

Чилипёнок Юлия Юрьевна

**КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА И РАБОТОДАТЕЛИ НА РЫНКЕ ТРУДА:  
ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ  
СОЦИАЛЬНЫМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕМ**

Монография

2011

## **СОДЕРЖАНИЕ**

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Кадровое агентство как участник социального взаимодействия на рынке труда .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Теоретико-методологические основы исследования социального взаимодействия на рынке труда.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Кадровое агентство как посредник на рынке труда.....</b>	<b>27</b>
<b>Глава 2. Принятие кадровых решений как основа управления социальным взаимодействием работодателей и кадровых агентств .....</b>	<b>52</b>
<b>Глава 3. Технологии и социальные характеристики субъектов взаимодействия.....</b>	<b>71</b>
<b>3.1. Технология и социальные характеристики функционирования работодателя в процессе найма персонала.....</b>	<b>71</b>
<b>3.2. Технология и социальные характеристики функционирования кадрового агентства.....</b>	<b>119</b>
<b>Глава 4. Сравнительный анализ и оценка результативности взаимодействия .....</b>	
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....</b>	<b>151</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>160</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

Реформы, начавшиеся в 1990-х годах, привели к масштабным преобразованиям в жизни российского общества. Это не могло не отразиться на социальном функционировании отечественного рынка труда. Состав и поведение участников этого рынка существенно изменились, так как решения в сфере труда и занятости всеми его субъектами стали приниматься в новых социально-экономических условиях.

Подход частных компаний к найму персонала стал существенно отличаться от подхода государственных предприятий. Персонал стал рассматриваться как главный ресурс, определяющий успех компании на рынке. В связи с этим актуализировался вопрос о поиске и применении новых источников найма рабочей силы.

Положение потенциальных работников на рынке труда также существенно изменилось. Возросла индивидуальная ответственность человека, ищущего работу, что явилось причиной необходимости освоения соискателями новых средств и методов ее поиска.

Эти процессы дали толчок к развитию инфраструктуры рынка труда за счет появления новых субъектов социального взаимодействия на этом рынке. Один из них – кадровые агентства – негосударственные компании, которые наряду со службами занятости, призванными контролировать и координировать вопросы занятости от имени государства, сформировали инфраструктуру рынка трудового посредничества.

Появление на рынке труда такого нового социального субъекта как кадровое агентство оказало влияние на изменение традиционных схем социального взаимодействия в процессе найма персонала. Процесс найма, который раньше протекал преимущественно внутри институциональной среды работодателя, теперь нередко разделяется между двумя акторами – между кадровыми агентствами и организациями-работодателями. При этом в

сфере их отношений формируется динамичная структура социального взаимодействия, в которой складываются новые социальные роли его участников. Взаимодействие кадровых агентств и работодателей требует специального изучения, так как управление этим взаимодействием способно существенно влиять на процесс найма персонала на современном рынке труда.

# **ГЛАВА 1. Кадровое агентство как участник социального взаимодействия на рынке труда**

## **1.1. Теоретико-методологические основы исследования социального взаимодействия на рынке труда**

На протяжении всего своего развития социология проявляет устойчивый интерес к вопросам социального взаимодействия и изучает его в рамках различных социологических теорий. Сам предмет науки социологии нередко определяется через понятия социального взаимодействия. Так, Г.Зиммель определяет социологию как науку, которая занимается общественными формами, возникающими вследствие взаимовлияния индивидов<sup>1</sup>. П.Бергер и Т. Луман пишут об обществе – предмете социологии, как реальности одновременно и объективной, и человеческой, создаваемой людьми в процессе взаимодействия<sup>2</sup>. П. Сорокин дает следующее определение социологии: «Социология изучает явления взаимодействия людей друг с другом, с одной стороны, и явления, возникающие из этого процесса взаимодействия, – с другой»<sup>3</sup>. М.М. Ковалевский определяет предметом социологии социальный порядок и прогресс. Социальный порядок есть система взаимодействия людей разного рода, подчиняющаяся особым законам эволюции и функционирования<sup>4</sup>. А.Г. Эфендиев дает следующее определение социологии: «Социология изучает общие принципы воспроизводства (функционирования) и изменения основных (простых и сложных) форм социальных взаимодействий, в том числе общество как целостную систему социальных взаимодействий на основе широкого привлечения эмпирических данных, фактов реальной жизни, выделяя

<sup>1</sup> Социология: история и современность. [Текст] / Отв. ред. Ю.Г. Волков – изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 668 с. – С.193.

<sup>2</sup> Бергер, П., Луман, Т. Социальное конструирование реальности: трактат по социологии знания. Пер. [Текст] / П. Бергер, Т. Луман. – М., Московский философский фонд, 1995. – 322 с. – С.35

<sup>3</sup> Сорокин, П.А. Система социологии. В 2 т. [Текст] / П.А. Сорокин. – М, Наука, 1993. – Т. 1 – 447 с. – С.57

<sup>4</sup> Ковалевский, М.М. Сочинения. В 2 т. [Текст] / Отв. ред. А.О. Бороноев – Спб., Алетейя, 1997. – Т.1 – 267 с. – С.35

повторяющееся, устойчивое в этих взаимодействиях в различных сферах общественной жизни<sup>1</sup>. Можно добавить, что именно социология обращает внимание на различные социальные системы (группы, организации, партии, общество в целом) как особые конструкции взаимодействия.

Само понятие «взаимодействие» определяется в словаре русского языка С.И. Ожегова как: 1. Взаимная связь двух явлений. 2. Взаимная помощь<sup>2</sup>. Согласно философскому словарю, «Взаимодействие – процесс взаимного влияния тел друг на друга, наиболее общая, универсальная форма движения, развития. Взаимодействие определяет существование и структурную организацию всякой материальной системы... Во всякой целостной системе взаимодействие выступает как такое отношение, в котором причина и следствие постоянно меняются местами»<sup>3</sup>.

На стыке философии и социологии найдем такое определение социального взаимодействия, данное Н.Л. Виноградовой: «Социальное взаимодействие – это способ социального бытия, который базируется на диалогическом отношении социальных субъектов и обеспечивает единство и гармонизацию социальных структур, имея конечной целью выработку стратегии единых действий отдельных личностей, социальных групп и общностей»<sup>4</sup>. В рамках социологической науки А.Г. Эфендиев дает следующее определение понятию социального взаимодействия: «Социальное взаимодействие – систематические, достаточно регулярные социальные действия партнеров, направленные друг на друга, имеющие цель вызвать вполне определенную (ожидаемую) ответную реакцию со стороны партнера: причем ответная реакция порождает новую реакцию взаимодействующего». Речь идет об

---

<sup>1</sup> Общая социология: Учебное пособие. [Текст] / Под общ. ред. проф. А.Г.Эфендиева – М., ИНФРА-М, 2009. – 654 с. – С.47

<sup>2</sup> Ожегов, С.И. Словарь русского языка [Текст] / Под. ред. чл.-корр. АН СССР Н.Ю. Шведовой. – 20-е изд., стереотип. – М., Рус. яз, 1988. – 750 с. – С.65

<sup>3</sup> Философский словарь. [Текст] / Под. ред. М.М. Розенталя. – изд. 3-е. – М., Политиздат, 1975. – 496 с. – С.59

<sup>4</sup> Виноградова, Н.Л. Социальное взаимодействие как объект философского анализа: Дис. ... канд. филос. наук [Текст] / Н.Л.Виноградова. – Волгоград: Б.и., 1999. – 156 с. – С.17

обмене действиями, точнее даже системами действий, которые взаимно сопряжены. Именно сопряженность систем действий обоих партнеров по отношению друг к другу, возобновляемость (и не только действий, но и их координации), устойчивый интерес к ответным действиям своего партнера отличают социальное взаимодействие от единичного социального контакта»<sup>1</sup>.

Для понимания феномена социального взаимодействия необходимо обратиться к более широкому понятию – понятию «социального действия», введенного в научный оборот М. Вебером и разработанного им в статье «О некоторых категориях понимающей социологии». Он классифицировал социальные действия на основе целерационального действия, противопоставляя его аффективному и традиционному. Социальное действие, по М. Веберу, предполагает субъективную мотивацию индивида или группы, без которой нельзя говорить о действии, и сознательную ориентацию на ответное поведение других людей, которую М. Вебер называет еще и «ожиданием» и без которой действие не может рассматриваться как социальное<sup>2</sup>. Особое значение имеет мир рациональных действий, в котором господствуют не чувства родства, общины, традиции (как в традиционном «сельском» укладе жизни), а внутренняя убежденность в принятых ценностях, принципах и расчет, взвешивание убытка и прибыли, что становится возможным в городской среде социальных взаимодействий<sup>3</sup>.

Ведущая роль в изучении вопросов социального действия и взаимодействия принадлежит представителям структурно-функционального направления в социологии. Вот какое определение структурно-функционального анализа дает философский словарь: «Структурно-

---

<sup>1</sup> Общая социология: Учебное пособие. [Текст] / Под общ. ред. проф. А.Г. Эфендиева – М., ИНФРА-М, 2009. – 654 с. – С.168

<sup>2</sup> Вебер, М. Избранные произведения. Пер. с нем. [Текст] / Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдов, предисл. П.П. Гайденко – М., Прогресс, 1990. – 804 с. – С.13

<sup>3</sup> Вебер, М. Избранные произведения. Пер. с нем. [Текст] / Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдов, предисл. П.П. Гайденко – М., Прогресс, 1990. – 804 с. – С.15

функциональный анализ – метод исследования системных объектов, прежде всего социальных систем. Структурно-функциональный анализ различных форм общественной жизни строится на основе выделения в социальных системах структурных составляющих и их роли (функции) относительно друг друга. Структурно-функциональный анализ связывается, прежде всего, с именами Т. Парсонса и Р.Мертона. Так, в основу анализа Т. Парсонс кладет различие между категориями структурными (система ценностей, социальные нормы, типы общностей и роли их участников) и функциональными (самосохранение, интеграция, достижение цели и адаптация)»<sup>1</sup>.

Рассмотрим более подробно некоторые положения, развивающие Т. Парсонсом и Р. Мертоном в рамках структурно-функционального подхода. В своей теории действия Т. Парсонс определяет специфику и структуру социального действия. «Структура – это совокупность относительно устойчивых, стандартизованных отношений между элементами»<sup>2</sup>. В структуру социального действия Т. Парсонс включает:

- 1) актора – индивид или коллектив;

Различие индивида и коллектива делается на основании того, является ли данный рассматриваемый актор системой личности или социальной системой;

- 2) ситуацию действия, предполагающую условия и свойства действия;
- 3) ориентацию данного актора на данную ситуацию, т.е. ценности и нормы, которыми руководствуется актор в этой ситуации<sup>3</sup>.

Важной для понимания основ социального взаимодействия с точки зрения Т.Парсонса является система мотивационных показателей, основу которой

---

<sup>1</sup> Философский словарь. [Текст] / Под. ред. М.М. Розенталя. – изд. 3-е. – М., Политиздат, 1975. – 496 с. – С.397

<sup>2</sup> Парсонс, Т. О структуре социального действия. [Текст] /Под общ. ред. В.Ф. Чесноковой и С.А. Белановского. – М., Академический проект, 2000. – 879 с. – С.405

<sup>3</sup> Парсонс, Т. О структуре социального действия. [Текст] /Под общ. ред. В.Ф. Чесноковой и С.А. Белановского. – М., Академический проект, 2000. – 879 с. – С.463-464

составляет способ ориентации актора на другого: на что он ориентируется, строя свои отношения с другими. Эти способы можно представить как альтернативы. Система этих альтернатив позволяет не только оценить единичные действия акторов, но и глубже понять специфику организации социального взаимодействия:

- 1) ориентация индивида при оценке поведения другого на какое-то общее универсальное правило или на некие партикулярные (частные, обособленные) критерии, являющиеся неким исключением из этих общих правил;
- 2) ориентация индивида при оценке поведения другого на достижения, квалификацию, профессионализм последнего или приобретенное им от рождения (пол, возраст, нация и т.д.);
- 3) ориентация актора в своих действиях на личную выгоду, личный интерес или на интересы коллектива, членом которого он является;
- 4) принятие актором на себя широких (диффузных) обязанностей в данной ситуации или выполнение специфических, специализированных обязанностей;
- 5) использование актором в своих действиях по отношению к другому эмоциональных (аффективных) или рациональных (аффективно нейтральных) критериев, оценок<sup>1</sup>.

Р.Мертон модифицировал теорию Т.Парсонса, сместив акценты с изучения функций на изучение структуры. Выделим несколько тенденций, характеризующих социальную теорию Р.Мертона и ее особое место в функциональном анализе:

- 1) модификация функционального подхода, перенос акцента с изучения функций социальных и культурных систем на изучение их структуры;

---

<sup>1</sup> Парсонс, Т. О структуре социального действия. [Текст] /Под общ. ред. В.Ф. Чесноковой и С.А. Белановского. – М., Академический проект, 2000. – 879 с. – С.498

- 2) переосмысление понятия «функция», введение понятия явных и латентных функций в анализ социальных систем. Явные функции имеют место тогда, когда субъективная (смысловая) мотивация действующих индивидов совпадает с объективными следствиями, то есть, когда эти следствия осознаются участниками как благоприятные или неблагоприятные факторы. Латентными Р.Мертон называет функции, которые не осознаются и не планируются действующими индивидами;
- 3) разработка концепции статусных и ролевых наборов.

Р.Мертон устанавливает требование взаимосвязи и взаимозависимости функций и структуры социальных систем. Он формулирует его в виде аксиомы: точно так же, как одна и та же структура может иметь многочисленные функции, необходимые для жизнедеятельности различных социальных групп, так же одна и та же функция может по-разному выполняться в тех или иных социальных структурах<sup>1</sup>.

Говоря о функциональном анализе, нельзя также не упомянуть о функционализме Г.Спенсера, который еще до Т.Парсонса и Р.Мертона высказал идею о том, что существуют определенные универсальные потребности или необходимые требования, для удовлетворения которых функционируют соответствующие структуры. Эти потребности выражаются вокруг проблем: а) обеспечения и надежного обращения ресурсов, б) производства полезных материалов и в) регуляции и интеграции внутренней деятельности людей средствами властного и символического контроля<sup>2</sup>.

Как мы упоминали в самом начале, социальное взаимодействие – предмет различных социологических теорий. Кратко остановимся на некоторых из них.

---

<sup>1</sup> Резник, Ю.М. Введение в социальную теорию: социальная системология [Текст] / Ю.М. Резник. – М., Наука, 2003 – 525 с. – С.115

<sup>2</sup> Социология: история и современность. [Текст] / Отв. ред. Ю.Г. Волков – изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 668 с. – С.50-51

Обмен как основу интеракций между людьми рассматривали Д.Хоманс и П.Блау в рамках теории обмена<sup>1</sup>. Суть социальных отношений, по мнению Д.Хоманса, состоит в стремлении людей к получению выгод и вознаграждений, а также в обмене этими выгодами и вознаграждениями. Возникающее в ходе обмена действиями взаимное вознаграждение становится повторяющимся и регулярным и постепенно перерастает в отношения, базирующиеся на взаимных ожиданиях. В рамках собственного подхода к теории обмена П.Блау определяет обмен как специфический тип ассоциации, включающий «действия, которые зависят от получаемых от других лиц вознаграждений и которые прекращаются при прекращении ожидания этих вознаграждений». Кроме того, он утверждает, что далеко не все социальные отношения могут быть рассмотрены как процессы обмена, а лишь те из них, которые ориентированы на достижение целей, реализация которых возможна только в процессе взаимодействия с другими людьми и для достижения которых необходимы средства, доступные к другим людям<sup>2</sup>.

Другой влиятельной теорией, рассматривающей социальное взаимодействие, является символический интеракционизм – изучение отношения общества к самому себе как к процессу символьических коммуникаций между социальными деятелями. Представители – Г. Блумер и Дж. Мид<sup>3</sup>. Они делали акцент на том, что любое устойчивое взаимодействие возможно лишь на основе взаимного признания партнерами единых критериев, ценностей, норм, символов. Символическую нагрузку несут практически все окружающие нас предметы, явления и поступки людей. И, лишь поняв, что же именно они символизируют для нашего партнера по

<sup>1</sup> Хоманс, Д. Социальное поведение как обмен. В кн. Современная зарубежная социальная психология [Текст] / Под ред. Г.М. Андреевой, Н.Н. Богомоловой, Л.А. Петровской. - М., Изд-во Московского ун-та, 1984. – С.82 –91.

<sup>2</sup> Социология: история и современность. [Текст] / Отв. ред. Ю.Г. Волков – изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 668 с. – С.499

<sup>3</sup> Блумер,Г. Общество как символическая интеракция. В кн. Современная зарубежная социальная психология [Текст] / Под ред. Г.М. Андреевой, Н.Н. Богомоловой, Л.А. Петровской. - М., Изд-во Московского ун-та, 1984. – С.173 –179.

взаимодействию, можно это взаимодействие осуществить. Символы могут быть поняты и могут вызвать реакцию лишь тогда, когда их значение одинаково для всех членов коммуникационного сообщества. Однако эти значения, со своей стороны, возникают лишь в процессе интеракции и постоянно меняются в ходе нее<sup>1</sup>.

Основная идея концепции управления впечатлениями Э. Гоффмана состоит в том, что порядок взаимодействия – это область, в которой продуцируется смысл, а смысл возникает в ходе вовлеченности индивидов в ситуации. То есть:

- люди действуют в ситуациях не независимо друг от друга, а как участники ситуации;
- при этом они ориентируются на образцы поведения, которые они, однако, вызывают к жизни и интерпретируют лишь посредством своего «исполнения»;
- люди действуют не только с учетом некой цели, которая представляет содержание действия, и вступают тем самым в контакт с другими, но общаются друг с другом на ином уровне, на котором они производят определенное впечатление о себе и истолковывают выразительное поведение других;
- люди в своей социальной коммуникации не всегда являются тем, чем они кажутся; впечатление, подразумеваемый смысл и содержание действия могут отличаться друг от друга<sup>2</sup>.

Еще одна влиятельная концепция социального взаимодействия – этнometодология, изучающая механизмы толкования людьми социального

---

<sup>1</sup> Социология: история и современность. [Текст] / Отв. ред. Ю.Г. Волков – изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 668 с. – С.519

<sup>2</sup> Гоффман, Э. Представление себя другим. В кн. Современная зарубежная социальная психология [Текст] / Под ред. Г.М. Андреевой, Н.Н. Богомоловой, Л.А. Петровской. - М., Изд-во Московского ун-та, 1984. – С.188–198.

мира, скрытые, неосознаваемые, но, тем не менее, определяющие характер их взаимодействия. Основоположник – Гарольд Гарфинкель.

Значительное внимание проблемам социального взаимодействия уделял в своей научной деятельности Питирим Сорокин. Он сделал социальное взаимодействие основой социологического анализа. П.Сорокин говорит о том, что «вся общественная жизнь и все социальные процессы могут быть разложены на явления и процессы взаимодействия»<sup>1</sup>.

Простейшая модель взаимодействия, по П.Сорокину, имеет три элемента, три составляющие: индивиды, акты поведения и проводники взаимодействия, то есть для возникновения социального взаимодействия необходимо:

- 1) наличие двух или более индивидов, обусловливающих поведение и переживания друг друга;
- 2) совершение ими каких-то действий, влияющих на взаимные переживания и поступки;
- 3) наличие проводников, передающих эти влияния и воздействия индивидов друг на друга<sup>2</sup>.

П.Сорокин говорит о том, что в течении процесса взаимодействия существует тесная функциональная связь между центрами взаимодействия: поведение или состояние одного из них тотчас же отражается на поведении и состоянии другого. Таким образом, причинно-функциональная зависимость или связь между структурными компонентами социального взаимодействия ведет к образованию «коллективного единства или коллективной индивидуальности». Там, где нет такой связи, нет и структурного единства, а есть только пространственная, внешняя, случайная и временная связь.

---

<sup>1</sup> Сорокин, П.А. Система социологии. В 2 т. [Текст] / П.А. Сорокин. – М, Наука, 1993. – Т. 1 – 447 с. – С.141

<sup>2</sup> Сорокин, П.А. Система социологии. В 2 т. [Текст] / П.А. Сорокин. – М, Наука, 1993. – Т. 1 – 447 с. – С.142

Единство, построенное не на причинно-функциональной зависимости, есть мнимое, нереальное единство<sup>1</sup>.

Анализ каждого элемента модели социального взаимодействия, соответственно таким характеристикам, как потребности людей, осознанность и интенсивность поведения, материальность или символичность проводников, позволил П.Сорокину классифицировать виды взаимодействия на антагонистическое и солидарное, стереотипное и нешаблонное, сознательное и бессознательное, одностороннее и двустороннее, длительное и временное, интеллектуальное, чувственно-эмоциональное и волевое<sup>2</sup>.

