компании подразумевает:**

* Личностный и профессиональный рост **наших сотрудников**.
* Рост и развитие **компаний-партнеров**, сотрудничающих с нами.
* Раскрытие потенциала и предоставление широких возможностей для профессиональной карьеры **наших соискателей**.

Мы знаем, что наше основное богатство - это люди, которые нас окружают.

**Основные принципы нашей работы:**

* Принцип компетентности и профессионализма: наиболее точно понять задание Заказчика, и сконцентрировано направить свои усилия на его выполнение в сжатые сроки.
* Принцип надежности: стать для наших клиентов надежным партнером в решении всего спектра задач, в том числе и самых сложных, связанных с поиском и подбором специалистов.
* Принцип качественной работы: доказать, что мы являемся лучшими в сфере поиска и подбора специалистов, тем самым завоевать доверие и стабильность в работе с нашими Заказчиками.

**Наша технология включает в себя ряд важных моментов:**

* Предоставление в оговоренные сроки 3-7 кандидатов.
* Все кандидаты проходят отбор в нашем агентстве.
* Мы проверяем рекомендации кандидатов.
* Мы контролируем успешность прохождения кандидатом испытательного срока.
* Наши специалисты присутствуют на каждом собеседовании в компании для лучшего понимания заказа.

По каждому из рекомендуемых кандидатов Заказчик получает резюме кандидата, а так же устные комментарии и консультации менеджера Компании по результатам изучения и оценки кандидата.

**Мы всегда учитываем:**

* Задачи и цели организации, для решения которых нужен новый сотрудник.
* Специфику вакансии и корпоративной культуры организации-Заказчика.
* Профессиональный и личностный потенциал кандидатов.
* Выбираем оптимальные технологии поиска, оценки и представления кандидатов.
* Соблюдаем профессиональную и человеческую этику.

**Кадровая Компания "Steady Bridge" - это сплоченный коллектив профессионалов-единомышленников,** стремящихся к развитию Компании и личной самореализации. Мы растим нашу команду, поэтому, понимая всю сложность и важность своей деятельности, подбираем специалистов очень взвешенно и обдуманно. Мы разработали серию тренингов для молодых специалистов нашей компании. Это позволяет новичкам быстро осваивать успешную технологию работы и стать Человеком Компании в сжатые сроки. Тренинги в нашей компании стали нормой для сотрудников "SB". Они позволяют разобрать и решить любую сложную рабочую или личностную ситуацию, а также проводятся тренинги, отражающие современные технологии в области подбора и управления персонала.

Многие кандидаты, проходящие интервью в стенах нашей компании, удивляются профессиональным знаниям наших специалистов. В этом - наша сила. Профессионализм, вот к чему мы стремимся в своем развитии. Компания "SB" дорожит своей командой, стараясь предоставить своим сотрудникам все условия для личностного и профессионального роста.

**Нам интересны сложные задачи,** мы их ставим, и достигаем цели. **Наше видение** может быть сформулировано в трех словах: **радость, свобода и гармония**. Радость означает желание, удовольствие от процесса работы и его результатов. Свобода означает самостоятельность, собственную ответственность, дружелюбное отношение к ошибкам. Гармония - это, прежде всего, дружба.

**Наш девиз:** "Показатель качества нашей работы - число компаний, являющихся нашими постоянными партнерами".

**4.2 Агентство по подбору персонала «Кадровые решения»**

Агентство создано в 2005 году в Нижнем Новгороде компанией BS Corp. в рамках общей стратегии по созданию специализированных подразделений, оказывающих услуги различным категориям потребителей в зависимости от ценового сегмента.

Цель кадрового агентства «Кадровые решения» – консультирование HR-менеджеров и руководителей кадровых служб нижегородских компаний по рынку труда, формированию стратегии подбора персонала, оказание содействия по оперативному закрытию сложных вакансий с высокой долей вероятности 90-100%, подбор персонала для владельцев малого бизнеса.