Обращение к проблеме классификации видов социального взаимодействия по различным основаниям приводит нас, в первую очередь, к классификации взаимодействия по субъектно-объектным отношениям, без которых невозможно социальное взаимодействие.

Так, Т.Парсонс объекты действия подразделяет на социальные и несоциальные. Социальные объекты – другие действующие лица (индивидуы или группы). Несоциальные объекты – физические и культурные объекты, которые не могут взаимодействовать с действующим лицом. Отсюда его вывод, что взаимодействие – существенная черта всякого действия, связанного с социальными объектами действия<sup>3</sup>.

Объект взаимодействия субъекта предстает как предмет приложения активности, а процесс взаимодействия превращается в преобразование, познание, оценивание объекта субъектом. Человек или социум могут выступать в одном случае в роли субъекта, в другом – в роли объекта взаимодействия. Таким образом, взаимодействие может реализовываться в

---

<sup>1</sup> Сорокин, П.А. Система социологии. В 2 т. [Текст] / П.А. Сорокин. – М, Наука, 1993. – Т. 1 – 447 с. – С.300

<sup>2</sup> Сорокин, П.А. Система социологии. В 2 т. [Текст] / П.А. Сорокин. – М, Наука, 1993. – Т. 1 – 447 с. – С.266-294

<sup>3</sup> Парсонс, Т. О структуре социального действия. [Текст] /Под общ. ред. В.Ф. Чесноковой и С.А. Белановского. – М., Академический проект, 2000. – 879 с. – С.464-467

системе «субъект – объект», либо в системе «субъект-субъект»<sup>1</sup>. В связи с этим М.М.Бахтин выделяет следующие отношения: 1) отношения между объектами; 2) отношения между субъектом и объектом; 3) отношения между субъектами<sup>2</sup>.

Реализовано подобное взаимодействие может быть в двух формах: соперничество и сотрудничество, что также может быть рассмотрено как основа для классификации видов социального взаимодействия.

Так, А.Г.Эфендиев выделяет следующие отличительные черты взаимодействия типа соперничества:

- стремление опередить, отстранить, подчинить и уничтожить соперника, то есть ущемить его в неприемлемой для него степени, форме;
- отсутствие общих, совместных целей, но обязательное наличие аналогичных целей относительно неделимого объекта. Каждая сторона считает соперника, его социальные позиции, действия препятствием на пути достижения цели;
- подкрепление длительного соперничества негативными средствами обмена (зависть, хитрость, неприязнь, озлобление, неискренность, скрытность), сила проявлений которых зависит от формы соперничества.

Отличительные черты взаимодействия типа сотрудничества:

- обоюдная заинтересованность, выгодность взаимодействия для обеих сторон, при котором ни одна из них не ущемлена в той степени, которую сама сочтет неразумной, неприемлемой, т.е. каждая сторона получает то, что признает приемлемым, обоснованным;
- возможна направленность этого взаимодействия на достижение возникающей совместной цели (но не аналогичной), что содействует также укреплению гарантий сотрудничества, дружбы, партнерства;

---

<sup>1</sup> Виноградова, Н.Л. Социальное взаимодействие как объект философского анализа: Дис. ... канд. филос. наук [Текст] / Н.Л.Виноградова. – Волгоград: Б.и., 1999. – 156 с. – С.96

<sup>2</sup> Виноградова, Н.Л. Социальное взаимодействие как объект философского анализа: Дис. ... канд. филос. наук [Текст] / Н.Л.Виноградова. – Волгоград: Б.и., 1999. – 156 с. – С.76

- подкрепление длительного взаимовыгодного сотрудничества такими средствами обмена, как верность, признательность, уважение, поддержка<sup>1</sup>.

В основу еще одной из своих классификаций социального взаимодействия П. Сорокин положил количества и качество самих элементов взаимодействия и в зависимости от этого структурного компонента подразделил взаимодействия на: 1) взаимодействия между индивидами; 2) взаимодействия между одним индивидом и многими индивидами; 3) взаимодействия между многими индивидами с той и с другой стороны или между группами индивидов<sup>2</sup>.

В этой связи следует учесть мнение М. Вебера о том, что в качестве субъектов действия могут рассматриваться только отдельные индивиды, а не общество в целом или те или иные формы колLECTивности. «Для других (например, юридических) познавательных целей или для целей практических может оказаться целесообразным и просто неизбежным рассмотрение социальных образований («государства», «товарищества», «акционерного общества», «учреждения») точно так, как если бы они были отдельными индивидами (например, как носителей прав и обязанностей или как виновников действий, имеющих юридическую силу). Но с точки зрения социологии, которая дает понимающее истолкование действия, эти образования суть только процессы и связи специфических действий отдельных людей, так как только последние являются понятными для нас носителями действий, имеющих смысловую ориентацию»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Общая социология: Учебное пособие. [Текст] / Под общ. ред. проф. А.Г.Эфендиева – М., ИНФРА-М, 2009. – 654 с. – С.197

<sup>2</sup> Сорокин, П.А. Система социологии. В 2 т. [Текст] / П.А. Сорокин. – М, Наука, 1993. – Т. 1 – 447 с. – С.260-261

<sup>3</sup> Вебер, М. Избранные произведения. Пер. с нем. [Текст] / Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдов, предисл. П.П. Гайденко – М., Прогресс, 1990. – 804 с. – С.13

Возвращаясь к классификации П.Сорокина<sup>1</sup>, отметим, что по «качеству» индивиды отличаются по «физическим, биологическим свойствам, есть различия в культуре, менталитете, уровне образования, принадлежности к разным социальным слоям, религиям, политическим пристрастиям, научным течениям и пр». Социальные взаимодействия между «качественно» одинаковыми индивидами по своим свойствам и по результатам будут носить совершенно иной характер, чем между индивидами «качественно» различными. Так, если «качеством» выступает пол субъектов, то можно утверждать, что отношения между женщинами или между мужчинами будут принципиально иными, нежели отношения между мужчиной и женщиной, хотя предмет диалога и характер коммуникаций могут быть одними и теми же<sup>2</sup>.

Необходимо обратить внимание еще на одну важную составляющую структурного анализа Р. Мертона. Изучая поведение индивидов и групп, помещенных в специфическую структурную ситуацию, он разрабатывает теорию ролевых и статусных наборов. Эта теория фиксирует то обстоятельство, что индивиды, занимающие те или иные статусы, находятся во взаимодействии с другими партнерами, обладающими разными ожиданиями из-за различий своих позиций в социальной структуре. Отсюда – различие, несовместимость и даже конфликты между ожиданиями людей, занимающих различные статусные позиции. Ролевой набор, по Р.Мертону, – это совокупность ролевых отношений личности, определяемых ее социальным статусом. Несколько ролевых наборов личности, имеющих данный статус, составляют набор статусов. Набором статусов Р.Мerton также называет несколько статусов, одновременно занимаемых личностью. Ролевой

---

<sup>1</sup> Сорокин, П.А. Система социологии. В 2 т. [Текст] / П.А. Сорокин. – М, Наука, 1993. – Т. 1 – 447 с. – С.260-261

<sup>2</sup> Виноградова, Н.Л. Социальное взаимодействие как объект философского анализа: Дис. ... канд. филос. наук [Текст] / Н.Л.Виноградова. – Волгоград: Б.и., 1999. – 156 с. – С.82

и статусный наборы представляют, следовательно, различные аспекты или срезы структурной ситуации<sup>1</sup>.

Т.Парсонс также заявляет о том, что взаимодействие предполагает: во - первых, наличие статусов и позиций, которые занимают участники взаимодействия, во - вторых, соответствующие этим статусам и позициям ролевые ожидания, в - третьих – обусловленные статусом и ролевыми ожиданиями нормативно предписанные образцы поведения (роли), исполняемые акторами<sup>2</sup>.

Таким образом, исходя из всего вышесказанного, в рамках структурно-функционального анализа мы определим социальное взаимодействие следующим образом:

1. **Социальное взаимодействие** – совокупность действий социальных субъектов - организаций, вступающих во взаимодействие с определенной целью, обладающих определенной структурой и выполняющих определенные функции, направленные на развитие этого взаимодействия. Либо:

2. **Социальное взаимодействие** – совокупность действий социальных субъектов - индивидов, вступающих во взаимодействие с определенной целью, обладающих определенными социальными характеристиками, в том числе, ролевыми и статусными наборами, а также испытывающих определенные ожидания от взаимодействия с другим (и) субъектом (ами).

То есть, основываясь на различении индивида и коллектива Т. Парсонса, мы рассматриваем социальное взаимодействие на двух уровнях: 1) взаимодействие организаций и 2) взаимодействие индивидов. Объединить эти два подхода можно, опираясь на приведенное выше замечание М.Вебера

---

<sup>1</sup>Резник, Ю.М. Введение в социальную теорию: социальная системология [Текст] / Ю.М. Резник. – М., Наука, 2003 – 525 с. – С.121-122

<sup>2</sup> Резник, Ю.М. Введение в социальную теорию: социальная системология [Текст] / Ю.М. Резник. – М., Наука, 2003 – 525 с. – С.96

и рассматривая взаимодействия организаций как взаимодействия представляющих их индивидов.

Г. Зиммель, изучая социальное взаимодействие, говорил о том, что любое социальное взаимодействие локализовано в некотором пространстве<sup>1</sup>.

П.Сорокин определяет социальное пространство как порядок размещения социальных групп в обществе и иерархическое размещение статусов в некоторых из этих групп<sup>2</sup>. Социальное пространство отличается от геометрического или физического параметрами соотнесения положения двух индивидов и более. Такими параметрами являются принадлежность к общности, место в системе институализированных отношений, близость ценностных ориентаций и способов интерпретации социальной реальности<sup>3</sup>.

В рамках нашей работы нас будет интересовать социальное пространство рынка труда. По мнению С.А. Константина, рынок труда может быть представлен как социальное пространство, включающее совокупность взаимодействующих структур и элементов, комплекс социальных отношений, институтов и иерархий. Пространство рынка труда структурируется в разрезе его основных элементов, отношений между ними и инфраструктуры<sup>4</sup>.

Наиболее полное перечисление основных элементов, то есть субъектов рынка труда, найдем в «Теоретико-прикладном толковом словаре» по социологии труда: «Субъекты рынка труда – это, во-первых, те, кто, будучи незанятым, ищет рабочее место, во-вторых, те, кто хоть и имеет занятие, но не удовлетворен работой и подыскивает другое или дополнительное рабочее место, и, в-третьих, занятые, но находящиеся под риском потери рабочего

---

<sup>1</sup> Социология: история и современность. [Текст] / Отв. ред. Ю.Г. Волков – изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 668 с. - С.189

<sup>2</sup> Социология: история и современность. [Текст] / Отв. ред. Ю.Г. Волков – изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 668 с. - С.416

<sup>3</sup> Социология: история и современность. [Текст] / Отв. ред. Ю.Г. Волков – изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 668 с. - С.542

<sup>4</sup> Константинов, С.А. Пространство регионального рынка труда в динамике социальных процессов: Автореф. дис. ... д-ра социол. наук [Текст] / С.А. Константинов. – Саратов: Б.и., 2007. – 39 с. – С.10

места. В сумме это определяет предложение труда. Спрос на труд предъявляют владельцы рабочих мест. Он складывается из числа вакансий и количества работников, которые не удовлетворяют работодателя, и которым он ищет замену»<sup>1</sup>. Между ними находятся многочисленные посредники, что отражается на инфраструктуре рынка труда.

Под инфраструктурой рынка труда в своем исследовании Т.М. Ружелович<sup>2</sup> понимает государственные и негосударственные структуры содействия занятости, кадровые службы предприятий и фирм, общественные организации, миграционные службы, образовательные институты, а также нормативно-правовую и финансовую среду, обеспечивающие наиболее эффективное функционирование данного рынка. Он выделяет следующие звенья в инфраструктуре рынка труда:

- инфраструктура *рынка трудового посредничества* (в лице государственной службы занятости и частных посреднических организаций);
- инфраструктура внутрифирменного (внутриотраслевого) регулирования трудовых отношений (в лице кадровых служб предприятий, а также различных профессиональных союзов и ассоциаций);
- инфраструктура регулирования миграционных процессов (в лице миграционной службы);
- инфраструктура профессионального и дополнительного образования (государственные и негосударственные образовательные учреждения).

Ряд элементов – законодательные структуры, организации, занимающиеся изучением конъюнктуры рынка, выработкой единой политики и разработкой программ – обслуживают функционирование всей инфраструктуры рынка. Нас будет особо интересовать рынок трудового посредничества.

---

<sup>1</sup> Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь/ [Текст] / Отв. ред. В.А. Ядов. – Спб., Наука, 2006. – 426 с. – С.334

<sup>2</sup> Ружелович, Т.М. Инфраструктура рынка труда: факторы внешнего и внутреннего влияния [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: <http://www.omsu.omskreg.ru/vestnik/articles/y1997-i2/a079/article.html>

Суть формирования рынка труда состоит в создании устойчивых социальных взаимодействий между его субъектами. Для целей нашего исследования определим основными субъектами рынка труда социальные группы работодателей, нуждающихся в работнике, и соискателей, нуждающихся в работе, вступающих в социальные взаимодействия и отношения по поводу трудоустройства. А рынок труда, соответственно, как механизм, определяющий взаимоотношения между ними. Но кроме этих двух основных субъектов, как мы уже говорили, на рынке труда существуют многочисленные посредники, способные оказывать различное (непосредственное и опосредованное) влияние на характер взаимоотношений между основными субъектами рынка труда и их поведение, которое, в свою очередь, может отражаться и на поведении посредников.

Итак, поведение на рынке труда – совокупность устойчивых практик взаимодействий между основными субъектами трудового рынка: работниками, работодателями и посредниками в трудоустройстве<sup>1</sup>.

Как мы уже говорили, рынок трудового посредничества включает в себя службы занятости и кадровые агентства. Первые представляют собой государственные учреждения, вторые – чисто коммерческие организации.

Подробное перечисление основных функций служб занятости дано в уже упомянутом «Теоретико-прикладном толковом словаре» по социологии труда: оценка и прогноз занятости населения; информирование о положении на рынке труда; разработка и реализация федеральной, территориальных и других программ содействия занятости населения; помочь гражданам в поисках подходящей работы, а работодателям – в подборе необходимых работников; организация профессиональной ориентации, подготовки, переподготовки и повышения квалификации безработных граждан;

---

<sup>1</sup> Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь/ [Текст] / Отв. ред. В.А. Ядов. – Спб., Наука, 2006. – 426 с. – С.197

осуществление выплат пособий по безработице, стипендий в период обучения по направлению органов служб занятости; оказание материальной и иной помощи безработным гражданам и членам семей безработных, находящимся на их содержании. Услуги, связанные с содействием занятости граждан, оказываются бесплатно<sup>1</sup>.

Но, как показала практика, развитие этой структуры продемонстрировало ее низкую адаптивность к реальным проблемам рынка труда. Это связано, в частности, с ее недостаточными финансовыми возможностями и узковедомственным характером воздействия на рынок труда. Поэтому работодатели не слишком стремятся развивать свои контакты с этой службой, зачастую ограничиваясь обращениями в службу занятости только по случаям, предусмотренным Трудовым законодательством. Соискатели чаще обращаются в службу занятости, но не столько за поиском работы, сколько за выплатами социального характера (пособия по безработице).

Свообразной альтернативой службе занятости на современном рынке труда выступают кадровые агентства – более динамичные посредники на рынке труда, оперативно реагирующие на все его изменения.

**Кадровое агентство** мы будем определять как субъект социального взаимодействия на рынке труда, организацию, деятельность которой направлена на реализацию основной ее функции – выполнению посреднических услуг между основными субъектами рынка труда: работодателями и соискателями.

Второе определение кадрового агентства можно дать более приближенно к нашей теме. **Кадровое агентство** мы будем определять как субъект социального взаимодействия на рынке труда, организацию, деятельность которой направлена на реализацию одной из основных ее функций –

---

<sup>1</sup> Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь/ [Текст] / Отв. ред. В.А. Ядов. – Спб., Наука, 2006. – 426 с. – С.344

содействию решению кадровых проблем организации-работодателя, являющейся клиентом кадрового агентства.

**Работодатель** – субъект социального взаимодействия на рынке труда, организации различных форм собственности, предоставляющие рабочие места на рынке труда в соответствии с действующим законодательством.

Как мы уже говорили, в рамках любого социального взаимодействия выделяется система взаимосвязанных, упорядоченных статусов и ролей, которые определяют характер основных взаимоотношений в данном взаимодействии. В нашем случае при исследовании взаимодействия кадровых агентств и работодателей на рынке труда важно выделить связку: «рекрутер и представитель организации - работодателя», не забывая при этом и о второй важнейшей связке – «рекрутер-соискатель».

То есть, на уровне индивидов данное взаимодействие представлено:

**Рекрутер** – внешний по отношению к организации-работодателю консультант, сотрудник кадрового агентства, основная должностная обязанность которого состоит в закрытии вакансий организации-работодателя, являющейся клиентом кадрового агентства (либо в трудоустройстве соискателя, являющегося клиентом агентства).

**Руководитель организации-работодателя** – это должностное лицо, принимающее окончательное решение в процессе взаимодействия с рекрутером (или с соискателем) по вопросам найма персонала. Безусловно, в организации в процессе принятия кадровых решений могут участвовать и другие должностные лица (представители работодателя): линейные руководители, менеджеры по подбору персонала, руководители кадровых служб и т.д. Но окончательное решение, как и финальная ответственность, будет оставаться за руководителем организации, поэтому именно его мы и будем рассматривать в качестве основного субъекта данного взаимодействия.

**Соискатель** – потенциальный работник, либо незанятый на данный момент, либо работающий, но желающий сменить работу, потенциальный

клиент кадрового агентства (потенциальный работник для организации-работодателя).

Рассмотрев теоретические основы изучения социального взаимодействия на рынке труда, можем сделать следующие **выводы**:

Социально взаимодействие является предметом особого интереса социологии на протяжении не одного столетия. Проблематика социального действия и взаимодействия рассмотрена в трудах многих зарубежных и отечественных ученых. Особый интерес для нас представляет подход к изучению социального взаимодействия представителями структурно-функционального анализа. Структурно-функциональный подход (основные представители – Т.Парсонс, Р. Мертон, П. Сорокин) построен на основе выделения в социальных системах структурных составляющих и их функций по отношению друг к другу.

Структура – это совокупность относительно устойчивых, стандартизованных отношений между элементами системы. Основными структурными категориями структурно-функциональный анализ называет: систему ценностей, социальные нормы, типы общностей и роли их участников. В связи с этим важной для нас является и концепция статусных и ролевых наборов, разработанная Р.Мертом в рамках этого подхода. Функция - проявление свойств какого-либо субъекта в данной системе социального взаимодействия. В структурно-функциональном анализе – самосохранение, интеграция, достижение цели и адаптация.

В рамках этого подхода нами определяется социальное взаимодействие на двух уровнях: 1) как взаимодействие организаций и 2) взаимодействие индивидов, что основано на делении Т. Парсонсом акторов на коллективы и индивиды.

Любое социальное взаимодействие локализовано в некотором социальном пространстве. Нас будет интересовать социальное пространство рынка труда.

Рынок труда имеет определенную инфраструктуру. Мы рассмотрим такую ее составляющую, как рынок трудового посредничества. К нему относятся государственные организации – службы занятости и негосударственные компании – кадровые агентства, выполняющие посреднические функции на рынке труда между работодателями и соискателями. Хотя служба занятости выполняет широкий спектр функций на рынке труда, однако, по ряду причин, она не способна оперативно и эффективно реагировать на изменения, происходящие на рынке труда. Гораздо более динамичный посредник, и во многом, альтернатива службе занятости – кадровые агентства, взаимодействие которых с другими участниками рынка труда и будет предметом нашего рассмотрения.

В рамках структурно-функционального подхода мы рассмотрим особенности функционирования субъектов социального взаимодействия на рынке труда как организаций через действия отдельных, составляющих ее индивидов, а именно индивидов, наделенных правом принятия решений о найме. Поэтому в качестве основных субъектов социального взаимодействия у нас будут выступать работодатели и кадровые агентства, как организации, в рамках которых принимаются решения о найме.

Для целей нашего дальнейшего изучения функционирование мы будем рассматривать через процесс принятия решений. А структуру – через социальные характеристики субъектов, принимающих решения, как наиболее интересующую нас структурную составляющую.

Далее попытаемся ответить на следующие вопросы:

- 1) каковы основные социальные функции кадровых агентств на рынке труда и их социальные роли по отношению к работодателю;
- 2) каков процесс социального взаимодействия работодателей и кадровых агентств, и как управление этим процессом базируется на технологии принятия кадровых решений;

3) какое влияние оказывают социальные характеристики субъектов, принимающих решение, на результативность данного социального взаимодействия.

## **1.2. Кадровое агентство как посредник на рынке труда**

В условиях реорганизации общества и вхождения его в рыночные отношения, а также в условиях современного экономического кризиса появился целый комплекс проблем, нуждающихся в изучении и переосмыслении. В частности, это проблемы, касающиеся изменений, происходящих на отечественном рынке труда. Поэтому не удивителен интерес исследователей к изучению этого рынка. Работы многих современных ученых (В.А.Базжиной, А.В.Бровкина, А.Л.Мазина, О.В. Ромашова и др.) посвящены становлению и развитию российского рынка труда.

Эволюция изучения рынка труда имеет продолжительную историю. Взгляды исследователей на рынок труда были отражением развития экономической, политической и социологической мысли своего времени. А.Л.Мазин, исследуя историю познания рынка труда, среди зарубежных классиков, положивших начало его изучению, отмечает Э. Дюркгейма, Д. Кейнса, К. Маркса, А. Маршалла, Дж. Милля, А. Смита, М. Фридмана и др<sup>1</sup>.

Развитие отечественной социологической науки также внесло существенный вклад в разработку основ изучения рынка труда. О.В. Ромашов в своем исследовании становления и развития социологии труда в России выделяет имена В.В. Берви-Флеровского, К. Пожитнова, М. Туган-Барановского, Г.В. Плеханова, В.И. Ленина. Он же отмечает особую роль основоположников НОТа в изучении проблем труда: А.Ф. Журавского, А.К. Гастева, Н.А. Витке и Ф.Р.Дунаевского<sup>2</sup>.

Исследователи выделяют основные факторы, которые оказали влияние на формирование современного отечественного рынка труда.

---

<sup>1</sup> Мазин, А.Л. Российский рынок труда: институциональные и микроэкономические аспекты функционирования: Монография [Текст] / А.Л. Мазин – Н. Новгород, Изд-во НИМБ, 2003. – 360 с. – С.56-60

<sup>2</sup> Ромашов, О.В. Социология труда: Учебное пособие [Текст] / О.В. Ромашов. – М., Гардарики, 2001. – 320 с. – С.41-45

Формирование современного рынка труда в России происходило в условиях становления рыночной экономики. В ситуации стремительно развивающихся рыночных отношений к середине 90-х годов возникли различные типы рынков труда: открытый и скрытый, легальный и теневой. Быстро развивались региональные рынки труда, многие из которых оказались достаточно изолированы и самодостаточны. Массовая приватизация уже к середине 90-х привела к резкому сокращению числа предприятий и организаций, относящихся к государственной форме собственности, доля же приватизированных и частных предприятий значительно выросла. Становление рынка труда и изменение форм занятости привели к появлению новых форм экономической активности населения: наемный труд, самозанятость, предпринимательство. Большое распространение получила неформальная, теневая занятость, а также вторичная занятость. Еще одна особенность этого периода – активный приток и использование иностранной рабочей силы.

Постепенно начинает складываться инфраструктура рынка труда за счет появления на рынке новых субъектов социального взаимодействия. На рынке труда появляются посредники. В 1991 году создается служба занятости, призванная координировать и контролировать вопросы занятости от имени государства. В это же время на рынок труда выходят и негосударственные посредники – кадровые (рекрутинговые) агентства. Это приводит к появлению нового для работодателей источника найма рабочей силы, а кандидатам открывает новый канал поиска работы.

Проблема выбора соискателем канала поиска работы всегда была предметом интереса исследователей функционирования рынка труда.

Так, С.Ю. Рошин и К.В. Маркова в своем исследовании подробно выделяют и анализируют такие каналы поиска работы, как ГСЗ, негосударственные агентства, друзья, родственники, обращение на

предприятие и СМИ, а также предлагают типологию стратегии поиска работы. Как видно из их исследований<sup>1</sup>, поиск работы через кадровые агентства является не самым популярным каналом поиска работы у соискателей, также как кадровые агентства – не самый распространенный источник найма рабочей силы работодателями. Но, тем не менее, кадровые (рекрутинговые) агентства на сегодняшний день – реальный и значимый посредник на рынке труда, и его взаимодействие с другими участниками этого рынка требует внимательного изучения.

Исследование появления и особенностей функционирования кадровых агентств находится пока в самом начале. Но уже появился ряд исследователей, занимающихся данной проблематикой: В.А.Базжина, А.В.Бровкин, А.Э.Гердюш, Л.А.Стрельникова, и, конечно, С.А.Карташов, И.А.Кокорев, Ю.Г.Одегов, создавшие учебник по рекрутингу. Согласимся с определением рекрутмента, данным в этом учебнике.

**Рекрутинг** (рекрутмент) – деятельность по созданию условий для заполнения вакансий (вакантных рабочих мест) у компании-заказчика (работодателя) компетентными специалистами, соответствующими по своим качествам его требованиям<sup>2</sup>.

В наиболее общем варианте рекрутинг – деятельность по поиску и отбору персонала, в другой версии – найм персонала.

История рекрутмента уходит корнями в XIX век. Так во Франции был известен Поль Мюрнер – самый успешный рекрутер для войск Наполеона. В Европе XIX века практиковался поиск и отбор квалифицированных специалистов для работы в зарубежных колониях, а в Германии тогда же появилась первая частная служба по найму. В XIX веке в Британии и

---

<sup>1</sup> Рощин, С.Ю., Маркова, К.В. Выбор каналов поиска работы на российском рынке труда [Текст] / С.Ю. Рощин, К.В. Маркова. – М., EERC, 2004. – 68 с. – С.40-42

<sup>2</sup> Карташов, С.А., Одегов, Ю.Г., Кокорев, И.А. Рекрутинг: найм персонала: Учебное пособие [Текст] / Под ред. Ю.Г. Одегова. – М., Экзамен, 2002. – 320 с. – С.8

Франции уже активно работали собственно рекрутинговые организации, которые занимались как трудоустройством, так и поиском профессионалов «под заказ». Первая американская служба по найму, известная как «биржа занятости», начала работать в 1848 году. В XX веке в Европе стал обычным поиск, подбор и привлечение квалифицированных специалистов и неквалифицированных рабочих для военных заводов. В период Первой мировой войны в США появились государственные агентства, подбирающие персонал для военных заводов, и частные агентства, которые работали для частных компаний.

После Великой депрессии и Второй мировой войны в США появились крупные специализированные рекрутинговые агентства под влиянием роста промышленности и спроса на рабочую силу. Рекрутинг стал оформляться как особый вид предпринимательской деятельности, часто в среде аудиторских и консалтинговых фирм, которые в процессе своей работы сталкивались с некоторыми кадровыми проблемами заказчиков и брались за их решение<sup>1</sup>.

В России первые рекрутинговые компании появились только в начале 90-х, в начальный период становления рыночных отношений. В 1991 году была отменена монополия Управления дипломатического корпуса на подбор сотрудников для иностранных фирм и совместных предприятий. В этом же году с принятием закона РФ «О занятости населения» было легализовано понятие «безработный». Все это послужило толчком к развитию активной деятельности посредников – рекрутинговых (кадровых) агентств – на рынке труда.

Появление и развитие рынка рекрутинговых услуг в России имеют свои предпосылки. Вот как их характеризует в своем исследовании В.А.Базжина:

---

<sup>1</sup> Карташов, С.А., Одегов, Ю.Г., Кокорев, И.А. Рекрутинг: найм персонала: Учебное пособие [Текст] / Под ред. Ю.Г. Одегова. – М., Экзамен, 2002. – 320 с. – С.9

1. реформирование экономики и переход к рыночным отношениям создали условия для становления отечественного рекрутингового бизнеса и проникновения западных рекрутинговых агентств на российский рынок деловых услуг;
2. тенденция к сервизации экономики проявилась в увеличении количества организаций сферы услуг в России;
3. высокий уровень безработицы способствовал созданию новой ниши для деятельности посредников на рынке труда;
4. в условиях рыночной экономики человеческие ресурсы стали важнейшим фактором эффективности производства;
5. у государственной службы занятости нет возможности охватить весь круг задач государственной социальной политики в области сокращения безработицы и улучшения структуры занятости<sup>1</sup>.

В дорыночной схеме социального взаимодействия весь процесс найма на работу протекал преимущественно внутри институциональной среды работодателя: претендент приходил в отдел кадров, вел переговоры, договаривался, и вся цепочка принятия решения по найму была локализована внутри организации работодателя.

Основными источниками пополнения кадрового состава организаций во времена советской системы и первые постсоветские годы являлись образовательные учреждения (система государственного распределения выпускников), объявления о вакансиях в общественных местах и знакомства (родственные связи) сотрудников. Государство достаточно жестко регулировало размещение рабочей силы. Имела место всеобщая трудовая обязанность, за «тунеядство» люди могли быть подвергнуты уголовному

---

<sup>1</sup> Базжина, В.А. Формирование механизмов координации деятельности субъектов рынка рекрутинговых услуг: Дис. ... канд. экон. наук [Текст]/ В.А. Базжина. – Спб.: Б.и., 2007. – 190 с. – С.27-28

наказанию. Выпускники вузов распределялись централизовано, практиковались также и трудовые наборы, например на строительство БАМа.

С развитием рыночных отношений ситуация изменилась. Сотрудники стали рассматривать свою профессиональную жизнь, карьеру не как движение по иерархической лестнице, а как цепь проектов, которые им интересны. Эти проекты могут быть реализованы в рамках одной организации, но чаще – в нескольких или многих. Это происходит в силу ряда причин. Первая и главная – успех компаний сегодня зависит не только и не столько от финансовых возможностей и производственных мощностей, сколько от умения генерировать, аккумулировать и внедрять идеи и знания, которые ведут к процветанию. Идеи и знания генерируют люди. Соответственно, разгорается серьезная борьба за лучших сотрудников-профессионалов.

Вторая причина – рынок труда глобализируется. Мир национальных экономик постепенно становится миром глобальных экономик, страны открыты новым идеям, людям. В свете этого возможности человека существенно расширяются, повышается его мобильность. Кроме того, значимыми оказываются процессы информатизации бизнеса и внедрения новых технологий. Следствием этого является процесс роста значимости «человеческого фактора» в достижении целей компаниями, работающими на рынке.

Описанные выше процессы изменяют организации: они становятся динамичнее, быстрее реагируют на внешние изменения. Уменьшается количество иерархических уровней, мешающих развитию, внутренние процедуры становятся менее консервативными. Компании объединяются, реструктуризируются, прекращают существование. В таких условиях невозможно гарантировать пожизненную занятость и стабильность.

На современных рынках труда все больше доминирует прагматический подход в отношениях «работодатель – работник»: работодатель

заинтересован в решении задач своего бизнеса, работник продает свои возможности решения этих задач – знания, опыт, личностные качества, способствующие успеху. Современные работодатели больше не хотят довольствоваться ограниченными источниками набора персонала. Как следствие, появились новые источники пополнения кадрового состава организаций разного качественного уровня. Среди них особое место занимают кадровые агентства.

В 1996 году происходит важное событие в развитии рекрутинга в нашей стране, а именно: создание профессионального союза рекрутеров – Ассоциации консультантов по подбору персонала (АКПП). Следует особо отметить профессионально-этический кодекс АКПП и, в частности, его последний пункт, в котором говорится о том, что агентства – члены АКПП обязуются «Ни в какой форме, и ни при каких обстоятельствах не запрашивать вознаграждения от соискателей за их трудоустройство»<sup>1</sup>.

В этом же году проходят первые конференции рекрутинговых агентств, и появляются их первые рейтинги. Кризис 1998 года внес свои корректизы. Часть компаний уходит с рынка, а часть рекрутинговых компаний начинает брать деньги за свои услуги с соискателей. С относительной стабилизацией в 2001 году расширяется линейка услуг кадровых агентств, усиливаются позиции сильнейших агентств, развивается Интернет - активность на рынке рекрутмента, начинается «война за таланты», появляются специализированные агентства, работающие с выпускниками вузов. К 2004 году значительно возрастает спрос на рекрутинговые услуги. Происходит глобализация на рынке рекрутинговых услуг – 20% рынка принадлежит крупнейшим кадровым агентствам. Увеличивается число специализированных агентств. Кризис 2008 года привел к значительному

---

<sup>1</sup> Карташов, С.А., Одегов, Ю.Г., Кокорев, И.А. Рекрутинг: найм персонала: Учебное пособие [Текст] / Под ред. Ю.Г. Одегова. – М., Экзамен, 2002. – 320 с. – С.208-209

снижению количества агентств, особенно мелких, многие снова переквалифицировались в агентства по трудоустройству, услуги которых оплачивает соискатель. На плаву остались, как правило, сильные и крупные агентства, хотя и они были вынуждены свернуть многие свои новые проекты. Сегодня агентствам приходится значительно снижать цены на свои услуги и все активнее искать дополнительные источники дохода, организовывая, например, различные курсы и семинары для соискателей.

На сегодняшний день оформились основные черты современного российского рынка рекрутинговых услуг. Распространение рынка рекрутинговых услуг по всей территории страны свидетельствует об их востребованности. Возрастают требования к качеству услуг, предоставляемых кадровыми агентствами, и срокам их выполнения, а также к квалификации рекрутеров. В то же время происходит расслоение рынка по качеству оказываемых услуг: с одной стороны, он характеризуется более индивидуальным подходом к клиенту, а с другой – переходом на потоковый метод подбора за счет снижения качества и, соответственно, стоимости услуг.

Развитие и продвижение рекрутинговыми компаниями на рынок других видов услуг, кроме подбора персонала, вызвано стремлением диверсифицировать бизнес, снизить риски. Дополнительные услуги оказываются в области управленческого и кадрового консультирования, консультирования по трудовому законодательству, организации и проведению аттестаций и других видов оценки персонала (Assesment center), психологического тестирования, проведения тренингов и обучающих программ, маркетинговых и социологических исследований (например, обзоры заработных плат). Поэтому современный рекрутер все чаще выступает в роли эксперта-консультанта.

Для современного рынка рекрутинговых услуг характерна значительная дифференциация стоимости услуг по подбору персонала, которая варьируется от одного до пяти месячных окладов подбираемого специалиста.

Единая методика ценообразования отсутствует. Цена услуги устанавливается самостоятельно каждым отдельным агентством; ее сумма зависит от издержек компании, имиджа и репутации агентства, сложности заказа, стоимости привлечения экспертов и т.д.

Из-за усилившейся конкуренции кадровых агентств не становится больше с каждым годом, а, наоборот, есть тенденция к снижению их количества. Те, кто не может поддерживать свою компанию на плаву, постепенно уходят с рынка, а новым компаниям все труднее конкурировать с опытными. За счет более качественного предложения услуг работодателю опытные агентства становятся более специализированными и клиентоориентированными, больше уделяют внимания соискателям и открывают спецотделы по работе с ними. Не только компании-работодатели, но и кандидаты выбирают сегодня «свое» кадровое агентство, так как предпочитают иметь постоянного посредника между собой и работодателем.

Интернет - ресурсы кадрового сегмента рынка значительно потеснили печатные издания в части эффективности поиска и привлечения кандидатов на вакантные позиции. Огромные возможности Интернета, по мнению одних исследователей, должны кардинальным образом повлиять на процесс подбора и вывести на первый план онлайновый подбор персонала, по мнению других, все-таки не смогут утолить потребности клиентов без помощи профессиональных рекрутеров.

За последние годы на отечественном рынке труда сформировалась профессия «рекрутёра», многие молодые люди, осваивая данную профессию, уже не рассматривают ее как ступеньку на пути к карьере менеджера по персоналу, они приходят в кадровые агентства, чтобы профессионально расти как рекрутёры - консультанты. Появились первые учебные программы и учебники по рекрутингу.

Современный рекрутмент ориентирован не столько на поиск и подбор персонала, сколько на нахождение креативных решений тех задач, которые

стоят перед бизнесом. Современный рекрутмент – это высокоинтеллектуальный, творческий процесс, который все больше становится консалтинговой деятельностью, сотворчеством, совместной партнерской работой кадровых агентств и работодателей.

Охарактеризовав основные черты современного рынка рекрутинговых услуг, проанализируем основные функции кадровых агентств на рынке труда. Можно предложить несколько подходов к их определению.

Согласно одному из них, современные исследователи определяют функции кадровых агентств, исходя из их задач.

**Задачи рекрутинговых агентств** условно можно разделить на две группы:

Первая группа – это *задачи, относящиеся к партнеру по социальному взаимодействию*, то есть к организации-работодателю (или соискателю): поиск и подбор персонала в соответствии с его требованиями (либо поиск работы для соискателя в соответствии с его пожеланиями).

*Задачи второй группы относятся непосредственно к самому рекрутинговому агентству*: рентабельность деятельности агентства, поиск и обучение собственных кадров, а также создание имени и продвижение марки на рынке кадровых услуг. Кадровые агентства являются в чистом виде коммерческими организациями, конечная цель которых – получение прибыли, дающей возможность делать инвестиции в дальнейшее развитие бизнеса<sup>1</sup>.

Кроме того, на наш взгляд, функции кадровых агентств можно определить, исходя из *способов взаимодействия*, т.е. видов услуг, которые оно предоставляет. (Мы рассмотрим услуги, связанные только с наймом персонала, исключая консалтинг и обучение).

---

<sup>1</sup> Карташов, С.А., Одегов, Ю.Г., Кокорев, И.А. Рекрутинг: найм персонала: Учебное пособие [Текст] / Под ред. Ю.Г. Одегова. – М., Экзамен, 2002. – 320 с. – С.12

По нашему мнению, наиболее полно список *видов услуг*, связанных с наймом персонала, предоставляемых кадровыми агентствами, может выглядеть следующим образом.

*Хэдхантинг* (head – hunting) – вид услуги, при которой агентство «переманивает» четко определенного эксклюзивного специалиста для организации - заказчика. Главная задача рекрутера – найти способ завязать отношения с данным кандидатом, понять, чем может быть неудовлетворен данный специалист на нынешнем месте работы, выявить его возможные мотивы перехода и / или создать условия (ситуацию), при которой данный специалист будет готов к предложению новой работы, сделать это предложение и скоординировать контакт между кандидатом и представителем работодателя. Вся работа совершается в условиях строгой конфиденциальности.

*Экзекьютив сёч* (executive search) – вид услуги, при которой агентство занимается подбором и отбором руководителей высшего звена управления. Это сложный и длительный поиск высококвалифицированных специалистов, тех, чье внимание работодателям не удается привлечь путем размещения рекламных объявлений.

*Классический рекрутмент* (recruitment) – вид услуги, при которой стандартными способами ведется подбор руководителей среднего звена, специалистов и административного персонала при относительно небольшом количестве заказов на подбор топ-менеджеров и рабочих специальностей.

*Скрининг* (scrining) – вид услуги, при которой агентство продает резюме из своей базы данных.

*Массовый подбор* (mass recruitment) – вид услуги, при которой агентством проводится поиск и подбор персонала большой численности. Его специфика – большое количество однотипных вакансий, очень сжатые сроки их закрытия, большой отсев кандидатов на всех стадиях отбора, текучесть

кадров в первые месяцы работы, сложность организации просмотра потока соискателей.

*Подбор временного персонала* (temporary staffing) – вид услуги, при которой персонал подбирается агентством для работы на определенное время или до завершения определенного проекта. Этот вид услуг востребован работодателями в сезонные или производственные пики, либо, наоборот, в периоды, связанные с необходимостью сокращения затрат на персонал, а также во время болезней или отпусков основных сотрудников.

*Абонентское обслуживание* – вид услуги, при которой агентство закрывает все текущие вакансии предприятия или организации за фиксированную ежемесячную плату.

*Just in time –рекрутмент* – вид услуги, при которой кадровое агентство берет на себя обязательства по закрытию вакансии работодателя точно в определенный срок, к конкретной дате.

*Лизинг* (leasing) – вид услуги, при которой агентство предоставляет на определенный срок и на определенных условиях сотрудников, которые находятся в трудовых отношениях с агентством, в распоряжение организации-арендатора.

*Аутстаффинг* (outstaffing) – вид услуги, при которой агентство принимает в свой штат уже существующих сотрудников организации-заказчика на определенный срок и на определенных условиях.

*Аутплейсмент* (outplacement) – вид услуги, при которой агентство проводит целенаправленные действия по трудоустройству персонала, увольняемого из организации - заказчика, в определенные сроки и на определенных условиях.

*Прелиминаринг* (preliminarizing) – вид услуги, при которой агентство привлекает и отбирает на работу к работодателю через производственную практику и стажировки перспективных студентов и выпускников вузов.