##### Этический Кодекс агентства «Кадровые решения»

* Обеспечивать конфиденциальность информации, получаемой от заказчиков и соискателей, не допускать разглашения информации, которая может повредить репутации заказчика или соискателя
* Сохранять анонимность заказчика и соискателя до тех пор, пока от них не будет получено разрешение на разглашение информации
* Не заниматься целенаправленным переманиванием от одного заказчика к другому ранее устроенных соискателей, а также других сотрудников компаний - заказчиков, имена которых были раскрыты заказчиком в ходе выполнения предыдущих заказов, в течение срока действия «статуса неприкосновенности»
* Постоянно совершенствовать свои знания и профессиональные навыки, в том числе путем обмена опытом со своими коллегами
* Не применять специальных методов оценки и обследования кандидатов без получения согласия, придерживаться принципов независимости и объективности при оценке соискателей
* При поиске и отборе соискателей не допускать дискриминацию по половым, расовым, национальным, религиозным, возрастным или политическим признакам и руководствоваться исключительно профессиональными и личностными требованиями заказчика
* Не запрашивать и не принимать вознаграждение от кандидатов за их трудоустройство

##### Принципы работы с кандидатами

* Предоставлять максимально полную и достоверную информацию о компании и вакансии, которая соответствует Вашему опыту и знаниям
* Никогда не направлять информацию о Вас потенциальному работодателю, не получив предварительного согласия об участии в конкурсном отборе
* Не разглашать конфиденциальной информации о Кандидатах третьим лицам о принятии участия в конкурсах на вакантные должности в другие компании
* Соблюдать заранее оговоренные сроки в отношении назначенных встреч и звонков
* Предоставлять информацию о решении заказчика в отношении Вашей кандидатуры
* Соблюдать Вашу неприкосновенность как сотрудника клиентской компании, до тех пор, пока Вы работаете в данной компании
* Поддерживать обратную связь в ходе проведения конкурсного отбора, предоставлять сведения об окончательном решении в отношении Вашей кандидатуры и сопровождать до окончания гарантийного срока работы в компании
* Все услуги для кандидатов - БЕСПЛАТНО

##### Принципы работы с клиентами

* Информировать об условиях сотрудничества и знакомить с технологией работы нашей компании
* Предоставлять максимально полную и достоверную информацию о рынке труда и рекомендуемых кандидатах
* Не предпринимать действий, которые могут повредить репутации клиента
* Соблюдать условия сотрудничества и информировать клиента о ходе проекта
* Обеспечивать профессиональный подход и работу на конечный результат
* Поддерживать стандарты качества по проектам и безупречную репутацию

##### Обязательство о соблюдении конфиденциальности

Агентство по подбору персонала «Кадровые решения» уделяет особое внимание сохранению конфиденциальности информации своих клиентов, кандидатов и сотрудников. Рекомендуем Вам ознакомиться с нашими принципами работы для согласия со способами сбора, использования и предоставления вашей личной информации. В случаях, когда вы не предоставляете нам достаточно информации, мы можем оказаться неспособными помочь вам и ответить вашим требованиям к персоналу или работе.

* Мы ставим в известность своих клиентов, кандидатов и сотрудников о характере собираемой информации, способах ее использования и случаях предоставления ее третьим сторонам
* Целью сбора ваших личных данных – предоставить вам более персонализированные услуги: зная больше о вас, мы сможем более эффективно предоставить Вам услуги в области подбора персонала и поиска работы
* Обычно личные данные запрашиваются, когда вы связываетесь с нами на предмет поиска работы или кандидата для заполнения открывшейся в вашей компании вакансии. Ваши личные сведения не будут переданы клиентам/кандидатам без вашего разрешения
* При найме кандидатов на работу мы запрашиваем следующую информацию: имя, адрес, возраст, опыт работы, образование, уровень дохода, знания и навыки. Мы будем также использовать вашу контактную информацию, чтобы направлять вам электронные сообщения о нашем агентстве или о вакансиях, отвечающих вашему профилю
* При заказе услуги на подбор персонала мы запрашиваем следующую информацию: история компании, положение на рынке, причины возникновения вакансии, уровень дохода и структура оплаты, процедуры оценки кандидата и т.д.
* Мы считаем своих сотрудников и поставщиков ответственными за сохранение доверия, которым наши клиенты и кандидаты нас удостоили. Кроме того, в нашей компании существует «Политика информационной безопасности», за несоблюдение которой наши сотрудники несут гражданско-правовую и уголовную ответственность