Конечно, это далеко не все услуги, предоставляемые кадровыми агентствами. Здесь не рассмотрены консалтинговые услуги, услуги по

обучению, а также некоторые уникальные услуги, такие, например, как подбор персонала для частных лиц, адресный набор персонала под личность руководителя, лицензирование персонала и др. Но данный перечень достаточно полно отражает все услуги, предоставляемые кадровыми агентствами, связанные именно с наймом персонала.

Следует отметить также, что трудно найти агентство, которое предоставляло бы только один вид услуг. Как правило, в рамках одного агентства успешно существуют одновременно несколько направлений, дополняя одно основное.

Кроме того, мы считаем, что функции кадровых агентств могут существенно различаться в зависимости от *специфики субъекта*, с которым взаимодействует кадровое агентство. Здесь речь идет о том, кто является *источником оплаты услуг агентства*: работодатель или соискатель. В связи с этим, на наш взгляд, наиболее целесообразно все агентства условно разделить на три группы:

*В первую группу можно отнести агентства по подбору персонала.* Они осуществляют поиск и отбор персонала в соответствии с заявкой организации-заказчика. С соискателей такие компании денег не берут. Услуги этих агентств оплачивают организации-работодатели, для которых подбирается персонал. Сумма оплаты здесь может зависеть от многих факторов, но в среднем услуги агентств для работодателя обходятся в 20 – 30% предполагаемой годовой зарплаты работника, иногда агентства берут за свои услуги лишь предполагаемую месячную зарплату кандидата.

*Во вторую группу входят агентства по трудоустройству,* которые осуществляют поиск работы для соискателей, а последние оплачивают услуги агентства. Работодатели в этом случае обслуживаются бесплатно. Оплата услуг агентства зависит от квалификации соискателя: так, работник с невысокой квалификацией может заплатить от 50 до 100% своей будущей месячной зарплаты, а топ-менеджер заплатит только 20 - 50%.

Дополняя анализ вопроса об особенностях развития рекрутингового бизнеса, интересным в контексте данной классификации представляется предложенное специалистами по рекрутингу сравнение деятельности агентств по подбору персонала и агентств по трудоустройству на различных этапах экономического развития страны<sup>1</sup>. Их доля и влияние на инфраструктуру рынка труда различны (и даже прямо противоположны) в различные периоды.

В период кризиса активизируются именно агентства по трудоустройству, услуги которых для работодателей бесплатны (многие переквалифицируются из агентств по подбору). Тогда как в период роста экономики наиболее активны агентства по подбору, так как работодатель готов платить деньги за поиск специалистов в условиях дефицита рабочей силы на рынке труда. Все эти закономерности мы уже могли наблюдать за период, прошедший после экономического кризиса 1998 года. Кризис 2008 года лишь подтверждает правильность выявленных закономерностей.

Возвращаясь к нашей классификации, к *третьей группе* можно отнести агентства, которые работают и на соискателя, и на работодателя, и, соответственно, берут оплату своих услуг либо с тех, либо с других. Их можно назвать *агентствами по найму*.

Функции кадровых агентств можно определить, исходя и из других их классификаций. На сегодняшний день существуют многочисленные попытки классифицировать кадровые агентства по различным критериям, например:

- 1) по технологии поиска: агентства стандартного поиска и прямого поиска;

---

<sup>1</sup> Карташов, С.А., Одегов, Ю.Г., Кокорев, И.А. Рекрутинг: найм персонала: Учебное пособие [Текст] / Под ред. Ю.Г. Одегова. – М., Экзамен, 2002. – 320 с. – С.68-69

- 2) по уровню разделения труда: агентства широкого профиля и специализированные агентства;
- 3) по типам найма подбираемого персонала: агентства по подбору на постоянную работу и агентства по временному найму и т.д.

В нашей работе все виды агентств мы будем называть кадровыми или рекрутинговыми, так как основное направление деятельности кадровых агентств на рынке труда – это рекрутинг, или найм персонала.

Можно предложить и еще один подход к определению функций кадровых агентств, а именно, на основе *сравнения их с основными функциями службы занятости.*

Простой анализ перечисленных в п.1.1. функций служб занятости позволяет сделать вывод о том, что часть функций из данного списка могут выполнять и кадровые агентства. Например:

- оценка и прогноз занятости населения;
- информирование о положении на рынке труда;
- помочь гражданам в поисках подходящей работы, а работодателям – в подборе необходимых работников;
- организация профессиональной ориентации, подготовки, переподготовки и повышения квалификации безработных граждан.

Остальные функции, связанные с разработкой и реализацией федеральной, территориальных и других программ содействия занятости населения, а также все вопросы, связанные с социальными выплатами, остаются прерогативой служб занятости, так же как и оказание услуг, связанных с содействием занятости населения на безвозмездной основе.

Таким образом, суммируя все вышеизложенное, выделим следующие *основные функции кадровых агентств* на рынке труда:

- оказание работодателям разнообразных услуг, касающихся найма необходимого персонала;

- помочь соискателям в поиске необходимой работы;
- организация взаимодействия между ними;
- консультирование работодателей по вопросам ситуации на рынке труда и заработной платы, помочь в принятии кадровых решений и т.д.;
- снятие социальной напряженности посредством проведения разъяснительной работы с населением по вопросам трудоустройства, организации курсов по переобучению и т.д.;
- выполнение части других функций службы занятости, имея возможность более оперативно реагировать на изменения на рынке труда;
- развитие собственно рекрутингового бизнеса, как процветающей индустрии, обеспечивающей материальное благосостояние людей, занятых в этом бизнесе.

Менее распространены на сегодняшний день следующие услуги для работодателей, предоставляемые кадровыми агентствами:

- подбор персонала для частных лиц;
- видеопредставление кандидатов;
- организация экономической безопасности предприятия;
- адресный набор персонала под личность руководителя;
- подбор временного персонала;
- leasing - лизинг персонала;
- outstaffing – вывод персонала за штат;
- outplacement – трудоустройство сокращаемых сотрудников;
- работа с единой информационной системой всей филиальной сети или с собственным информационным ресурсом;
- партнерство с международными рекрутинговыми компаниями;
- лицензирование персонала;
- лизинг специалистов по подбору персонала;
- юридические консультации;
- аудит качества обслуживания клиентов и качества деятельности персонала;

- тестирование честности персонала.

Основные услуги для соискателей, оказываемые агентствами:

- составление резюме;
- рассылка резюме;
- тестирование;
- подготовка к собеседованию;
- предоставление соискателю необходимой информации о компании-работодателе;
- семинары по трудоустройству;
- устройство на стажировку студентов;
- содействие в дополнительном обучении.

Можно выделить ряд особенностей и проблем региональных рынков рекрутинговых услуг.

Сегодня выделились группы компаний, сформировались явные лидеры на рынке, отрыв которых от остальных агентств постоянно растет. Одновременно с этим происходит уход слабых компаний, их вытеснение с рынка. Их клиенты и вакансии перетекают в более сильные и дорогие агентства.

Одна из серьезных проблем – это слабое представление руководителей компаний о способах взаимодействия с кадровыми агентствами, слабое знание особенностей данного рынка. Соискатели также зачастую не понимают специфику работы рекрутинговых компаний.

Для современных региональных рекрутинговых рынков характерна недостаточная специализация кадровых агентств. Многие кадровые агентства подбирают любых специалистов на любых рынках. Специализация идет по отраслевому принципу (например, подбор персонала для рынка ИТ и телекоммуникаций) или по функциональному (подбор секретарей и продавцов). Специализация обычно выгодна и организации-работодателю, и агентству. Специализация позволяет хорошо понимать особенности бизнеса

и ситуацию в отрасли, иметь представление об ее ключевых играх и лучших специалистах. Это помогает быстро и качественно закрывать имеющиеся вакансии.

Не менее важная проблема – текучесть кадров в самих рекрутинговых фирмах, то есть нехватка внутренних ресурсов в рекрутинговых компаниях. Персонал в раскрученных агентствах перегружен, не хватает квалифицированных консультантов, это приводит к отказам от некоторых заказов, снижению скорости выполнения заказа. Внутренние ресурсы нарастают медленнее, чем того требует рынок. Поэтому существует еще и проблема обучения начинающих рекрутеров, которые зачастую покидают кадровые агентства, не проработав там и полугода.

Кроме того, нет профессиональных региональных рекрутинговых сообществ. Для решения этой проблемы надо объединяться, чтобы владеть информацией и развивать не только свой бизнес, а индустрию в целом, изучая мировой опыт.

На сегодняшний день можно говорить о том, что отечественный рынок труда все еще продолжает свое формирование и сталкивается на этом пути с целым рядом проблем, что влияет на поведение субъектов на рынке труда. Серьезные проблемы, связанные с экономическим кризисом заставляют участников рынка труда искать новые формы социального взаимодействия на этом рынке. Это касается как основных участников взаимодействия, так и посреднических организаций.

Так, начало кризиса 2008 года было ознаменовано волной сокращений, работодатели стали «избавляться» от кадровых единиц, не имеющих прямого отношения к производству и получению прибыли. Рост уровня заработных плат остановился. На рынке труда появилось большое количество соискателей, в том числе и с серьезным профессиональным опытом. Конкуренция кандидатов повысилась, а их амбиции снизились. Высвобождение кадров происходило из-за оптимизации бизнес-процессов и

оргструктур многих компаний, а также из разорившихся компаний малого и среднего бизнеса. Снова произошло изменение рынка кандидата к рынку работодателя, дефицит кадров значительно уменьшился, квалификация и доход сотрудников были приведены в соответствие. Возрасли требования работодателей к квалификации и лояльности кандидатов. Все труднее стало найти работу студентам и малоопытным сотрудникам.

Потеря работы или сокращение дохода из-за снижения заработной платы в период кризиса заставило соискателей расширять диапазон каналов поиска новой работы и использовать все возможные варианты. Соискатели все чаще стали прибегать к услугам кадровых агентств.

Соискатели – это тот основной товар, который продают кадровые агентства на рынке труда. Если же соискатель сам оплачивает услуги агентства по трудоустройству, он становится заказчиком – клиентом кадрового агентства. По каким причинам соискатели сегодня обращаются в кадровые агентства? Каковы их социальные характеристики и особенности взаимоотношений с кадровыми агентствами?

Общая тенденция такова, что в кадровые агентства наиболее часто обращаются молодые люди (от 21 до 40 лет), имеющие высшее образование. Кроме того, в агентства обращаются люди самых различных специальностей, хотя, безусловно, рабочих специальностей – минимум. Некоторые из соискателей плохо представляют, на какую должность они хотели бы претендовать. Это, в основном, касается студентов или людей без опыта работы.

Из других способов поиска работы следует отметить:

1) СМИ (просмотр вакансий). Соискатели стараются регулярно просматривать объявления о вакансиях в СМИ. Соискатели отмечают тот факт, что большинство вакансий в этих изданиях повторяются из недели в неделю, либо это вакансии кадровых агентств. Часто вакансии оказываются уже закрытыми на момент выхода объявления в газете, либо обращение по

телефону к работодателю заканчивается просьбой последнего прислать резюме.

2) Интернет. Наиболее известны соискателям сайты [www.job.ru](http://www.job.ru), [www.rabota.ru](http://www.rabota.ru), [www.hh.ru](http://www.hh.ru). Многие отмечают определенные сложности при использовании этого канала поиска работы, например, отсутствие доступа к сети, либо неумение пользоваться этими сайтами, то есть размещать и получать необходимую информацию и т.д.

3) Обращение к друзьям и знакомым. Эффективность данного канала была поставлена под сомнение по ряду причин: во-первых, не у всех есть такие друзья и знакомые, которые могут реально помочь в поиске работы; во-вторых, в этом случае процесс происходит очень медленно, многие просто обещают и вселяют надежду, но так и не торопятся выполнять обещание; в-третьих, «не хочется быть обязанным» и, кроме того, вообще сообщать кому-то о сложившихся в жизни трудностях.

4) Обращение в службы занятости. В основном респонденты обращаются туда, не столько рассчитывая найти новую работу, сколько за постановкой на учет в качестве безработного, что влечет за собой определенные социальные выплаты. Неэффективность поиска работы с помощью службы занятости респонденты объясняют прежде всего неспособностью данной службы предложить соискателям действительно достойные вакансии, соответствующие их опыту и компенсационным запросам.

5) Обращения непосредственно в организации в поиске работы используются редко, так как большинство респондентов считает «некрасивым» появление в какой-либо организации без приглашения.

Отсюда следует, что различные каналы поиска работы обладают для соискателей различной привлекательностью: на первом месте – СМИ, затем – Интернет, друзья и знакомые, обращения в службы занятости и непосредственно на предприятия.

Кадровые агентства в этом рейтинге находятся между такими каналами поиска как «друзья и знакомые» и «обращения в службу занятости».

Для многих соискателей обращение в кадровое агентство – это совершенно новый способ поиска работы. Ранее они не обращались в кадровые агентства по разным причинам:

- не было необходимости в поиске работы;
- не имели четкого представления о деятельности агентств, либо не принимали их в расчет при выборе каналов поиска работы, опять же по причине отсутствия какой-либо информации об их деятельности;
- по мнению знакомых, которые обращались к услугам кадровых агентств, они не могут оказать реальной помощи в трудоустройстве;
- лучше все делать самому и напрямую общаться с работодателями, посредники не нужны;
- услуги агентств могут оказаться платными.

Основная причина, по которой они изменили свое мнение, состоит в том, что «в условиях кризиса все средства хороши, чем больше источников, тем больше шансов». Другая причина, побудившая их обратиться в кадровое агентство – рекомендации человека, мнение которого значимо для респондента.

Среди причины неудовлетворенности работой кадровых агентств:

- несвоевременная обратная связь;
- неполная и искаженная информация о работодателе;
- незаинтересованность в кандидате;
- непрофессионализм консультантов.

Далеко не все соискатели имеют опыт работы с кадровыми агентствами. Некоторые сразу обращаются к помощи кадровых агентств при необходимости найти или сменить работу, другие – только после того, как другие методы поиска работы не дадут желаемых результатов.

Причины, которые побуждают соискателей обращаться в кадровые агентства:

- нужно использовать все возможности;
- у агентства есть база данных вакансий работодателей и связи с ними, процесс поиска работы пойдет быстрее;
- агентство подготовит почву для встречи с работодателем: преподнесет кандидата «как надо», подготовит его к собеседованию, раскрыв некоторые «тайны» работодателя и предоставив о нем необходимую информацию;
- кадровые агентства «дружат» с работодателями, имея общую материальную заинтересованность, представитель работодателя скорее возьмет кандидата от агентства, чем с улицы;
- есть знакомые, которым кадровое агентство помогло найти работу, или самим респондентам агентство уже однажды помогло найти работу;
- есть знакомые рекрутеры.

Ряд соискателей из только начинающих работать с кадровыми агентствами, считают, что предпочтительнее обратиться сразу в несколько агентств, так как это ускорит получение результата, другие думают, что нужно обращаться только в одно агентство, с которым уже есть положительный опыт работы, или которое рекомендовано компетентным с точки зрения респондента источником.

Более того, в случае уже имеющегося положительного опыта работы с конкретным рекрутером, соискатель предпочтет продолжить работу с ним же, несмотря на то, в каком агентстве тот работает.

Также при выборе агентства значимыми, кроме предыдущего положительного опыта работы и дружбы с конкретным рекрутером, будут являться рекомендации. Рейтинги агентств респонденты изучают достаточно редко. Некоторые просто обращаются в то агентство, которое «встретилось им на пути».

Большинство соискателей готовы платить деньги, если им найдут работу, которая их устроит. Они считают, что их опыт стоит того, чтобы работодатель сам за них заплатил. Важным в этом контексте соискатели называют и то, как рекрутер преподнесет им информацию о необходимости оплаты и объяснит ее необходимость.

Среди дополнительных услуг агентства, которыми готовы воспользоваться соискатели, были названы:

- регистрация на «работных» сайтах;
- рассылка резюме по другим агентствам города;
- составление профессионального резюме;
- услуги по переобучению;
- подготовка к собеседованию.

И хотя обращение в кадровые агентства не является самым популярным каналом поиска работы, сегодня соискатели все чаще готовы использовать все возможности и оплачивать услуги агентства по трудуустройству.

Непосредственное участие в решении проблем соискателей и работодателей определяет наиболее важную перспективу развития рекрутингового бизнеса – это дальнейшее развитие рекрутинга как социально ответственного бизнеса.

Конвенция № 96 Международной организации труда (МОТ) 1949 г., отражавшая негативное отношение к платным бюро по найму, была пересмотрена Международной конференцией труда на 85-й сессии в Женеве (17 июня 1997 г.). Принята новая Конвенция о частных агентствах занятости (№ 181), которая признала их легитимность и реальный вклад в функционирование рынка труда при одновременном обеспечении адекватной защиты лиц, ищущих работу, и работников, нанятых через эти агентства<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Карташов, С.А., Одегов, Ю.Г., Кокорев, И.А. Рекрутинг: поиск персонала: Учебное пособие [Текст] / Под ред. Ю.Г. Одегова. – М., Экзамен, 2002. – 320 с. – С.5

Поэтому целесообразно отметить еще и регулятивную функцию кадровых агентств как посредников социальных отношений на рынке труда, которая состоит в предоставлении гарантии на рекрутинг и отслеживании перспективы как дальнейшего взаимовыгодного сотрудничества и решения стратегических задач организации-работодателя, так и удовлетворения интересов соискателя.

Кадровые агентства предоставляют гарантии на свои услуги и стараются учесть интересы всех участников социального взаимодействия на рынке труда. Благодаря инициативе и настойчивости кадровых агентств они все чаще выступают в качестве проектных партнеров участников рынка труда, принимая активное участие в решении кадровых проблем организаций-работодателей, а также проблем занятости населения и защиты от безработицы.

По результатам рассмотрения особенностей кадровых агентств как посредников на рынке труда можно сделать следующие **выводы**:

Эволюция познания рынка труда имеет продолжительную историю. Значительный вклад в его изучение внесли зарубежные и отечественные классики экономической и социологической мысли, а также современные отечественные исследователи рынка труда, изучающие его становление и развитие, а также современное состояние.

Появление кадровых агентств как посредников на рынке труда имело свою историю и свои определенные предпосылки. Несмотря на то, что в России рекрутинг появился гораздо позже, чем в Европе и Америке, процесс формирования этого бизнеса в нашей стране проходил значительно быстрее, что было обусловлено активным становлением рыночных отношений. Но, тем не менее, рекрутинг в России прошел определенные стадии своего развития, которые были обусловлены особенностями этапов экономического развития страны. На сегодняшний день современный российский рынок рекрутинговых услуг уже приобрел свои характерные черты. Современный

рекрутмент – это высокоинтеллектуальный, творческий процесс, который все больше становится консалтинговой деятельностью, сотворчеством, совместной партнерской работой кадровых агентств и работодателей.

Основные социальные функции кадровых агентств определяются задачами агентств на рынке труда, спецификой субъектов, с которыми взаимодействуют кадровые агентства и способами этого взаимодействия.

Таким образом, выявлены основные функции кадровых агентств на рынке труда. А именно:

- оказание работодателям разнообразных услуг, касающихся найма необходимого персонала;
- помочь соискателям в поиске необходимой работы;
- организация взаимодействия между ними;
- консультирование работодателей по вопросам ситуации на рынке труда и заработной платы, помочь в принятии кадровых решений и т.д.;
- снятие социальной напряженности посредством проведения разъяснительной работы с населением по вопросам трудоустройства, организации курсов по переобучению и т.д.;
- выполнение части других функций службы занятости, имея возможность более оперативно реагировать на изменения на рынке труда;
- развитие собственно рекрутингового бизнеса как процветающей индустрии, обеспечивающей материальное благосостояние людей, занятых в этом бизнесе.

Регулятивная функция кадровых агентств состоит в предоставлении гарантий на рекрутинг, решении проблем занятости населения и защиты от безработицы, т.е. в социальной ответственности данного бизнеса.

**ГЛАВА 2. Принятие кадровых решений как основа управления социальным взаимодействием работодателей и кадровых агентств.** Социальное взаимодействие возникает из совместного участия его субъектов в сложной, подвижной сети социальных отношений, задавая способы реализации совместной деятельности. Основой совместной деятельности кадровых агентств и работодателей является их взаимодействие по вопросам найма персонала.

Процесс найма персонала осуществляется через принятие ряда кадровых решений, направленных на закрытие возникающих в организации вакансий специалистами необходимой квалификации.

Что касается кадровых агентств, то принятие решений о закрытии вакансий организации-работодателя – клиента кадрового агентства – это основной вид их деятельности и та технологическая основа, на которой базируется процесс их социального функционирования.

Кадровые решения о найме персонала также определяют особенности социального функционирования организации в процессе найма и во многом определяют структуру тех ее служб, которые непосредственно занимаются наймом персонала.

Принятие решений – основа функционирования любой организации. Поэтому необходимо обратиться к теории принятия управленческих решений, в том числе и кадровых, как его разновидности. Теорией управленческих решений занимались Ф.Р.Дунаевский, А.К.Гастев, Е.П. Голубков, О.И.Ларичев, Б.Г.Литvak, Э.А.Смирнов, Г.В.Сорина, Р.А.Фахрутдинов, Е. Черных, А.М.Чуйкин и др. Л.В. Карташова и Ю.Г. Одегов уделяли внимание непосредственно кадровым решениям.

Нашла она свое отражение и у социологов – представителей структурно-функционального анализа. Так, Р. Мертон и Т. Парсонс рассматривали

управленческие решения и влияние на них социальных ролей и функций (явных и скрытых) субъектов принятия этих решений<sup>1</sup>.

Также интересными для понимания общей ситуации, предваряющей процесс принятия решения, являются основные предпосылки символического интеракционизма:

Согласно Г. Блумеру, символический интеракционизм основан на трех предпосылках:

1. Люди действуют на основании значений, которые имеют предметы, люди или ситуации для совершающих действие.
2. Значение возникает в процессе социального взаимодействия между индивидами.
3. Значение применяется и модифицируется в процессе интеракции между осуществляющим действие и окружающим миром<sup>2</sup>.

Этот процесс интерпретации происходит в две фазы: вначале имеет место «внутренняя коммуникация» личности с самим собой (внутренний диалог у Д. Мида) о «предмете», ситуации и других участвующих лицах, в отношении которых индивид хочет или должен совершать действия. Затем значения проверяются с учетом желаемого управления действием. Значения, возникающие в социальном процессе, действующий не просто воспринимает как нечто предварительно заготовленное, но обдумывает и изменяет в зависимости от ситуации и цели действия<sup>3</sup>.

Существуют разные подходы к определению понятия «решение». Так, например, «решение» понимается и как процесс, и как акт выбора, и как результат выбора и предписание к действию.

---

<sup>1</sup> Мerton, Р.К. Социальная теория и социальная структура. Пер. с анг. [Текст] / Науч. ред. З.В. Каганова. – М., АСТ: Хранитель, 2006. – 873 с. – С.158-162

<sup>2</sup> Блумер, Г. Общество как символическая интеракция. В кн. Современная зарубежная социальная психология [Текст] / Под ред. Г.М. Андреевой, Н.Н. Богомоловой, Л.А. Петровской. - М., Изд-во Московского ун-та, 1984. – С.173 –179.

<sup>3</sup> Общая социология: Учебное пособие. [Текст] / Под общ. ред. проф. А.Г.Эфендиева – М., ИНФРА-М, 2009. – 654 с. – С.520

Соответственно, понятие «принятие решения» также можно трактовать в узком и широком смысле.

*В узком смысле* – это заключительный акт деятельности по выявлению и анализу различных вариантов решения, направленный на выбор и утверждение лучшего варианта решения. В данном случае решение рассматривается как акт выбора, осуществляемый индивидуальным или коллективным субъектом с помощью определенных правил. В узком плане решение можно трактовать как результат выбора, тогда оно представляет собой предписание к действию.

*В широком смысле* принятие решения – это процесс, протекающий во времени, осуществляемый в несколько этапов. Другими словами, это совокупность всех этапов и стадий по подготовке и выработке решения, включая заключительный этап непосредственного принятия решения.

Представители каждого научного направления, исходя из специфики рассматриваемых задач и используемых методов, дают различные определения понятию «принятие решения». Математики рассматривают принятие решения с позиций рекомендуемых ими методов и алгоритмов; психологи пытаются заглянуть в душу человека, определяя мотивы принятия того или иного решения, а социологи рассматривают этот вопрос с точки зрения процессов, протекающих в обществе. Но в наиболее общем смысле «**принятие решения**» – это особый вид человеческой деятельности, направленный на выбор способа достижения поставленной цели. Г.В. Сорина в своей монографии определяет его как интеллектуальную деятельность.

Решения принимаются всеми участниками социального взаимодействия на рынке труда: соискателями, работодателями и кадровыми агентствами. Применительно к двум последним можно говорить об особом виде решения – **управленческом решении**.

Г.Блумер подчеркивает, что социальная деятельность непрерывно создается и изменяется индивидами в процессе их взаимодействия. Такие

сложные социальные образования, как классы, объединения, организации, институты, являются для символического интеракционизма распоряжениями лиц, действия которых связаны между собой и чье восприятие ситуации совпадает<sup>1</sup>.

Мы будем рассматривать управленческое решение как решение, принимаемое субъектом (индивидуальным или коллективным) – членом организации в рамках его служебной деятельности.

Управленческое решение как социальный процесс представляет собой последовательность определенных операций, то есть определенную технологию.

Г. Гарфинкель в рамках этнотехнологии заменил понятие рациональности понятием техники и даже в обыденном действии выделил ряд рациональных приемов: категоризация, сравнение, оценка ошибок, поиск средств и инструментов, анализ альтернатив и последствий и т.д.<sup>2</sup>.

**Технология** – алгоритм любой деятельности, обеспечивающий достижение запланированного результата<sup>3</sup>.

В научной литературе представлено множество различных технологических подходов к принятию управленческих решений. Они во многом похожи, хотя количество и содержание этапов в различных вариантах могут существенно различаться. В практической же деятельности с учетом ситуации отдельные шаги могут быть объединены или вообще пропущены. Основываясь на схеме, предложенной Е.П. Голубковым<sup>4</sup>, на наш взгляд

---

<sup>1</sup> Социология: история и современность. [Текст] / Отв. ред. Ю.Г. Волков – изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 668 с. – С.521

<sup>2</sup> Гарфинкель, Э. Исследования по этнотехнологии. Пер. с англ. [Текст] / Э. Гарфинкель. – Спб., Питер, 2007. – 334с. – С.123-144

<sup>3</sup> Общая социология: Учебное пособие. [Текст] / Под общ. ред. проф. А.Г.Эфендиева – М., ИНФРА-М, 2009. – 654 с. – С.592

<sup>4</sup> Голубков, Е.П. Сущность и характерные особенности управленческих решений [Текст] / Е.П. Голубков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С.105-123. – С.44

оптимально общая технология принятия управленческого решения может выглядеть следующим образом:

1 этап – выявление и описание проблемной ситуации:

а) оценка располагаемых ресурсов и их соотношения, выявление ограничений;

б) определение внешних и внутренних проблем, их ранжирование;

2 этап – определение критериев оценки принимаемого решения;

3 этап – определение приоритетов (значимости критериев);

4 этап – определение возможных альтернатив решения проблемы;

5 этап – оценка альтернатив;

6 этап – окончательный выбор;

7 этап – реализация решения и оценка результатов.

На первом этапе осуществляется выявление и описание проблемной ситуации, которую необходимо или желательно решить. Диагноз проблемы должен быть полный и правильный. Полностью определить проблему зачастую трудно, и поэтому диагностика проблемы часто становится многошаговой процедурой с принятием промежуточных решений. Такими шагами могут быть:

- осознание самой необходимости принятия решения;

- определение новизны проблемы и ситуации, в которой она возникла;

- выявление причин и источников возникновения проблемы;

- установление возможных взаимосвязей рассматриваемой проблемы с другими известными проблемами;

- определение степени полноты и достоверности информации, необходимой для принятия решения, и установление возможности разрешимости проблемы.

*a) Оценка располагаемых ресурсов и их соотношения, выявление ограничений.*

Перед тем, как выявлять возможные пути решения проблемы, необходимо проанализировать имеющиеся ресурсы, которые могут потребоваться для принятия решения (временные, материальные, трудовые и др.), и сформулировать соответствующие ограничения.

*б) Определение внешних и внутренних проблем, их ранжирование.*

К числу внешних по отношению к организации факторов, которые необходимо учитывать при принятии управленческих решений, можно отнести: экономическую и политическую ситуацию в обществе, демографическую ситуацию, законодательную и нормативную базу и т.д. Большинство из них с точки зрения возможностей влияния организации на их изменение являются неуправляемыми и могут выступать в виде ограничений для принятия решений.

К числу внутренних факторов могут быть отнесены: стратегия развития организации, жизненный цикл организации, размер организации, финансовое положение организации и организационная культура.

Учет многочисленных и разнообразных факторов, выбор среди них главных и предвидение возможных изменений в их взаимовлиянии – сложнейшая задача, возникающая в процессе принятия управленческих решений.

На втором этапе необходимо определить критерии принятия решений – стандарты, по которым предстоит оценить альтернативные варианты выбора. Они выступают в качестве рекомендаций по оценке решений. В качестве критериев оценки могут выступать: степень достижения поставленных целей, возможность (вероятность) полной реализации решений, затраты на реализацию решений, эффект от реализации решений и др.

Третий этап – определение приоритетов – значимости критериев.

На этом этапе необходимо из общего числа отобранных критериев оценки различных вариантов выбрать те критерии, которые при данных условиях будут приоритетными.

На четвертом этапе происходит определение (выявление) возможных альтернатив решения проблемы.

На этом этапе выявляются и формулируются альтернативные варианты решения проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия по устранению проблемы. Однако на практике лицо, принимающее решение, редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень большого числа альтернатив, даже если они все реалистичны, часто чрезмерно усложняет и затягивает процесс решения проблемы. Поэтому число вариантов выбора для серьезного рассмотрения, как правило, ограничивается всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными. При этом большую роль играют опыт и интуиция индивида, принимающего данное решение.

На пятом этапе происходит оценка альтернатив. На этом этапе осуществляются анализ и оценка выявленных альтернативных вариантов решения проблемы по установленным критериям и с учетом определенных ранее ограничений. Конечно, при выявлении возможных альтернатив проводится их определенная предварительная оценка.

Шестой этап – окончательный выбор альтернативы. На основе произведенного анализа проблемы и оценки альтернатив выбирается окончательный вариант решения – альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

Для выбора окончательного решения также могут привлекаться эксперты, или он может осуществляться коллективно, однако ответственность за принятые решения и результаты его реализации возлагаются на руководителя.

И последний, седьмой этап – реализация решения и оценка результатов. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Только после осуществления решения выявляются его реальная ценность и качество.

Данные этапы показывают общую логику работы по выработке управленческого решения. Эта схема может быть использована в качестве ориентировочной модели для принятия любого управленческого решения, в том числе и кадрового, как его разновидности.

Для целей нашей работы, определим **кадровые решения** – как особый вид управленческих решений, направленных, в том числе, и на успешное взаимодействие организации-работодателя с другими субъектами рынка труда.

В силу влияния на процесс принятия кадровых решений особенностей субъектов и объектов этих решений кадровые решения имеют определенную специфику.

Для них характерны многообразие, многоаспектность, сложное переплетение и взаимодействие различных факторов, влияющих на их принятие. Кадровые решения характеризуются сложностью и уникальностью, большой долей нестандартных решений с трудно предсказуемыми последствиями, принятием значительной части решений в условиях риска и неопределенности, трудностью их формализации и количественной оценки. Для них характерны «отложенные последствия», то есть значительный промежуток времени между тем периодом времени, когда средства на реализацию решений были затрачены, и тем периодом, когда можно явно оценить отдачу от вложенных средств.

Одним из наиболее важных кадровых решений является решение **о найме персонала**.

Мы будем рассматривать решения о найме с двух точек зрения:

- 1) С точки зрения работодателя, решение о найме – последовательность действий, предпринимаемых соответствующими должностными лицами организации, результатом которых является прием необходимого сотрудника на работу.

2) С точки зрения кадрового агентства, решение о найме – последовательность действий, предпринимаемых рекрутером, результатом которых является закрытие вакансии организации - работодателя, являющейся клиентом кадрового агентства.

Решение о найме персонала представляет собой разновидность кадрового решения. Поэтому представляется возможным утверждать, что процесс принятия решения о найме персонала, как и любого кадрового решения, подчиняется предложенной выше общей технологии принятия управленческого решения. Подтвердим верность этого предположения на примере решения смоделированной кадровой проблемы.

1. Напомним, что процесс принятия любого кадрового решения начинается с обоснования его необходимости и анализа проблемной ситуации.

Первый этап принятия кадрового решения должен завершиться постановкой серии задач, а именно: какую кадровую проблему надо решить; какое время отведено на ее решение; какими силами и средствами будет решаться данная проблема.

Рассмотрим ситуацию, при которой нам нужно решить проблему поиска и подбора сотрудника на вакантную ключевую позицию в организации в течение двух недель вместо увольняющегося сотрудника. Основная внешняя проблема: на рынке труда профессионалов нужной нам квалификации немного, внутренняя: в организации нет специалиста по подбору персонала. Поэтому необходимо принять решение о способе закрытия данной вакансии с учетом обозначенных выше проблем и условий.

2. На втором этапе принятия кадровых решений определяются критерии оценки различных вариантов решения поставленных задач. Поскольку принятие оптимальных решений осуществляется, как правило, на альтернативной основе, важно определить критерии выбора наилучшего из возможных вариантов.

Может случиться так, что есть всего одна единственная альтернатива, например, решение регламентировано Трудовым Кодексом или другими правовыми актами. Хотя в строгом смысле, если не было нескольких альтернатив, то не было осознанного выбора, то есть принятия решения. Применительно к критериям выбора кадровых решений многокритериальный подход в большинстве случаев является преобладающим.

В нашем случае основными критериями будут являться: профессиональные качества необходимого кандидата, дефицит таких специалистов на рынке труда, зарплатные ожидания кандидатов и финансовые возможности организации, условия труда, срочность решения вопроса, цена поиска и отбора и т.д.

3. На третьем этапе необходимо из общего числа отобранных критерии выбрать те критерии, которые при данных условиях будут приоритетными. Так, применительно к описанной нами ситуации, в качестве приоритетного критерия может выступать профессионализм кандидата. Вторым по значимости может быть критерий времени, в течение которого должна быть закрыта вакансия. При этом может случиться так, что для достижения данной цели организация готова пойти на определенные затраты, например обратиться к услугам кадровых агентств. Таким образом, критерий затрат на поиск и отбор персонала в данном случае может оказаться наименее значимым при дефиците необходимых специалистов на рынке труда и дефиците времени.

4. На четвертом этапе задача состоит в том, чтобы определить имеющиеся варианты решения проблемы. Применительно к рассматриваемой нами ситуации, к числу возможных альтернатив можно отнести следующие:

- поискать подходящего работника внутри самой организации;
- прибегнуть к рекомендациям знакомых;
- дать объявление в СМИ;
- воспользоваться специализированными сайтами в Интернете;

- обратиться к услугам кадровых агентств.

Важно уметь анализировать все многообразие имеющихся возможностей.

Именно на этом этапе принятия решения о найме персонала и появляется кадровое агентство как вариант решения проблемы, как альтернатива.

5. На пятом этапе производится анализ собранной информации и оценка различных вариантов на основе отобранных ранее критериев. Многие из альтернативных решений легко обнаружить. Они обычно известны из предыдущего опыта, стандартны и легко вписываются в критериальные границы лучшего решения. Однако нередко возникают новые, уникальные проблемы, решение которых не умещается в привычные стандартные рамки. Здесь необходим творческий подход.

Все предложенные альтернативы должны быть сравнены с основными «идеальными» критериями и друг с другом или оценены для последующего выбора лучшей из них. Оценка предполагает определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив и установление между ними некоего уровня компромисса. Для этого могут быть использованы как количественные, так и качественные измерения.

В нашем случае, внутри организации может не оказаться работника соответствующей квалификации, чтобы занять вакансию, кроме того, новое назначение может вызвать отрицательную реакцию бывших коллег. Объявления в СМИ требуют некоторых материальных затрат, и, кроме того, кто-то из сотрудников организации должен будет заниматься процессом отбора, что особенно проблематично в организациях, где нет штатной единицы специалиста по работе с персоналом, и поэтому этот процесс может занять много времени и отбор может быть выполнен не вполне профессионально. Поиск через Интернет практически не требует материальных затрат, но несет те же проблемы, что и поиск кандидата с

помощью объявлений в СМИ. Обращение к услугам кадровых агентств может дорого стоить, но ускорит решение вопроса и сделает отбор более профессиональным.

6. На заключительной стадии принятия решения принимается окончательное решение – то, которое самым лучшим образом удовлетворяет выбранным ранее критериям и обеспечивает достижение желаемого результата. Здесь необходимо помнить про риск и ограничения и по возможности их минимизировать.

В нашем случае при ведущей значимости критериев профессионализма кандидата и времени закрытия вакансии и с учетом того, что критерий стоимости поиска и подбора не является основополагающим, наилучшей альтернативой будет обращение в кадровое агентство.

Итак, на последнем этапе принято решение об обращении в кадровое агентство, как способ решения возникшей кадровой проблемы. Этот последний этап становится, в свою очередь, первым этапом на пути принятия следующего кадрового решения, а именно – о выборе кадрового агентства. Процесс принятия этого решения пройдет через описанные нами выше основные стадии технологии принятия кадрового решения, начиная с первого этапа – осознания необходимости обращения к услугам кадрового агентства.

Рассмотрим подробнее эти этапы на нашем примере.

На первом этапе благодаря предыдущему решению была осознана необходимость обращения в кадровое агентство для решения возникшей кадровой проблемы.

Временные рамки известны, критерий стоимости услуг агентства не является решающим. Основные внешние проблемы – большое количество кадровых агентств в городе, отсутствие серьезного опыта работы с ними, различные стоимость и качество услуг агентств. Внутренние – отсутствие в

организации специалиста по подбору, который будет работать с агентством, желание минимизировать затраты, дефицит времени на закрытие вакансии.

На втором этапе определяем основные критерии. Это сроки подбора, стоимость, гарантии, профессионализм рекрутеров, репутация агентства, отзывы клиентов, предыдущий положительный опыт работы с кадровыми агентствами.

На третьем этапе в качестве приоритетов выделим сроки подбора и его стоимость.

На четвертом этапе выявим основные альтернативы:

- обратиться в любое кадровое агентство, координаты которого окажутся под рукой;
- обратиться в самое известное агентство города;
- обратиться одновременно в несколько агентств;
- воспользоваться рекомендациями для выбора агентства;
- обратиться в агентство, с которым уже имеется положительный опыт работы.

На пятом этапе проведем их сравнение:

Обращение в первое попавшееся кадровое агентство может привести к тому, что заказ будет выполнен не вполне профессионально или будет стоить неоправданно дорого. И хотя на поиск такого агентства не нужно тратить много времени, придется потратить время на знакомство рекрутера с организацией.

Чтобы обратиться в самое известное кадровое агентство города, в расчете на профессионализм и скорость подбора, понадобится время на изучение рейтинга агентств. Кроме того, услуги такого агентства наверняка будут стоить дорого, и поэтому возможны излишние финансовые затраты. Также существует вероятность того, что наша заявка не окажется в числе первых по значимости для данного агентства, что грозит потерей времени.

Обращение в несколько кадровых агентств одновременно, возможно, ускорит процесс отбора и даст возможность рассмотрения большего количества кандидатов, но и одновременно потребует большего количества времени на общение с несколькими рекрутерами из нескольких агентств, а также может привести к снижению их интереса к нашей заявке, если станет известно, что над данной заявкой работает не одно агентство. Все это может отрицательно сказаться на сроках выполнения заказа.

Рекомендации могут оказаться неадекватными для нашей ситуации, так как положительный опыт работы с агентством одной организации не всегда является гарантией успеха сотрудничества с другой. Хотя рекомендации значительно ускоряют процесс выбора агентства.

Обращение в агентство, с которым уже есть положительный опыт работы, (то есть предыдущий заказ был выполнен в срок, профессионально и за приемлемое вознаграждение), значительно ускоряет процесс выбора и дальнейшей работы. Так как агентство уже знакомо с организацией, ее структурой, условиями работы, проблемами и т.д., процесс оформления заявки займет минимум времени. Кроме того, способ общения рекрутера с заказчиком уже отработан, стоимость услуг и их качество устраивают, также существует еще и дополнительная возможность получить скидку. Нашей заявке будет обеспечено должное внимание, а по предыдущему опыту можно также оценить и процесс сопровождения работника в период испытательного срока.

На шестом этапе, взвесив все за и против, принимаем окончательное решение: обратиться в агентство, с которым уже есть положительный опыт работы.

Таким образом, удалось еще раз показать, что представленная выше технология принятия управленческого, в том числе и кадрового, решения является достаточно универсальной, позволяющей применять ее на всех

этапах кадровой работы для принятия любых кадровых решений, в том числе и о найме персонала.