Мы делаем все возможное для защиты личной информации, предоставленной нам клиентами, кандидатами и сотрудниками. Мы предпринимаем самые серьезные меры, чтобы защитить личную информацию от потери, неправильного использования, изменения, несанкционированного доступа, уничтожения или разглашения, при этом информации хранится физическими или электронными системами с ограниченным доступом

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В заключение хотелось бы раскрыть основные этические заповеди агентства по подбору персонала, а также предложить десять весьма полезных парадоксов набора и отбора персонала, изящно сформулированных президентом Кадрового клуба Александром Литягиным.

 Для успешной работы рекрутингового агентства необходимо не только знание и умение применять технологии по поиску и подбору персонала. Не менее важными являются соблюдение этики со стороны агентства по отношению как к работодателю, так и к кандидатам на вакансии, а также этичное поведение заказчика по отношению к соискателям и выполнение обязательств перед рекрутинговым агентством. Все это способствует выстраиванию стабильных и взаимовыгодных партнерских отношений.

Этические нормы, применяемые кадровым агентством в равной степени как к клиентам, так и к соискателям, следующие.

— Обеспечение конфиденциальности информации, получаемой от клиентов и соискателей, неразглашение сведений, которые могут нанести им какой-либо ущерб.

— Обеспечение анонимности клиента и соискателя до тех пор, пока от них не будет получено соответствующее разрешение.

— Отказ от работы с теми клиентами и соискателями, чья деятельность не укладывается в рамки этических норм, принятых в демократическом обществе.

Самая важная этическая норма в отношении клиента — полный отказ от целенаправленного переманивания от одного заказчика к другому ранее устроенных кандидатов или других сотрудников клиентских компаний.

К основным этическим нормам в отношениях с соискателями можно отнести следующие.

— Недопущение дискриминации по половым, расовым, национальным, религиозным, возрастным или политическим признакам.

— Соблюдение принципов независимости и объективности при оценке соискателей.

— Отказ от каких-либо специальных методов оценки кандидатов, если на то нет их согласия.

— Недопущение каких-либо действий, которые могут повредить соискателю на его нынешнем месте работы.

— Категорический запрет на взимание денег с кандидатов за их трудоустройство [1].

Наиболее подробно об этом см. в Приложении 1.

Александром Литягиным президентом Кадрового клуба были изящно сформулированы десять весьма полезных парадоксов набора и отбора персонала [5].

Парадокс 1. Каждый человек оставляет след. Прогнозируемое поведение не отличается от демонстрируемого ранее.

Парадокс 2. Каждый человек имеет след. Всегда можно найти невербальные неконтролируемые искренние реакции кандидата.

Парадокс 3. Лучше выбрать худшего кандидата, если он справится с работой. Лучшему станет скучно, если нет реальной перспективы роста и использования своего потенциала.

Парадокс 4. Нанимая, знай, за что уволишь. У каждого человека есть слабые места. Понимание их — ваша сила.

Парадокс 5. Новые люди лучше (первые три месяца). Если кто-то уходит из вашей компании — то это возможность найти более успешного профессионала.

Парадокс 6. Правило первого поцелуя. Если вы не заинтересовали кандидата на первой встрече, то вы не заинтересуете его никогда.

Парадокс 7. Правило пирамиды. Чем шире основание пирамиды (поиска), тем выше результат.

Парадокс 8. Правило тупого мудреца. Лишь глупые вопросы дают возможность человеку быть искренним по-настоящему.

Парадокс 9. Хорошо упакованные кандидаты легко транспортируются. Внешне идеальные кандидаты часто легко находят работу и также легко ее меняют.

Парадокс 10. Профессионалы меняют работу не ради денег. Те, кто меняет работу ради наживы, не приносят Компании реальных результатов.

**БИБЛИОГРАФИЯ**

1. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2005. – 248 с.
2. Евенко Л.И. Системы, стандарты, практика подготовки профессиональных менеджеров в зарубежных странах (программа МВА) – М.: ЗАО «Книжный мир», 1998. – 200 с.
3. Кафидов В.В. Управление персоналом. – М.: Академический Проект, 2003. – 144 с.
4. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпренимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 304 с.
5. Музыченко, В.В. Управление персоналом. – М.: Академия, 2003. – 528 с.
6. Одегов Ю.Г., Карташова Л. В. Управление персоналом, оценка эффективности. – М.: Экзамен, 2004. - 256 с.
7. Персональный менеджмент /Под ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 622 с.
8. Рощин А.В. Услуги по подбору персонала в России. – М.: Агентство США по международному развития, 1996. – 245 с.
9. Савенкова Т.И. Маркетинг персонала в инновационно-инвестиционной среде. – М.: Экономистъ, 2006. – 428 с.
10. Шкатула В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 527 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

**Проект Этического кодекса взаимодействия всех участников кадрового рынка**

Проект предложен Ассоциацией консультантов по подбору персонала (АКПП) и подготовлен Щукиным В.А.

**Введение**

Миссией Ассоциации консультантов по подбору персонала (АКПП) является:

***«Содействие формированию цивилизованного рынка кадровых услуг»***

Под «цивилизованностью рынка кадровых услуг» понимается:

— повышение общего уровня культуры всех участников рынка кадровых услуг, и прежде всего культуры взаимоотношений;

— повышение профессионального мастерства, знаний и умений всех участников рынка кадровых услуг;

— внедрение согласованных принципов, норм и стандартов профессиональной и этической деятельности, позволяющих выводить рынок кадровых услуг в целом на новый качественный уровень развития;

— обеспечение прозрачности бизнеса на рынке кадровых услуг.

Центральная задача настоящего Кодекса — способствовать формированию таких цивилизованных взаимоотношений участников рынка, которые обеспечивали бы качественный и этичный подбор специалистов в интересах Заказчиков (Работодателей) с максимальной эффективностью, согласованностью и корректностью для всех участников этого процесса.

Очевидно, что ни миссия АКПП, ни центральная задача Кодекса не могут быть успешно реализованы, если все основные участники рынка кадровых услуг (Кадровые агентства, Работодатели и Соискатели) не будут стремиться придерживаться определенных принципов, норм и правил взаимоотношений.

Предлагаемый Кодекс — это документ, аккумулирующий многолетний опыт сотрудничества Кадровых агентств, Заказчиков (Работодателей) и Соискателей (Кандидатов на вакансии), а также проблемы взаимодействия между ними.

Кодекс взаимоотношений — это не документ, требующий формального подписания со стороны каждого участника рынка. Это документ «этического согласия» с определенными принципами и нормами, в которых выражаются взаимные ожидания участников рынка кадровых услуг.

Согласие с Кодексом взаимоотношений с этической точки зрения означает большую предсказуемость в отношениях между основными участниками рынка кадровых услуг, создает предпосылки к развитию атмосферы доверительности и партнерства.

Настоящий Кодекс рассматривает «ожидания» по принципам и нормам взаимоотношений между:

— Кадровыми агентствами (Агентствами);

— Агентством и Заказчиком (Работодателем);

— Агентством и Соискателем (Кандидатом);

— Работодателем и Соискателем (Кандидатом) от Кадрового агентства.

*Примечание.* Соискатель — специалист, давший согласие Агентству представлять его интересы перед Работодателем. Кандидат — специалист, который допущен с согласия Работодателя к участию в конкурсе на замещение вакансии.

Настоящий Кодекс — это целостный документ, но при необходимости можно использовать лишь его отдельные разделы.

Этическое присоединение к настоящему Кодексу может осуществляться любой из сторон в любой форме: в виде заявления в анкете соискателя, устно в процессе встреч, на форумах участников кадрового рынка, в СМИ, в рамках объединений и т.д.

**Что дает настоящий Кодекс?**

**В отношении Соискателей**. Если Соискатель заявил в Агентстве о своем согласии с настоящим Кодексом в части, его касающейся, а затем нарушил его, то не исключено, что аналогично он может поступить и в отношении Работодателя.