Возвращаясь к нашей схеме принятия решения о найме персонала, можно утверждать, что в ходе реализации работодателем четвертого этапа предложенной технологии, а именно – этапа определения возможных альтернатив решения проблемы найма, в этой схеме появляется кадровое агентство.

Процесс принятия работодателем решения об обращении в кадровое агентство представляет особый интерес.

Существует ряд причин для обращения работодателей в кадровые агентства. Агентство значительно экономит время работодателя, беря на себя огромную работу по просмотру резюме, проведению интервью, отбору специалистов, предоставляя заказчику несколько финальных кандидатов, не только соответствующих требованиям заявки, но и также проявляющих высокую мотивацию в получении вакансии именно в этой компании и способных вписаться в ее корпоративную среду. Агентство ежегодно обновляет базу данных специалистов, отслеживая их карьерные продвижения, и имеет возможность осуществлять проверку рекомендаций, используя обширные деловые контакты. Оно предоставляет заказчику гарантийное сопровождение кандидата на период испытательного срока, способствует его успешной адаптации, помогает сгладить возможные недоразумения, являясь посредником между работодателем и вновь принятым сотрудником, а в случае его несоответствия или ухода из компании делает бесплатную замену. Руководитель организации может получить квалифицированную консультацию по кадровым вопросам, в том числе по уровню заработных плат различных специалистов, основным тенденциям рынка труда и т.п.

Часть работодателей считают, что это нужно делать, как только появляется вакантная позиция, другие обращаются тогда, когда поиск собственными силами не дал результатов.

Основные причины, которые заставляют (или могли бы заставить) работодателей обращаться к услугам кадровых агентств указаны в Табл. 1. (опрошено 300 руководителей коммерческих организаций-работодателей).

Таблица 1

Распределение мнения респондентов о причинах обращения в кадровое агентство, %

Отсутствие в компании собственной службы кадров	<b>76,9</b>
Более короткие сроки подбора	<b>51,9</b>
Предыдущий положительный опыт работы с кадровыми агентствами	<b>29,4</b>
Гарантия замены	<b>26,9</b>
Подбор будет выполнен более профессионально	<b>20,0</b>
Симпатии к конкретному рекрутеру	<b>18,1</b>
Это экономически целесообразно	<b>11,2</b>

Кроме того, среди причин обращения работодателей в кадровые агентства отмечены:

- компания не заинтересована в разглашении среди своего персонала информации о поиске нового сотрудника;
- возникает необходимость, чтобы персонал набирал независимый человек, не посвященный во внутренние проблемы компании и не имеющий личной заинтересованности в результатах подбора;
- необходим массовый подбор в короткие сроки.

Также важным фактором является возможность рекламы организации-работодателя через кадровые агентства и изучения состояния кадровой ситуации конкурентов, и вообще рынка труда.

Кроме того, следует отметить и влияние особенностей самой вакантной должности, а именно: срочность закрытия позиции, уровень должности, наличие необходимых кандидатов на рынке труда. На определенные должности с большей вероятностью работодатель будет искать кандидатов через кадровые агентства, другие же попытаются закрыть собственными

силами. Как правило, линейный персонал подбирается самостоятельно, а руководители и уникальные специалисты – с помощью кадровых агентств. Вероятность обращения в кадровое агентство увеличивается с усложнением задачи закрытия вакантной должности, которая может быть связана с не совсем привлекательными условиями работы или оплаты. Но наиболее часто – с ограничениями по срокам закрытия вакансии.

Причины же, по которым работодатели не обращаются (или обращаются редко) в кадровые агентства, выглядят следующим образом:

- в организации есть штатный специалист, занимающийся подбором персонала
- это экономически не выгодно;
- имеется предыдущий негативный опыт работы с кадровыми агентствами.

Также отмечена и такая причина, как слабое представление о деятельности кадровых агентств и работе с ними.

Что же касается выбора кадрового агентства, то рекомендации станут решающими для большинства работодателей (в случае отсутствия опыта работы с кадровыми агентствами), а уже имеющийся положительный опыт работы - основной критерий для работодателей. Также среди важных критериев отмечены специализация агентства, опыт закрытия аналогичных позиций и стоимость услуг. Достаточно большое количество работодателей предпочитают обращаться одновременно в несколько агентств для закрытия одной вакансии. Кроме того, для большинства работодателей решающее значение имеет личность самого рекрутера, а не имидж агентства, в котором он работает.

Рассмотрение общей технологии принятия кадровых решений, в том числе и о найме персонала, и изучение процесса принятия решения об обращении в кадровое агентство работодателями позволяют сделать следующие **выводы**:

Основой практик принятия решения по найму персонала является общая универсальная схема принятия управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений состоит из нескольких основных этапов, которые в своей совокупности образуют универсальную общую схему. Данная схема применима ко всем управленческим решениям, в том числе и кадровым, хотя кадровые решения имеют свои специфические особенности в силу уникальности объектов и субъектов принятия этих решения.

Разновидность кадровых решений – решение о найме. В целях нашего исследования решение о найме рассмотрено с двух точек зрения:

- 1) С точки зрения работодателя, решение о найме – последовательность действий, предпринимаемых соответствующими должностными лицами организации, результатом которых является прием необходимого сотрудника на работу.
- 2) С точки зрения кадрового агентства, решение о найме – последовательность действий, предпринимаемых рекрутером, результатом которых является закрытие вакансии организации - работодателя, являющейся клиентом кадрового агентства.

Процесс принятие решения о найме подчиняется общей технологии принятия управленческих (в т.ч. кадровых) решений, так же как и принятие решения об обращении в кадровое агентство и о его выборе. Необходимость обращения в кадровое агентство возникает у работодателей на определенном этапе принятия кадрового решения о найме персонала, а именно на этапе определения возможных альтернатив решения проблемы. К помощи кадровых агентств работодатели зачастую прибегают не сразу при возникновении вакансии, а после того, как были испробованы другие варианты решения вопроса, в частности, когда подбор персонала собственными силами не дал нужных результатов или не был выполнен в срок. Большинство работодателей обращаются одновременно в несколько кадровых агентств для закрытия одной и той же вакансии.

На принятие работодателем решения об обращении в кадровое агентство оказывают влияние различные факторы, среди них: отсутствие в компании собственной службы кадров; вероятность более качественного и быстрого подбора персонала через агентство и гарантия замены; предыдущий положительный опыт работы с определенным кадровым агентством или рекрутером. При его наличии работодатель скорее всего обратится к их услугам, даже если мог бы справиться самостоятельно; личные симпатии к рекрутеру могут оказать решающее влияние на принятие решения об обращении в кадровое агентство. Вероятность обращения в кадровое агентство увеличивается с усложнением задачи закрытия вакантной должности.

Существует ряд факторов, которые отрицательно скажутся на принятии решения об обращении в кадровое агентство. Наиболее распространенные из них: наличие собственной службы кадров, дороговизна услуг агентства и предыдущий негативный опыт сотрудничества с кадровыми агентствами.

Выбор кадрового агентства работодателем также обусловлен рядом основных причин, среди которых наиболее важны рейтинг агентства и его известность, рекомендации и наличие предыдущего положительного опыта работы с данным агентством.

## **ГЛАВА 3. Технологии и социальные характеристики субъектов взаимодействия**

### **3.1. Технология и социальные характеристики функционирования работодателя в процессе найма персонала**

Как мы уже говорили, в процессе функционирования субъектов на рынке труда формируются определенные модели их поведения. Структура социального функционирования организации-работодателя в процессе найма персонала базируется на основе технологии принятия кадровых решений.

От того, насколько грамотно принимаются решения о найме персонала, в значительной степени зависит достижение организацией собственных целей, а также её социально - значимых функций.

Система подбора персонала – это технология, четкие правила и приемы выполнения действий, обеспечивающие своевременное комплектование штата в количестве и составе, необходимом для достижения стратегических целей компании.

Определим **систему подбора** в организации как совокупность кадровых решений, обеспечивающих наиболее результативный процесс взаимодействия организации с соискателями и с посредниками на рынке труда.

Об основных принципах построения системы подбора персонала можно сказать то, что высокая эффективность и технологичность работы по поиску и отбору новых работников обеспечивается правильно выбранными критериями и методами, хорошо отработанными процедурами и четкими положениями и инструкциями, регламентирующими работу в этой области. Однако это может быть достигнуто лишь тогда, когда результаты этой деятельности не только востребованы, но и когда эта работа встречает полное понимание и поддержку со стороны высшего руководства. Высокие результаты при построении системы поиска и отбора персонала возможны

лишь в том случае, если этим занимаются люди, обладающие необходимым опытом и знаниями.

Для подробного описания функционирования организации-работодателя в процессе найма персонала возникает необходимость снова обратиться к схеме принятия кадровых решений.

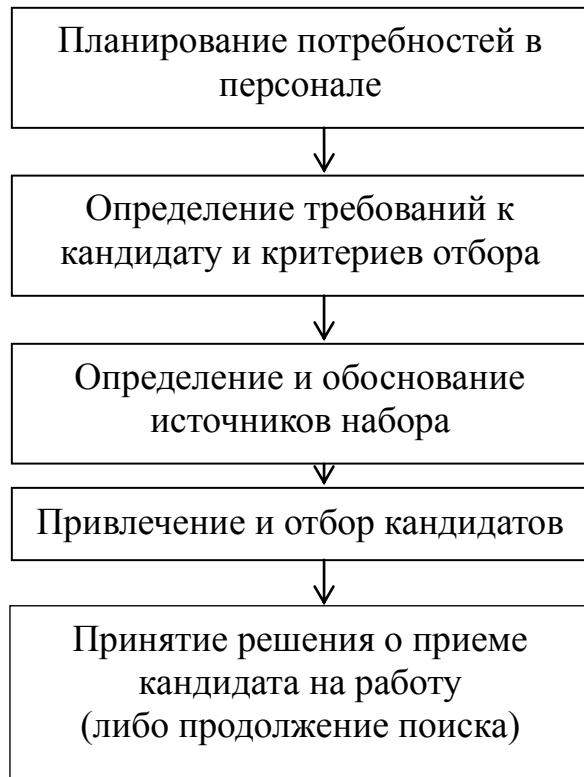
Процесс найма персонала в организации представляет собой поэтапную постановку и решение серии взаимосвязанных задач. На основании общей схемы принятия управленческого решения, предложенной в п. 1.3. настоящей работы, а также на основании схемы принятия кадрового решения о найме персонала, предложенной Л.В. Карташовой<sup>1</sup>, можно выделить следующие его этапы (*см. Рис.1*):

*Основные этапы процесса найма персонала работодателем*

**Основные этапы процесса  
найма персонала  
работодателем**

---

<sup>1</sup> Карташова, Л.В. Методология принятия кадровых решений и оценка их эффективности: Дис.... д-ра экон. наук [Текст] / Л.В. Карташова. – М., Б.и., 2001. – 296 с. – С.114



*Рисунок 1*

С учетом опыта, которым располагают специалисты, работающие в организации, и практики, сложившейся в деле поиска и отбора персонала, руководство принимает решение о том, будут ли все эти задачи решаться собственными силами, или для их решения потребуется приглашение внешних специалистов.

Желательно, чтобы все необходимые моменты, касающиеся технологии найма в организации, были четко прописаны. Правильно составленный документ, отражающий все необходимые моменты, способен сделать данный процесс более результативным. Для этой цели в организациях разрабатывается и принимается «Положение о подборе персонала», цель которого – поэтапное описание технологии найма персонала в организации. В подобном «Положении» по шагам прописан весь процесс принятия кадрового решения о найме персонала в организации, на основании которого функционирует кадровая служба в процессе подбора, и чем во многом определяется ее структура.

На сегодняшний день «Положения о подборе персонала» существуют далеко не у всех организаций. У некоторых данный документ находится на стадии разработки. Чем крупнее организация и сложнее ее структура, тем с большей вероятностью присутствует в ней данный документ. Разработкой этого документа занимается HR-служба. Нередко данное «Положение» не разрабатывается на месте, а присыпается уже в готовом виде из вышестоящих организаций.

Наличие данного документа в организации делает процесс найма более четким и своевременным, позволяет легко ориентироваться в этом процессе руководителю любого уровня, а также в случае смены HR-менеджера, новому сотруднику HR-службы быстро приступить к своим обязанностям.

Далее подробно рассмотрим социальное функционирование организаций-работодателей в процессе найма персонала на основе предложенной выше схемы принятия решения.

Первый этап представленной выше технологии принятия решения о найме персонала в организации – это планирование потребности в персонале. Процессу долгосрочного планирования персонала в современных организациях, к сожалению, не придается должного значения. Лишь некоторые организации применяют долгосрочное (на несколько лет вперед) планирование численности персонала. Это, как правило, крупные, активно развивающиеся организации. Они же, как правило, и имеют кадровый резерв. У большинства организаций кадровое планирование заключается в составлении штатного расписания на следующий год. В некоторых организациях вовсе не занимаются планированием численности персонала и решают кадровые проблемы по мере возникновения в организации необходимости в новых сотрудниках.

Следующий этап – это определение требований к кандидатам и критерии отбора. Основные требования к кандидату определяются его должностными обязанностями, прописанными в должностной инструкции.

В подавляющем большинстве организаций уже давно разработаны и внедрены должностные инструкции для всех категорий персонала. Правда, в определенном проценте случаев они носят чисто формальный характер, как отчетный документ, и не совпадают с реальными обязанностями работника.

Составленные на основе должностных обязанностей требования к кандидату должны: иметь непосредственное отношение к работе, быть четко сформулированными, быть легко измеримыми, не являться дискриминационными. Все требования могут быть разделены в зависимости от важности их учета при принятии окончательных решений на необходимые и желательные.

Профессиональный подход к определению требований, которые предъявляются к претенденту на свободную вакансию и к определению критериев отбора кандидатов, предполагает составление специального документа HR-службой организации.

Критерии отбора играют исключительно важную роль в системе подбора персонала, поскольку именно на основании критериев производится отбор кандидатов и принимается решение о найме. Отбор – это сравнение кандидатов с идеальным портретом. Идеальный портрет «создают» критерии отбора.

Требования к критериям отбора:

1. Полнота. Критерии должны учитывать все ключевые характеристики, важные для успешной работы в должности.
2. Надежность. Отбор на основании установленных критериев должен обеспечивать точность и устойчивость результатов. Результаты, полученные в ходе отбора, не должны быть случайными.
3. Необходимость и точность. Критериев не должно быть слишком много, чтобы не усложнять процесс поиска и подбора. Не следует также включать в критерии отбора требования, явно лишние для должности.

4. Социальная справедливость. Критерии отбора в идеале не должны подвергать кандидатов дискриминации по таким характеристикам, как пол, возраст, национальность и т.д. Это требование трудового законодательства. К сожалению, компании в большинстве случаев пренебрегают этим требованием. Необходимо, как минимум, стремиться к тому, чтобы такие критерии были по возможности обоснованы<sup>1</sup>.

Наиболее важные критерии, которые работодатели рассматривают в процессе отбора кандидатов, представлены в *Таблице 2*.

*Таблица 2*

*Наиболее важные критерии при отборе кандидатов  
(ранжирование от 1 до 9 баллов)*

Опыт работы	<b>8,25</b>
Образование	<b>6,25</b>
Личное впечатление	<b>6,25</b>
Вероятность того, что человек впишется в коллектив	<b>5,25</b>
Рекомендации	<b>4,75</b>
Результаты психологического тестирования	<b>4,5</b>
Мнение коллег и подчиненных	<b>3,5</b>
Желание кандидата работать именно в данной компании	<b>3,25</b>
Наличие или отсутствие нужных специалистов на рынке труда	<b>2,75</b>

Таким образом, такой субъективный критерий, как личное впечатление, произведенное кандидатом, имеет не меньший вес, чем такой объективный критерий, как образование.

Следующий этап принятия решения о найме персонала – определение и обоснование источников набора.

Готовность компании рассматривать различные источники подбора персонала является частью кадровой политики организации. Большинство

---

<sup>1</sup> Карташова, Л.В. Методология принятия кадровых решений и оценка их эффективности: Дис.... д-ра экон. наук [Текст] / Л.В. Карташова. – М., Б.и., 2001. – 296 с. – С.117-118

работодателей используют все возможные источники для закрытия появляющихся у них вакансий.

Как известно, все источники набора персонала можно разделить на внешние и внутренние. При внутреннем наборе вакансии заполняются за счет работников организации; при внешнем – для заполнения вакансий привлекаются кандидаты со стороны. Достоинства и недостатки внешних и внутренних источников набора очень подробно освещены в профессиональной литературе.

Способы поиска внутри компании таковы:

- корпоративные средства массовой информации (газеты, радио, информационные стенды, корпоративный сайт, электронная почта);
- обращения к руководителям соответствующих подразделений;
- анализ личных дел для отбора сотрудников по формальным критериям.

Внутренними источниками набора в тех или иных случаях пользуются большинство компаний. Только в небольших организациях, где каждый специалист существует в единственном числе, практически не используют внутренние перемещения для закрытия появляющихся вакансий. Другое дело, что достаточно многие компании предпочитают внутренним перемещениям прием новых сотрудников извне, считая, что таким образом оптимизируют результативность работы персонала.

Внешние источники набора чаще используются, когда нет подходящего кандидата внутри организации, или переобучение требует значительных средств и времени, либо, когда организация выбрала для себя стратегию постоянного пополнения свежими силами и идеями со стороны.

Способы поиска вне компании:

- 1) база данных кандидатов;
- 2) личные контакты;
- 3) размещение объявлений в СМИ;
- 4) выезд в учебные заведения;

- 5) использование Интернета;
- 6) государственные службы занятости;
- 7) кадровые агентства.

Процедура работы с кадровыми агентствами, как правило, подробно описывается в «Положении о подборе персонала». Мы же рассмотрим технологию и особенности работы кадровых агентств более подробно в следующей главе.

Относительно внешних источников набора картина выглядит следующим образом:

1) *Поиск и размещение объявлений в Интернете.* Наиболее известные работодателям «работные» сайты – [www.job.ru](http://www.job.ru), [www.rabota.ru](http://www.rabota.ru). и [www.headhanter.ru](http://www.headhanter.ru)

2) *Размещения объявлений в СМИ.* По мнению экспертов, популярность различных печатных изданий не одинакова. И «отдача» от размещения в них объявлений о вакансиях тоже различна. Кроме того, значительную часть объявлений о вакансиях дают не непосредственные работодатели, а кадровые агентства. Объявления же на телевидении используются значительно реже, чем в печатных СМИ. Как правило, эти объявления идут в форме «бегущей строки» и касаются «горячих» вакансий, хотя есть и специальные рекламные блоки, посвященные объявлениям о вакансиях.

3) *Рекомендации.* Совершенно особенный способ принять на работу нового человека, где наиболее прослеживается роль субъективного человеческого фактора. Но, тем не менее, данный способ существовал во все времена и благополучно существует и по сей день.

4) *К услугам кадровых агентств* обращаются далеко не все.

Здесь следует отметить тот факт, что это число составляют только те работодатели, которые готовы оплачивать работу кадровых агентств. Работать же с агентством на безвозмездной основе (в том случае, когда плата за трудоустройство берется с соискателя) согласны практически все.

5) *База данных соискателей*, обращавшихся в поисках работы в организацию, существует у многих работодателей. Но большинство работодателей отмечают, что им не удается эффективно вести, актуализировать и использовать эту базу из-за недостатка времени и навыков для организации подобной базы.

6) *В службы занятости* обращаются немногие. Как правило, это крупные организации. Они ищут там преимущественно специалистов рабочих специальностей.

7) Некоторые организации практикуют *выезд в учебные заведения*.

Наиболее часто такие выезды осуществляются в средние специальные учебные заведения также в поисках специалистов технических и рабочих специальностей.

Это еще раз подтверждает тот факт, что кадровые агентства на сегодняшний день являются не самым популярным источником найма рабочей силы работодателем. Существуют более востребованные и менее востребованные варианты.

Следующий этап – привлечение и отбор кандидатов. На этом этапе необходимо определить, какими методами можно проверить соответствие кандидатов критериям отбора. Существует множество различных методов оценки кандидатов при приеме на работу. Обозначим кратко наиболее распространенные:

### *1) анализ резюме (анкетных данных)*

Из резюме можно понять, насколько соискатель соответствует формальным критериям, и проследить его образовательный и профессиональный путь.

### *2) анализ других документов*

Используется, как правило, для подтверждения информации, данной в резюме или в анкете.

### *3) телефонная беседа*

Ее цель – подтвердить или опровергнуть сомнения относительно соответствия соискателя некоторым критериям отбора и отсеять соискателей, им не соответствующих.

#### *4) теоретические и практические задания*

Позволяют проверить имеющиеся у кандидата теоретические знания и практические навыки, при помощи заранее разработанных под определенную должность теоретических вопросов и практических заданий.

#### *5) тестирование*

Данный метод оценки кандидатов набирает в наших организациях все большую популярность, тем более, что на сегодняшний день о тестах написано множество научной и популярной литературы.

В том или ином виде в большинстве организаций проводится тестирование при отборе кандидатов. Как правило, тестирование происходит уже на последнем этапе отбора, когда кандидат положительно прошел основные собеседования. Специальных сотрудников, которые профессионально занимаются тестированием, нет практически ни в одной организации. Тестированием занимаются сотрудники HR-службы, которые далеко не всегда имеют соответствующее образование и не владеют необходимыми умениями и навыками для профессионального проведения тестирования. Видимо, поэтому в организации обычно используется какой-либо один тест (наиболее распространен тест на IQ), понятие «батареи тестов» знакомо далеко не всем организациям. Поэтому нельзя утверждать, что процесс тестирования в организациях поставлен профессионально, что подтверждает и тот факт, что основной процент работодателей при прочих положительных моментах не откажет кандидату в приеме на работу только по результатам тестирования.

#### *6) проверка рекомендаций*

Отзывы с предыдущего места работы способны сыграть решающую роль в принятии окончательного решения о приеме кандидата. Если решение

работодателя положительно, и отзывы с предыдущего места работы также положительны, то этот факт только утвердит работодателя в правильности его выбора, но если отзывы окажутся отрицательными, то работодатель, скорее всего, продолжит поиск.

Многие организации проверяют рекомендации кандидатов с предыдущего места работы. Чем выше вакантная должность, тем с большей вероятностью будут проверены рекомендации. Основной причиной, по которой рекомендации не проверяются, названа нехватка времени.

#### *7) собеседование*

Огромное количество литературы посвящено собеседованию при приеме на работу и правилам его проведения.

Мы не будем подробно останавливаться на нем. Скажем только, что это самый распространенный метод оценки персонала в большинстве компаний. Он позволяет работодателю составить личное впечатление о кандидате, которое в большинстве случаев и является решающим.

#### *8) стажировка*

Суть метода – проверить кандидата «в деле», дать ему конкретные задания в рабочих условиях и внимательно за ним наблюдать. Нередко именно на этом этапе и отсеиваются кандидаты, несмотря на то, что уже прошли все основные стадии отбора.

Стажировку новых сотрудников практикуют немногие организации, в большинстве случаев – для менеджеров по продажам.

Выбор методов отбора определяется в каждой конкретной ситуации характером вакантной должности, ее важностью для организации, а также квалификацией сотрудников, занятых процессом подбора.

Здесь же следует отметить, что не все методы отбора являются одинаково эффективными и информативными. Вот как в своей статье о профессионально-интеллектуальном потенциале коллектива профессор

В.Ф. Анурин определяет рейтинги валидности некоторых показателей профессионального совершенства (см. Таблицу 3)<sup>1</sup>

Таблица 3

*Валидность некоторых показателей профессионального совершенства*

Показатель	Рейтинг валидности
Оценка когнитивного теста (тест на коэффициент интеллекта)	0,53
Биографические данные	0,37
Рекомендательные письма	0,26
Диплом об образовании	0,22
Интервью	0,14
Оценки успеваемости в колледже, ВУЗе	0,11
Возраст	- 0,1

Таким образом, популярность и распространенность методов оценки кандидатов далеко не всегда соответствуют валидности показателей, полученных в результате применения этих методов.

И последний этап – принятие окончательного решения. В «Положении о подборе персонала» желательно прописать условия, при которых кандидатам будет отказано в найме. Главное условие – несоответствие кандидата обязательным критериям отбора. Необходимо помнить, что сравнивать кандидатов нужно с установленными критериями, а не между собой. Если кандидат не соответствует хотя бы одному обязательному критерию, ему следует отказывать в найме, даже если он понравился больше других. Принятие решения на основе сравнения кандидатов может привести к игнорированию части важной информации, резко возрастает вероятность ошибки.

<sup>1</sup> Анурин, В.Ф. Профессионально - интеллектуальный потенциал коллектива: причины и следствия [Текст] / В.Ф. Анурин // Кадровые решения. – 2006. – № 2.

Основными причинами, по которым кандидату будет отказано в приеме на работу, работодатели называют:

- несоответствие желаемым требованиям по полу, возрасту, образованию, опыту работы кандидата;
- завышенные требования кандидата (в т.ч. и зарплатные ожидания);
- несоответствующий внешний вид;
- несоответствие коллективу (не впишется в коллектив);
- отрицательные отзывы с предыдущего места работы;
- повышенная конфликтность;
- отсутствие у кандидата представления об организации, в которую он пришел устраиваться на работу.

Работодателям приходится сталкиваться с рядом трудностей в процессе поиска и подбора персонала, а именно:

- недостаток нужных кандидатов на рынке труда;
- несоответствие запросов кандидатов по компенсационному пакету профессиональным качеством и опыту;
- недостаточные возможности самих работодателей по оплате труда;
- долгий процесс согласования кандидатур кандидатов с головными компаниями;
- отсутствие или непрофессионализм штатного сотрудника, занимающегося подбором персонал;
- ограниченные сроки на закрытие вакансии.

Часть из них может спровоцировать работодателя обратиться за помощью в кадровое агентство.

Особенности социального функционирования организации-работодателя в процессе найма персонала определяются такой ее структурной составляющей, как **социальные характеристики** тех должностных лиц, которые участвуют в принятии решения.

Опираясь на высказывание М.Вебера, приведенного в п.1.1., о том, что в качестве субъектов действия могут рассматриваться только отдельные индивиды, в качестве индивида-субъекта принятия решения мы будем рассматривать руководителя организации, так как именно на нем лежит окончательная ответственность за принятое решение.

Руководитель занимает свой социальный статус в качестве первогоэлемента в алгоритме процесса найма персонала и, как основной субъект в этом процессе, существенно предопределяет его результативность. Все его достоинства и слабости непременно проявляются в процессе принятия решения и влияют на их качество. Поэтому не удивителен столь высокий интерес к личности руководителя, к его психологическому, социокультурному и профессиональному потенциалам<sup>1</sup>.

Можно выделить ряд индивидуальных черт руководителя как индивида, способных оказать влияние на процесс принятия решений.

*Общественно-политическая активность* – знание политico-экономических, программных и конституционных основ развития общества, участие в общественных организациях и т.д.

*Опыт* – жизненный путь руководителя, характер и объем образования, систематизация достижений и неудач и др.

*Интеллект и умственные качества* – память, гибкость мышления, объем познаний, творческий потенциал и т.д.

*Отношения с людьми* – способность к общению и лидерству, привлекательность для окружающих, стиль руководства и т.д.

*Физические данные* – возраст, здоровье, выносливость и др.

При коллективном принятии решений важно еще сочетание индивидуальных черт у членов группы – коллективного субъекта принятия решения.

---

<sup>1</sup> Куртиков, Н.А. Психология и социология управления: Учебное пособие [Текст] / Н.А. Куртиков. – М., Книжный мир, 2005. – 268 с. – С.194

В организациях присутствуют различные варианты принятия окончательного решения о найме того или иного сотрудника:

- 1) окончательное решение принимается непосредственным линейным руководителем;
- 2) окончательное решение принимается руководителем службы персонала;
- 3) окончательное решение за первым лицом компании;
- 4) окончательное решение принимается коллективно, с участием всех заинтересованных лиц.

Большинство респондентов доверили бы окончательное решение о приеме кандидата на работу своим подчиненным в том случае, если вновь принятый сотрудник будет находиться в их подчинении. В большинстве организаций решения о приеме кандидата принимается единолично, реже – коллегиально.

Опираясь на теорию ролевых и статусных наборов Р.Мертона, нельзя не отметить тот факт, что характеристика руководителя как субъекта принятия решений включает важную составляющую – **структуру базовых социальных статусных ролей**, которые он должен выполнять в организации в силу своего статусного положения. Например: организатор, аналитик, генератор идей, инноватор, коммуникатор, выразитель и защитник интересов, эксперт-арбитр, психотерапевт, педагог-воспитатель, лидер, критик и т.д. Важно то, что все вышеперечисленные роли оказывают свое влияние, порой противоречивое, на роль главную – принимающего решения.

Кроме того, руководитель, как и всякий другой человек, одновременно «включен» в различные социальные системы, предписывающие ему определенные социальные роли: должностную, групповую, общественно-политическую, семейную и т.д., причем каждая роль «задает» ему определенные предписания, которые он должен выполнять. Как должностное лицо он обязан ориентироваться на полезность, эффективность своей деятельности для данной организации; как член коллектива – стремиться

удовлетворять интересы своих подчиненных и коллег, поддерживать с ними позитивные отношения; как глава семьи – строить свое поведение с учетом материальных и иных потребностей своих близких и т.д. Иначе говоря, каждая роль формирует определенную ориентацию и определяет особенности поведения субъекта в ситуации принятия решения. Проблема состоит в том, что по своей направленности указанные ориентации могут не совпадать, и это не проходит бесследно для качества решения<sup>1</sup>.

Рассматривая социальные факторы, влияющие на принятие решения работодателем, особое внимание необходимо уделить *гендерной составляющей*, как одному из ключевых моментов, влияющих на принятие решений, в том числе кадровых. Мужчины и их поведение стали стандартом при рассмотрении вопросов принятия решений. Большинство рекомендаций в этой сфере соответствуют этикету мужских позиций. Особенности поведения и реакции женщины на внешнюю среду, мотивация ее поступков, личностные характеристики обычно рассматриваются как исключения из общих правил<sup>2</sup>. Но на практике кадровые решения принимаются женщинами не реже, чем мужчинами. Ведь именно женщины, как правило, работают в кадровых службах (и кадровых агентствах).

В исследовании Т.Н. Заславской профессионально-управленческих качеств мужчин и женщин сделаны следующие выводы:

1. При сравнении женского и мужского гендера предпринимателей и менеджеров обнаруживается больше общих черт, чем различий. Особенности, заслуживающие специального внимания, связаны со спецификой социальных ролей и ожиданий в адрес мужчины и женщины, различиями их личностных качеств, влияющих на профессиональный профиль, а также со

---

<sup>1</sup> Пригожин, А.И. Социологические проблемы управленческих решений [Текст] / А.И. Пригожин. – М., Изд-во Знание, 1984. – 46 с. – С.8

<sup>2</sup> Комаров, Е.И. Женщина-руководитель [Текст] / Е.И. Комаров. – М., Московский рабочий, 1989. – 173 с. – С.66

специфическими социальными и культурными препятствиями к должностному продвижению женщин.

2. У женщин, занятых в сфере управления, более развиты профессиональные качества, особенно важные в малом и среднем бизнесе. Но, с другой стороны, они уступают мужчинам в развитости инновационного мышления, творческом размахе, готовности к серьезному риску и осуществлению крупных стратегических проектов.

3. Деловым женщинам в большей степени, чем мужчинам, присущи такие социально-профессиональные качества, как осторожность, стремление решать возникающие конфликты не силовыми методами, а переговорами, умение устанавливать доверительные контакты с партнерами, значительно меньшая включенность в криминальные и противоправные операции<sup>1</sup>.

Здесь следует отметить еще и общеизвестный факт, что договориться, как правило, легче с лицом противоположного пола. Несговорчивость людей одного пола психологи объясняют слишком сильной их ориентацией на соперничество, в то время как люди разного пола инстинктивно ориентируются на сотрудничество, пытаясь найти сближающие решения. Это касается и кадровых решений, в том числе и решений о приеме на работу.

Кроме пола должностного лица, принимающего решение, на принятие кадровых решений оказывают воздействие такие его социальные характеристики, как *возраст, образование, опыт работы и стиль управления*. Например, известно, что чем выше уровень образования, тем более оригинальные и самостоятельные решения принимает руководитель.

По мере карьерного роста (который в свою очередь связан с возрастом, ростом уровня образования и накоплением профессионального и жизненного опыта) у руководителей изменяется подход к принятию решений.

---

<sup>1</sup> Заславская, Т.И. Авангард российского делового сообщества: (гендерный аспект) [Текст] / Т.И. Заславская // Социологические исследования. – 2006. – № 5. – С. 3 – 14. – С.14

Стили принятия решений различаются по двум основным параметрам: как используется информация, и как выбираются варианты дальнейших действий. Исходя из этих двух параметров, выделяются 4 базовых стиля принятия решений:

- 1) решительный (мало информации, одно направление действий);
- 2) гибкий (мало информации, много направлений);
- 3) иерархический (много информации, одно направление);
- 4) комплексный (много данных, много направлений).

Более того, стиль принятия решений руководителей зависит и от обстановки: важно, находятся ли они на людях (лидерский или публичный стиль) или в одиночестве, когда не нужно никому объяснять свои доводы (мыслительный или приватный стиль). Причем различие распространяется на весь процесс: и на то, как руководитель собирает информацию, и как оценивает варианты действий, и как делает окончательный выбор.

У руководителя доминирующий стиль принятия решений не только эволюционирует по мере служебного роста, но и кардинально изменяется. Стиль генерального директора представляет собой полную противоположность стилю менеджера низшего звена. В публичном (лидерском) варианте стабильная эволюция открытости и способности ценить разнообразие мнений постепенно прекращается и начинает развиваться более жесткий, авторитарный стиль. В приватном (мыслительном) варианте наблюдается неуклонное движение к максималистским стилям принятия решений (когда руководитель считает нужным все хорошоенько обдумать), а на самой вершине иерархии развиваются стили, при которых выбирается единственное правильное направление действий<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Бруссо Кеннет, Драйвер Майкл, Ларссон Рикард, Уриан Гери. Как принимают решения опытные руководители? [Текст] /Кеннет Бруссо // Газета «Работа сегодня». Нижегородский выпуск. – 2007. – № 58. – С.26

Следует отметить, что сам стиль управления как способ взаимодействия с другими людьми, а также его изменения, тесно связаны с приведенным в п.1.1. понятием Т. Парсонса «способ ориентации на другого».

В ходе экспертного опроса ряда руководителей удалось подтвердить влияние на процесс принятия кадровых решений о найме персонала социальных характеристик должностных лиц, принимающих эти решения (на примере принятия решения об обращении в кадровое агентство).

По мнению экспертов, постоянно пользуются услугами кадровых агентств чаще мужчины, чем женщины. Значительную часть клиентов кадровых агентств представляет возрастная группа от 21 до 40 лет, то есть молодые руководители более склонны обращаться к услугам рекрутеров, чем их более старшие коллеги. Кроме того, чем выше уровень образования респондента, тем вероятнее он будет пользоваться услугами кадровых агентств для закрытия вакансий в своей организации. Примерно эти же тенденции характерны и для принятия решения об обращении в кадровое агентство сразу по мере возникновения вакансии, не дожидаясь, пока поиск собственными силами потерпит неудачу, исключая характеристику пола респондентов. Женщины чаще, чем мужчины сразу обращаются в кадровое агентство.

Предпочитают одновременно работать с несколькими агентствами по закрытию одной вакансии чаще женщины, чем мужчины. С возрастом у руководителей прослеживается тенденция останавливать свой выбор на одном агентстве. А также, чем выше уровень образования респондентов, тем с меньшей вероятностью они будут работать с несколькими агентствами по закрытию одной вакантной должности.

Внешние источники набора чаще предпочитают мужчины, тогда как женщины предпочтут произвести внутренние перемещения. Кроме того, чем старше руководители, тем большее предпочтение они отдают внутренним

перемещениям персонала, в отличие от своих молодых коллег, предпочитающих нанять новых людей.

Далее отметим тот факт, что кроме руководителя организации, непосредственное участие в принятии кадровых решений принимает специалист кадровой службы: кадровик (инспектор отдела кадров), менеджер по персоналу, HR-директор.

Присутствие того или иного из вышеперечисленных специалистов в структуре компании должны определяться, как их способностью влиять на принятие кадровых решений, так и особенностями функционирования организации в процессе принятия кадровых решений.

*Кадровик* (инспектор отдела кадров). Его основные обязанности: ведение кадрового учета и делопроизводство. Полное отсутствие самостоятельности в принятии кадровых и организационных решений. Сегодня редко встречается как отдельная штатная единица, за исключением некоторых государственных учреждений. Часто эти функции возлагаются на секретаря, бухгалтера, менеджера по персоналу. В крупных организациях может существовать как отдельная должность в структуре службы управления персоналом.

*Менеджер по персоналу*. Должность появилась в середине-конце 90-х годов, когда с изменением рынка труда у компаний возникла необходимость в качественном поиске, отборе, оценке и обучении своего персонала. Появилась возможность профессионально (выступая в роли внутреннего эксперта-консультанта) влиять на принятие кадровых решений в компании. Сегодня это наиболее распространенная категория специалистов в сфере управления персоналом. Очень часто сочетает в себе функции кадрового делопроизводства с функциями управления персоналом, в ряде случаев совмещает это с деятельностью корпоративного тренера. Наряду с этим в некоторых крупных компаниях существуют менеджеры службы персонала, имеющие специализацию (например, менеджер по подбору, менеджер по обучению и т.д.)

*HR-директор* – директор по управлению человеческими ресурсами. В данном случае предполагается не просто реализация отдельных функций, свойственных менеджеру по персоналу, а управление целостной системой, разработкой стратегии в рамках системы управления персоналом и формирования кадровой политики компании, и полная ответственность перед высшим руководством за все кадровые решения, принимаемые в организации.

Следует отметить и то, что нередко отнесение сотрудников к этим группам весьма номинальное, так как работодатели имеют слабое представление о том, какие именно функции соответствуют названиям этих должностей. И поэтому у одних менеджер по персоналу выполняет функции HR-директора, у а других HR-директор занимается, в основном, кадровым делопроизводством.

Основные критерии, которыми руководствуются руководители при подборе специалиста, отвечающего за подбор персонала в организации, следующие:

- он должен идеально вписаться в корпоративную культуру компании;
- иметь соответствующий опыт работы, конкретные наработки и программы;
- личностно соответствовать данной позиции;
- понимать стратегию и цели компании;
- иметь профильное образование.

Основные компетенции данного специалиста, руководители определяют как:

- коммуникативные навыки;
- стрессоустойчивость;
- креативность и умение быстро находить выходы из спорных ситуаций;
- умение работать над проектами;
- ориентация на внутреннего клиента и внутреннее консультирование.

HR – профессия сравнительно новая, и требования, а следовательно, и представления о ней везде разные. В действительности успешный HR-менеджер должен знать и уметь достаточно много, чтобы эффективно выполнять свою работу и способствовать принятию грамотных кадровых решений. Кроме того, работа специалистов кадровой службы в компании, как и любая другая область менеджмента, должна быть систематизирована, а ее результаты, в том числе и результативность принятия кадровых решений кадровой службой объективно измеряться. Но так происходит не во всех компаниях. В оценке результативности работы сотрудника кадровой службы зачастую преобладают эмоциональные составляющие.

Напомним, что Р. Мертон и Т. Парсонс в рамках структурно-функционального анализа рассматривали необходимость постоянно иметь в виду плюрализм социальных ролей, который возрастает по мере развития общества, что приводит к определенным сложностям в процессе принятия и осуществления управленческих решений, а также влияние на процесс принятия решений не только явных управленческих функций людей, их принимающих, но и латентных, скрытых функций субъектов принятия решений<sup>1</sup>.

Среди личных (скрытых) мотивов, которые могут двигать специалистом кадровой службы, принимающим решение о приеме того или иного кандидата могут, оказаться:

- личная симпатия к кандидату;
- желание закрыть вакансию как можно скорее, чтобы избежать нареканий вышестоящего руководства;
- просьба о приеме на работу определенного кандидата от тех лиц, которым невозможно отказать по тем или иным причинам.

---

<sup>1</sup> Резник, Ю.М. Введение в социальную теорию: социальная системология [Текст] / Ю.М. Резник. – М., Наука, 2003 – 525 с. – С.118

Эти же скрытые мотивы могут оказывать влияние и на принятие решения о найме и самим руководителем.

Практическое исследование вопроса о принятии кадрового решения о найме персонала работодателями дает возможность сделать следующие **выводы:**

Структура социального функционирования организации-работодателя в процессе найма персонала базируется на основе технологии принятия кадровых решений. Система подбора персонала в организации – это совокупность кадровых решений, обеспечивающих наиболее результативный процесс взаимодействия организации с соискателями и с посредниками на рынке труда.

Решение о найме персонала в организации предполагает поэтапное решение серии взаимосвязанных задач: планирование потребности в персонале; определение требований к кандидатам и критериев отбора; определение и обоснование источников набора; привлечение и отбор кандидатов; принятие решения о приеме кандидата на работу (либо продолжение поиска). Желательно, чтобы все эти этапы были подробно описаны в специальном внутреннем документе – «Положении о подборе персонала» – пошаговой технологии принятия кадрового решения о найме персонала в организации. Во многих организациях такого документа пока нет, что говорит об отсутствии в большинстве организаций грамотного теоретического, методологического, а соответственно, и практического подхода к принятию кадровых решений.