**В отношении Агентств.** Если Работодатель заключает договор о подборе персонала с Агентством, не присоединившимся к настоящему Кодексу, то он рискует тем, что не будут в полной мере соблюдены требования конфиденциальности информации либо анонимности в отношении Заказчика и т.д.

**В отношении Работодателей.** Если Работодатель не солидарен с настоящим Кодексом, это может означать, что он рассматривает Агентства и Соискателей не как партнеров, заинтересованных в развитии его бизнеса, а сугубо как временный, как правило информационный, ресурс для достижения своих целей, порой в ущерб Агентствам и Соискателям.

**Для каждой из сторон.** Соблюдение положения настоящего Кодекса — это возможность своевременно уловить «слабый сигнал» о том, что представляет собой тот или иной участник рынка кадровых услуг. В частности, насколько он уважает людей, труд стороны, оказывающей ему внимание или услугу, насколько он порядочен, честен, ответственен и предсказуем.

**Механизмы реализации**

Проект Кодекса обсуждается в профессиональных объединениях консультантов по подбору персонала, менеджеров по персоналу компаний, а также с реальными соискателями. В течение 2005 года идет период обкатки и согласования Кодекса участниками кадрового рынка. В сентябре 2005 года на конференции по поиску и подбору персонала Проект Кодекса с изменениями и дополнениями, внесенными в него участниками обсуждения, будет принят, и заложенные в нем этические нормы будут рекомендованы к соблюдению на российском кадровом рынке.

**Профессионально-этический Кодекс консультантов по подбору персонала[[2]](#footnote-2)**

Мы, члены Ассоциации консультантов по подбору персонала, добровольно принимаем на себя обязательство придерживаться следующих принципов и норм.

1. С уважением относиться к заказчикам, соискателям и коллегам.

2. Не предпринимать действий, в результате которых может пострадать профессиональная репутация коллег по Ассоциации.

3. Конфликтные ситуации между компаниями — членами Ассоциации консультантов по подбору персонала — стремиться разрешить в рамках самой Ассоциации.

4. Не заниматься целенаправленным переманиванием сотрудников компаний — членов Ассоциации консультантов по подбору персонала.

5. Постоянно совершенствовать свои знания и профессиональные навыки, в том числе путем обмена опытом со своими коллегами.

6. Не заниматься целенаправленным переманиванием от одного заказчика к другому ранее устроенных соискателей, а также других сотрудников компаний-заказчиков, имена которых были раскрыты заказчиком в ходе выполнения предыдущих заказов, в течение срока действия «статуса неприкосновенности».

7. Не работать с заказчиками и соискателями, чья деятельность не укладывается в рамки этических норм, принятых в демократическом обществе.

8. Обеспечивать конфиденциальность информации, получаемой от заказчиков и соискателей, не допускать разглашения информации, которая может причинять вред заказчику или соискателю.

9. Сохранять анонимность заказчика и соискателя до тех пор, пока от них не будет получено разрешение на разглашение соответствующей информации.

10. При поиске и отборе соискателей не допускать дискриминацию по половым, расовым, национальным, религиозным, возрастным или политическим признакам и руководствоваться исключительно профессиональными и личностными требованиями заказчика.

11. Придерживаться принципов независимости и объективности в оценке соискателей.

12. Не применять никаких специальных методов оценки и обследования соискателей, не получив на то их согласия.

13. Не совершать действия, которые могут нанести вред соискателям, в том числе и на их нынешней работе.

14. Ни в какой форме и ни при каких обстоятельствах не взимать вознаграждения от соискателей за трудоустройство.

**Кодекс взаимоотношений Кадрового агентства и Заказчика**

В целях улучшения качества подбора персонала, совершенствования процесса сотрудничества и взаимопонимания Кадровые агентства (Агентства) и Заказчики, солидарные с настоящим Кодексом, выражают стремление и готовность придерживаться следующих профессиональных и этических принципов и норм.

**Общие положения**

1. Стремиться к открытости, доверительности и партнерству во взаимоотношениях между Агентствами и Заказчиками.

2. Уважать труд как персонала Агентства, так и персонала Заказчика.

3. Вначале обсуждать уровень, характер и сложность задач, требующих решения с участием кандидата, и только затем требования к кандидату или условия заключения Договора.

4. Максимально тщательно согласовывать представления Заказчика и Агентства о требуемых кандидатах.

5. Согласовывать уровень и характер желательной мотивации Соискателей при проведении собеседований.

6. Проявлять в отношении Соискателей (Кандидатов) должное уважение.

7. Помнить, что не только Заказчик выбирает Кандидата, но и Соискатель (Кандидат) выбирает Работодателя.

8. Согласовывать сроки и темп исполнения заявок с учетом реальных потребностей бизнеса.

9. Сохранять анонимность Заказчика и Соискателя (Кандидата) до тех пор, пока от них не будет получено разрешение на разглашение соответствующей информации.

10. Не использовать Соискателей (Кандидатов) как источник бесплатных идей, проектов и изучения конкурентов.

11. В случае возникновения недоразумений и трений во взаимоотношениях между Агентством и Заказчиком обращаться в Этическую комиссию АКПП либо соответствующее объединение HR-менеджеров.

**Принципы и нормы Кадрового агентства**

1. Регулярно информировать Заказчика о ходе работы по каждой из позиций подбора персонала.

2. Обеспечивать Заказчика полной достоверной и качественной информацией о кандидатах.

3. Обеспечивать качественную замену кандидатов либо компенсировать часть расходов Заказчика в случаях отказа по существенным основаниям Кандидатам, подобранным Агентством.

4. Не заниматься целенаправленным переманиванием от одного заказчика к другому ранее устроенных соискателей, а также других сотрудников компаний-заказчиков, имена которых были раскрыты заказчиком в ходе выполнения предыдущих заказов, в течение срока действия «статуса неприкосновенности».

5. Поддерживать отношения с устроенным Кандидатом в течение всего гарантийного срока, обеспечивая «обратную связь» между ним и Заказчиком в интересах дела.

6. Содействовать мотивации Кандидата на работу в организации Заказчика.

7. Не представлять Заказчику Соискателей (Кандидатов), в отношении которых есть сомнения в профессионализме, адекватном уровню поставленных задач, их личностных качествах, деловом подходе.

8. Не допускать в подборе персонала «валового» подхода к представлению Соискателей (Кандидатов).

9. Обеспечивать исполнение заявки в указанные в договоре сроки. В случае возникновения трудностей максимально оперативно информировать об этом Заказчика, согласовывая с ним план дальнейших действий.

10. Обеспечивать должный уровень профессионального и психологического тестирования Соискателей (Кандидатов) при необходимости.

**Принципы и нормы Заказчика**

1. Обеспечить Агентство качественной и полной информацией об организации Заказчика и требуемой вакансии.

2. Предоставить Агентству возможность знакомства с организацией Заказчика, бизнес-процессом, функциями Кандидата, его рабочим местом, руководителями и коллективом.

3. Своевременно информировать о ходе и результатах собеседования с Кандидатами, изменениях в работе.

4. Организовывать «цивилизованный» тендер Агентств на подбор персонала. В случае параллельной работы над вакансией двух и более Агентств своевременно информировать об этом каждое из них с указанием Агентств.

5. Компенсировать Агентству его расходы в случаях:

— «проигрыша» в состязании с другими агентствами в случае предоставления им достойных кандидатов;

— изменения условий оплаты труда после испытательного срока;

— существенного изменения в требованиях по вакансии, возникших в процессе исполнения заявки;

— принятия на работу по вакансии в течение действия срока договора специалистов как со стороны, так и в результате внутренних кадровых перемещений (то есть если вакансию закрыли сами);

— принятия на работу Кандидата на другую позицию у Заказчика или у третьей стороны по рекомендации Заказчика;

— а также в иных ситуациях, предусмотренных договорными отношениями.

6. Незамедлительно информировать Агентство в случае принятия решения об изменении стоимости работы по вакансии или условий оплаты труда Кандидата.

7. Предоставлять Агентству возможность участия в собеседованиях Кандидата с Заказчиком.

8. Обеспечивать согласованные в договоре сроки рассмотрения представленных кандидатов.

9. Строго соблюдать назначенное время собеседования с Кандидатами.

10. Исключить из практики случаи «сговора» с кандидатами, ущемляющие интересы Агентства.

11. Не использовать информацию Агентства о Соискателях (Кандидатах) в целях выхода на них в обход Агентства.

12. Предоставлять Агентству информацию для объективного анализа причин увольнения устроенного кандидата.

**Кодекс взаимоотношений Кадрового агентства и Соискателей**

От того, насколько грамотно и профессионально выстраиваются взаимоотношения между Кадровыми агентствами и Соискателями, во многом зависит качество работы по поиску кандидатов на вакантные должности Заказчика (Работодателя). В настоящем Кодексе сформулированы принципы и нормы взаимоотношения между ними, соблюдение которых снимает массу проблем и противоречий уже на этапе знакомства Соискателя с Кодексом.

**Общие положения**

1. Выстраивать честные, открытые, доверительные взаимоотношения между Агентством и Соискателем.

2. После выхода Кандидата на работу к Заказчику в течение гарантийного срока совместно с Агентством решать вопросы взаимоотношений с Работодателем, лежащие в сфере компетенции Агентства.

3. Оказывать взаимную поддержку друг другу: Кандидату в его дальнейшей карьере после его увольнения из организации Работодателя и Агентству (рекомендации и взаимное продвижение).

4. Ни в какой форме, и ни при каких обстоятельствах не взимать вознаграждения от Соискателей за трудоустройство.

**Принципы и нормы Соискателя**

1. Предоставлять Агентству максимально полную и достоверную информацию о себе (анкетные данные, профессиональные знания, умения, достижения, условия оплаты по последнему месту работы и т.д.).

2. Не допускать необоснованного завышения желаемого уровня заработной платы.

3. Уважать труд сотрудников Агентства:

— бережно относиться к их рабочему времени (не опаздывать на собеседования и т.п.);

— своевременно информировать об имеющихся и поступающих предложениях от работодателей;

— своевременно уведомлять сотрудников Агентства и Заказчика о невозможности явки на собеседование.

4. Соблюдать правила и технологии работы с Соискателями в Агентстве.

5. Не вести «закулисные игры» и не использовать Агентство и Работодателя в корыстных целях (изучение личной конъюнктуры на рынке труда и т.п.).

6. Не подводить агентство. Давать согласие только в случае полной уверенности в переходе на работу к Работодателю.

7. Отказываться от предлагаемой Работодателем вакансии, если не в силах кандидата реализовать поставленные задачи.

8. Не выходить непосредственно на работодателя в случае получения информации от Агентства о нем.

9. Не участвовать ни в каких «сговорах» с Заказчиком, ущемляющих интересы Агентства.

10. Правдиво сообщать об уровне зарплаты на период испытательного срока и после него.

**Принципы и нормы Агентства**

1. С уважением относиться к Соискателям (Кандидатам).

2. Информировать Соискателя о поступлении его резюме в Агентство.

3. Не принимать от Заказчика в заявках требований дискриминационного характера по половым, расовым, национальным, религиозным, возрастным или политическим признакам. Оказывать помощь Заказчику в формулировании заявок.

4. Бережно относиться ко времени Соискателя (Кандидата).

5. Регулярно и правдиво информировать Соискателей (Кандидатов) о ходе рассмотрения их кандидатур у Работодателя.

6. В случае отказа со стороны Работодателя максимально оперативно информировать Кандидата о принятом решении.

7. Обеспечивать конфиденциальность информации, получаемой от Соискателей и Заказчиков, не допускать разглашения информации и не осуществлять действия, могущие причинить им вред.

8. Сохранять анонимность Заказчика и Соискателя до тех пор, пока от них не будет получено разрешение на разглашение соответствующей информации.

9. При отборе Соискателей не допускать дискриминацию по половым, расовым, национальным, религиозным, возрастным или политическим признакам и руководствоваться исключительно профессиональными и психологическими требованиями Заказчика.

10. Готовить Кандидата к собеседованию у Заказчика. Предоставлять с согласия Заказчика максимально полную информацию о позиции и Заказчике, прежде чем Кандидат даст согласие представлять свою кандидатуру Заказчику.

11. Придерживаться принципов независимости и объективности при оценке Соискателей.

12. Не применять никаких специальных методов оценки и обследования Соискателей, не получив на то их согласия.

13. Представлять защиту интересов Кандидата перед Заказчиком.

**Кодекс взаимоотношений Работодателя и Кандидата от Кадрового агентства**

В настоящем Кодексе рассматриваются принципы и нормы взаимодействия между Работодателем и Соискателем (Кандидатом), представляемым Работодателю Кадровым агентством.

Из практики известно, что взаимоотношения между Работодателем и Соискателем (Кандидатом) имеют самые многогранные и порой противоречивые оттенки. Обоюдное соблюдение сторонами изложенных в настоящем Кодексе принципов и норм поможет им не только лучше находить взаимопонимание, обеспечить более высокое качество подбора специалистов, защиту интересов бизнеса, но и совершать меньше взаимных ошибок.

**Общие положения**

1. Открытость, честность и прозрачность взаимоотношений в процессе собеседования и конкурсного отбора.

2. Помнить, что не только вы выбираете, но и вас выбирают.

3. Взаимная ответственность при принятии решения о работе Кандидата у Работодателя.

4. Не допускать сговора, ущемляющего интересы Агентства, представляющего Кандидата.

5. Сохранять конфиденциальность информации, получаемой от Кандидатов и Работодателей, не допускать разглашения информации или действий, которые могут причинить вред каждой из сторон.

**Принципы и нормы Соискателя**

1. Обстоятельно готовиться к встрече с Работодателем.

2. Не опаздывать на собеседование. При невозможности своевременной явки на собеседование предупредить об этом Работодателя и Агентство.

3. Предоставлять максимально полную и достоверную информацию о себе.

4. Максимально полно и откровенно раскрыть свой потенциал и ограничения по предлагаемой вакансии.

5. Своевременно выполнить согласованное с Работодателем задание.

6. Четко позиционировать свое отношение к предложению Работодателя.

7. Не выдвигать дополнительных условий Работодателю без предварительного обсуждения с Агентством.

8. Давать соглашение на работу только в случае твердой уверенности, что решение принято окончательно.

9. Не разглашать факт представления и прохождения собеседования в Агентстве, у Работодателя, а также предлагаемую вакансию.

**Принципы и нормы Работодателя**

1. Демонстрировать максимально уважительное отношение ко всем без исключения Соискателям.

2. Беречь время Кандидата. Вовремя начинать и эффективно проводить собеседование.

3. Не отходить от условий приема на работу, согласованных с Агентством.

4. Четко сформулировать Кандидату характер и уровень сложности задач, требующих решения с его участием, а также функциональные обязанности и полномочия.

5. Предоставить Кандидату, подходящему на вакантную должность, информацию о перспективах развития компании, подразделения, о ценностях, корпоративной культуре и требованиях к персоналу и т.п.

6. Предоставить возможность Кандидату познакомиться с его рабочим местом, будущими коллегами.

7. При отборе Кандидатов не допускать дискриминацию по половым, расовым, национальным, религиозным, возрастным или политическим признакам и руководствоваться исключительно профессиональными и психологическими требованиями.

8. Не применять никаких специальных методов оценки и обследования Кандидатов, не получив на то их согласия.

9. Не затягивать с принятием решений о приеме на работу Кандидатов, подходящих на вакантную должность.

10. Ни в какой форме и ни при каких обстоятельствах не взимать вознаграждения от Кандидатов за их трудоустройство, в том числе возмещение затрат на оплату услуг Агентства.

11. Иметь четкую систему работы с новыми сотрудниками.

1. Понятие «head hunting» — несколько не устоявшееся, между ним и понятием «Executive Search» существует размытая граница: иногда его понимают исключительно в отрицательном значении, противопоставляя «Executive Search» и подразумевая под ним «простое переманивание», а иногда, наоборот, воспринимают как синоним. Специалисты рассматривают «Head hunting» как часть технологии «Executive Search». [↑](#footnote-ref-1)
2. Принят конференцией АКПП 12 октября 1996 г. и внесен в Проект этического кодекса взаимодействия всех участников кадрового рынка. [↑](#footnote-ref-2)