Планирование потребности в персонале – основа первого этапа принятия решения о найме персонала. На сегодняшний день у большинства организаций кадровое планирование состоит в составлении штатного расписания на следующий год.

Основные требования к кандидату определяются его должностными обязанностями, прописанными в должностной инструкции. По нашим

данным, у большинства организаций такие инструкции уже разработаны и внедрены, хотя зачастую и носят формальный характер и не совпадают с реальными обязанностями работника.

Критерии отбора играют исключительную роль в процессе подбора персонала, так как именно на их основе производится отбор кандидатов и принимается окончательное решение. Наиболее важными критериями респонденты назвали опыт работы, образование и личное впечатление, произведенное кандидатом при собеседовании.

Все источники набора персонала делятся на внешние и внутренние. И те, и другие имеют свои достоинства и недостатки. И тем, и другим соответствуют определенные способы поиска кандидатов. Работодатели отдают предпочтение различным источникам закрытия появляющихся у них вакансий и выбирают различные способы поиска кандидатов. На первом месте – Интернет, затем – внутренние перемещения, далее – размещения объявлений в СМИ, прием по рекомендациям и обращения в кадровые агентства. Гораздо реже пополняют штат за счет собственной базы данных, обращения в службу занятости и в учебные заведения.

Существует множество методов для проверки соответствия кандидата критериям отбора. Но валидность показателей, полученных в результате применения метода, различна и зачастую не соответствует популярности и распространенности метода. Так, наиболее валидным показателем является результат тестирования. Но далеко не во всех организациях профессионально применяют данный метод и предают значение его результатам. А вот такой метод, как собеседование (или интервью), обладающий не самой высокой валидностью, применяется во всех без исключения организациях, и в большинстве случаев результаты собеседования и предопределяют окончательное решение. Кроме того, возраст претендента, на который работодатели всегда обращают серьезное внимание, является самым ненадежным параметром оценки будущих

профессиональных успехов кандидата. Для принятия окончательного решения важно учитывать условия, при которых кандидатам будет отказано в найме. При этом важно сравнивать кандидатов с установленными критериями, а не между собой.

Особенности функционирования организации - работодателя в процессе найма персонала во многом определяется такой ее структурной составляющей, как социальные характеристики должностных лиц, принимающих решения. В качестве индивида – субъекта принятия решения будем рассматривать руководителя организации, так как именно на нем лежит окончательная ответственность за принятое решение. Характеристика руководителя как лица, принимающего решение, включает важную составляющую – структуру базовых социальных статусных ролей. Кроме того, руководитель одновременно «включен» в различные социальные системы: должностную, групповую, общественно-политическую, семейную и т.д., причем каждая роль «задает» ему определенные предписания, которые он должен выполнять. Каждая роль формирует определенную ориентацию и определяет особенности поведения субъекта управления в ситуации принятия решения. Проблема состоит в том, что по своей направленности указанные ориентации могут не совпадать, и это не проходит бесследно для качества принимаемых им решений.

Принятие решения о найме в организации может быть как индивидуальным, так и коллективным. По данным нашего исследования, в большинстве организаций решение о приеме кандидата принимается единолично. Кроме того, большинство работодателей доверит окончательное решение о приеме кандидата своим подчиненным в том случае, если вновь принятый сотрудник будет находиться в их подчинении.

Рассматривая социальные факторы, влияющие на принятие решения работодателем, особое внимание необходимо уделить гендерной

составляющей, как одному из ключевых моментов, влияющих на принятие решений, в том числе и кадровых. При сравнении мужского и женского гендера руководителей и менеджеров обнаруживается достаточно много общих черт. Но, безусловно, налицо и различия в деловых качествах и тактике принятия решений у мужчин и женщин- руководителей. Кроме пола лица, принимающего решение, на принятие кадровых решений оказывают влияние такие его социальные характеристики, как возраст, образование, опыт работы и стиль управления. По мере карьерного роста (который в свою очередь связан с возрастом, ростом уровня образования и накоплением профессионального и жизненного опыта) у руководителей изменяется подход к принятию решений вполне предсказуемым образом.

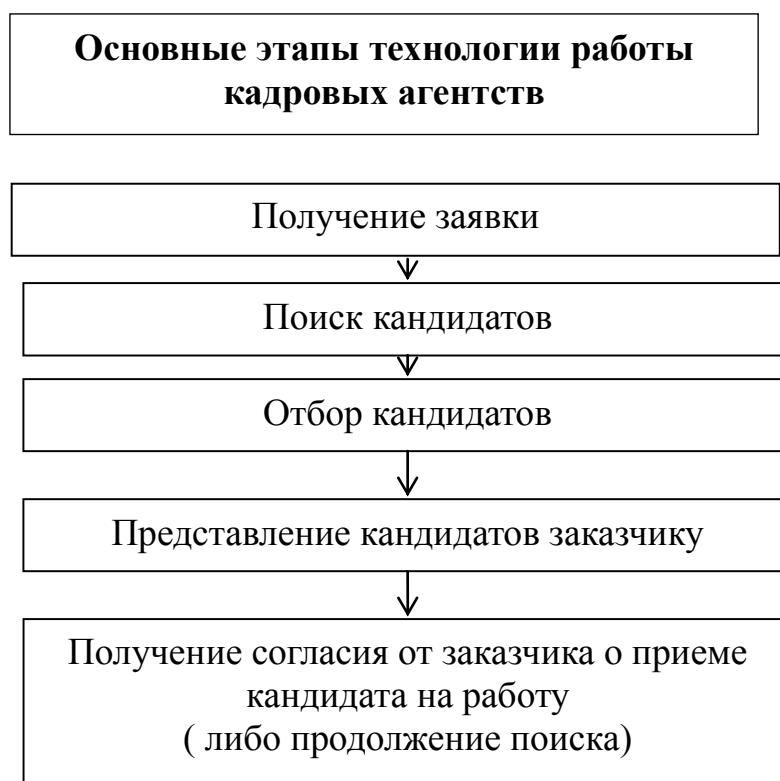
Непосредственное участие в принятии кадровых решений, кроме руководителя, принимает специалист кадровой службы. Необходимо помнить, что кадровик, менеджер по персоналу, HR-директор – это абсолютно разные должности, требующие различной квалификации, с различным объемом обязанностей и ответственности и различной возможностью принимать или влиять на принятие кадровых решений. Во многих организациях все еще отсутствует профессиональный сотрудник, занимающийся подбором персонала, либо эту должность совмещают с какой-нибудь другой. Кроме того, работодатели зачастую не имеют четкого представления, какие именно обязанности соответствуют каждой из вышеперечисленных должностей, но примерно одинаково определяют ведущие компетенции специалистов кадровой службы.

### **3.2. Технология и социальные характеристики функционирования кадрового агентства**

Структура социального функционирования кадровых агентств также базируется на технологии принятия кадровых решений. Эта технология является основой его функционирования, так как принятие кадровых решений относительно закрытия вакантной должности организации-работодателя, являющейся клиентом компании – основная деятельность кадрового агентства.

В связи с этим в технологии работы кадровых агентств можно выделить ряд крупных блоков, которые и отражают основные этапы процесса принятия решения кадровыми агентствами (см. Рис.2).

*Основные этапы технологии работы кадровых агентств*



*Рисунок 2*

Далее рассмотрим классическую услугу по поиску и отбору персонала, так как другие виды услуг, оказываемых кадровыми агентствами, будут иметь

свои особенности. На основании этого анализа попытаемся определить основные социальные роли кадровых агентств по отношению к работодателю.

Первый крупный блок – *Получение заявки на поиск и отбор кандидатов*. Можно выделить три основных источника поступления заявок от работодателей: заказы постоянных клиентов, рекомендации постоянных клиентов и реклама в СМИ.

Большинство заявок агентства имеют от постоянных клиентов и по их рекомендациям, а большую часть своего дохода рекрутер получает от 3-5-ти своих постоянных клиентов. Кроме того, пассивное ожидание звонков работодателей, обращающихся в агентство по рекламе с СМИ, гораздо менее эффективно, чем обзвон работодателей с предложением своих услуг.

На этом же этапе, как правило, происходит заключение договора и определение гонорара. Договоры имеют, как правило, стандартную форму для определенного вида услуг, которая может быть заранее отправлена заказчику для предварительного ознакомления и внесения своих предложений и замечаний.

В большинстве агентств к условиям договора относятся достаточно гибко и могут изменить условия стандартного договора, если достигнуто такое соглашение. Нередко договор оформляется непосредственно в день собеседования первого кандидата, а все условия обговариваются устно, а иногда даже уже и после получения оплаты за устроенного кандидата. Обычно это происходит при наличии продолжительной «дружбы» с заказчиком и доверительных с ним отношений.

Сумма вознаграждения агентства определяется в договоре, либо соглашении к нему, либо в устной форме (опять же при наличии доверительных отношений с заказчиком). Единой политики ценообразования у кадровых агентств на сегодняшний день не существует. Каждое агентство в зависимости от многих критериев по-разному определяет стоимость своих услуг. В среднем она составляет от 10 до 30 % годового дохода работника.

Главным же документом, который должен оказаться у рекрутера в завершении данного этапа, – это заявка, в которой содержится полное описание позиции. Описание позиции (вакантной должности) – документ, на основании которого кадровым агентством осуществляется работа по поиску и отбору персонала для организации-работодателя.

Для успешного выполнения заказа, по мнению рекрутеров, им необходимо получить следующую информацию о вакансии (*см. Таблицу 4*) (опрошено 70 сотрудников кадровых агентств).

*Таблица 4*

*Информация о вакансии, необходимая для успешной работы рекрутера  
(ранжирование от 1 до 8 баллов)*

Должностные обязанности	<b>7</b>
Опыт работы кандидата	<b>6,75</b>
Условия работы	<b>6,25</b>
Возраст кандидата	<b>3,75</b>
Образование кандидата	<b>3,75</b>
Структура компании и подчиненность	<b>3</b>
Компенсационный пакет	<b>2,5</b>
Пол кандидата	<b>1,5</b>

Таким образом, наиболее важными данными, необходимыми рекрутеру для успешной работы над заявкой работодателя, являются сведения о должностных обязанностях, которые будет выполнять кандидат, о необходимом опыте работы, который должен быть у кандидата, и об условиях самой работы.

Теоретически говоря, при качественно сделанном описании должности каждый кандидат, которого рекрутер предоставит клиенту, должен успешно пройти собеседование. Если описание должности неполное, в процессе поиска придется еще раз вернуться за дополнительной информацией к работодателю.

Часть рекрутеров получают описание позиции чаще всего в ходе телефонного разговора с работодателем, другие составляют его на основе предложенной кадровым агентством и заполненной работодателем заявки (по электронной почте или факсу), третьи получают описание позиции, как правило, в результате личной встречи с работодателем. Хотя, безусловно, способ получения информации во многом зависит от сложности вакансии. Чем важнее для организации и ответственнее вакантная должность, тем более вероятно, что работодатель согласится на личную встречу с рекрутером для обсуждения деталей.

Далеко не всегда удается сразу получить от работодателя всю исчерпывающую информацию на стадии оформления заказа. По словам рекрутеров, большинство работодателей корректируют свои заявки в процессе работы.

В завершении оформления заявки необходимо зафиксировать сам процесс принятия решения о найме и его этапы: порядок, конкретные процедуры и сроки рассмотрения кандидатов и принятия решения по ним, а также определить ответственного за принятие этих решений.

К основным факторам хорошо проработанной заявки на подбор персонала можно отнести:

1. Четкое представление о должности, на которую ведется подбор кандидатов:
  - должностные обязанности ;
  - задачи, которые должны быть решены сотрудниками;
  - методы и средства, которыми должен владеть работник;
  - объем работы;
  - ответственность;
  - права;
  - служебные взаимоотношения.

2. Наличие основной информации о компании: название, форма собственности, история, размеры, профиль, продукция, место на рынке, корпоративная культура.
3. Подробная информация о подразделении, в которое подбирается работник.
4. Подробная информация о профессиональных и личностных требованиях к кандидату, в том числе по предпочтительному предыдущему опыту.
5. Полная информация о пакете компенсаций работника:
  - основная заработка плата и порядок ее выплаты;
  - премии;
  - страховки;
  - предоставление автомобиля или компенсация расходов на связь, использование личного транспорта, питание.
6. Информация о возможности повышения квалификации, профессионального и должностного роста работника в компании.
7. Порядок, конкретные процедуры и сроки рассмотрения представленных кандидатов и принятие решения о найме.
8. Личностные особенности должностных лиц, которые будут рассматривать кандидатов и принимать решения.

Таким образом, на этом этапе в процессе заполнения заявки и составления описания позиции наиболее четко проявляет себя одна из социальных ролей кадрового агентства по отношению к работодателю, которую мы определим как **роль источника оптимизации параметров кадровой задачи**. Именно на этом этапе кадровое агентство «заставляет» работодателя четко сформулировать свои требования к кандидату и другие значимые моменты, осмыслить их в ходе заполнения заявки или общения с рекрутером и, может быть, внести корректизы в свое представление о вакансии.

На этапе получения заявки происходит и еще один важный момент, который, безусловно, скажется на всем дальнейшем процессе подбора, а именно – оценка рекрутером перспективности данного заказа.

Положительно скажутся на отношении рекрутера к заказу следующие моменты:

1. Отношение компании заказчика к перспективной отрасли, компания является растущей и успешно действующей, имеет хорошую репутацию.
2. Сама компания, пакет компенсаций, возможности роста достаточно хороши для привлечения сильных кандидатов, соответствующих требованиям. Рекрутер хорошо представляет, чем он может «завлечь» кандидата.
3. Рекрутер имеет прямой доступ к должностным лицам, непосредственно принимающим решение.
4. Работодатель, выдавший заявку, настроен на сотрудничество, охотно отвечает на вопросы и дает информацию, прислушивается к советам рекрутера.
5. Имеется наличие острой, хорошо созревшей потребности в найме сотрудника на данную должность.
6. Потенциальное наличие желаемых кандидатов на рынке труда.
7. Работодатель является давним клиентом компании, и с ним сложились хорошие отношения.
8. Эксклюзивность заказа.

Основные критерии, по которым рекрутеры оценивают перспективность заказа работодателя:

- наличие необходимых кандидатов на рынке труда;
- соответствие компенсационного пакета требованиям к кандидату;
- эксклюзивность заказа.

Но, тем не менее, большинство рекрутеров не откажутся браться за заказ, зная, что с ним уже работают в другом кадровом агентстве.

Второй крупный блок в технологии работы кадрового агентства – *поиск кандидатов*. Для этого составляется план рекрутмента, который можно предложить руководителю организации-работодателя для согласования. Это

подробная запись всего, что следует предпринять для заполнения вакансии с указанием сроков.

Основные методы поиска кандидатов, которыми пользуются рекрутерские компании:

- поиск по базе данных агентства;
- через размещение в СМИ;
- при помощи Интернета;
- среди выпускников вузов, различных курсов и т.д.;
- посредством использования личных связей;
- посредством использования рекомендаций.

База данных агентства – его главный ресурс и главная ценность. База агентства уникальна, здесь на бумажных и электронных носителях хранится конфиденциальная информация о сотнях и тысячах кандидатов. Именно обладание собственной, уникальной базой данных и определяет следующую социальную роль агентства по отношению к работодателю – **роль ресурсного источника для решения кадровой проблемы.**

Многие рекрутеры ограничиваются всего лишь тремя методами – подбор кандидатов из собственной базы и размещение объявлений в газеты и Интернет. Это очень ценные методы, но существует и много других. При высокой конкуренции, которая в наше время существует на рынке рекрутинговых услуг, необходимо знать, уметь и пользоваться всем разнообразием вышеперечисленных методов, выбирая для каждой заявки наиболее подходящие. Кроме того, агентствам можно использовать такие методы, как: прямая почтовая рассылка, посещение специализированных выставок и ярмарок вакансий, ведение подшивок газет, постоянное поддержание связи с вузами и другими учебными заведениями, подача постоянных рекламных объявлений в специализированные газеты и журналы, реклама в транспорте и т.д.

Результатом применения всех этих методов должен стать список потенциальных кандидатов, на основании которого начинается процесс отбора:

*Отбор кандидатов* – это третий крупный блок в алгоритме работы кадрового агентства.

Среди основных методов отбора рекрутерами кандидатов на вакантную позицию:

- анализ письменных документов (анкета, резюме);
- интервью (собеседование);
- тестирование;
- проверка рекомендаций.

Кандидат считается подходящим на вакантную должность, если:

- квалификация кандидата соответствует предъявляемым требованиям работодателя;
- ожидаемые результаты работы кандидата соответствуют потребностям нанимателя;
- перспективы профессионально-должностного продвижения в компании соответствуют целям кандидата;
- личность кандидата соответствует корпоративной культуре компании заказчика<sup>1</sup>.

Применение конкретного метода отбора зависит от измеряемого показателя и стадии отбора, на которой находится кандидат. В первую очередь в кадровом агентстве используются анализ анкетных данных (резюме) и собеседование. Тестирование и проверка рекомендаций могут использоваться на последующих этапах оценки кандидатов.

Анализ резюме – наиболее распространенный метод на первой стадии отбора. Резюме – это документально описанные основные данные биографии,

---

<sup>1</sup> Карташов, С.А., Одегов, Ю.Г., Кокорев, И.А. Рекрутинг: найм персонала: Учебное пособие [Текст] / Под ред. Ю.Г. Одегова. – М., Экзамен, 2002. – 320 с. – С.124

опыт работы и профессионально-квалификационные характеристики соискателя.

Как же рассматриваются резюме специалистами кадрового агентства? При первоначальном просмотре резюме взгляд рекрутера останавливается на следующих основных пунктах: желаемая должность, возраст, образование и последнее место работы. Далее производится более детальная оценка – согласно заданной структуре резюме, а именно:

### *1. Образование.*

Определяется общее направление: техническое или гуманитарное. Престижность или известность вуза также имеют значение. При анализе дополнительного образования рекрутер будет благодарен тому кандидату, который выделил дополнительно полученные знания, важные именно в его карьерной биографии. Конечно, значение будет иметь и название организации, проводившей обучение.

### *2. Опыт работы.*

В первую очередь опыт работы оценивается по последнему (нынешнему) месту работы соискателя. Если место работы – крупная известная компания, название которой уже говорит об определенном уровне соискателя, этого иногда бывает достаточно для приглашения такого человека на собеседование, где он сможет детальнее рассказать о своих достоинствах. Если название компании не на слуху, то о том, что это за кандидат, должно говорить описание ее (компании) деятельности. Причем для главного бухгалтера достаточно ограничиться указанием профиля деятельности компании, для менеджера по продажам – описанием основного продукта/услуги, которую предлагает компания, а для менеджера по персоналу – численностью штата. Называя лишь должность без перечисления основных обязанностей, кандидат невольно сужает круг возможных для него предложений. Сложность оценки кандидата по резюме также возникает, если опыт работы

неоднородный. Объективно оценить возможности для соискателя в таком случае помогает заявленная в резюме желаемая должность, которая, естественно, должна быть адекватна уровню кандидата.

### *3. Достижения*

Учитываться будут только те достижения (так же как и дополнительное образование), которые относятся к карьерным (здесь же учитываются и успехи в образовании, так как оно рассматривается как часть карьеры).

### *4. Другие навыки и дополнительная информация.*

Несмотря на слово "другие", это важный пункт при оценке резюме, так как именно он дает ответы на многие вопросы, что бывает судьбоносным для соискателя. Здесь обращают внимание на каждую мелочь. Однако перегруженность резюме такого рода информацией – не в пользу кандидата. Подробное описание своих личных качеств и увлечений вызывает скорее негативную оценку.

### *5. Персональная информация.*

Данный пункт оценивается очень индивидуально, так как связан с часто встречающимися в компаниях случаями дискриминации по возрасту (наиболее распространено), полу, национальной принадлежности. Кроме информации, содержащейся в резюме, оценивается и то, как оно оформлено (вольности позволяются только людям творческих профессий), насколько подробно/кратко изложена информация, адекватность опыта, знаний, навыков указанной желаемой должности и зарплате.

Однако даже при стопроцентном соответствии информации о кандидате требованиям какой-нибудь конкретной вакансии резюме может быть отвергнуто из-за того, что кандидат живет на другом конце города от места предполагаемой работы, а в причине ухода с последнего места работы указал "отдаленность от места проживания".

Но резюме может содержать достаточное количество пробелов и неточностей. Поэтому большинство агентств предлагает кандидату свою

собственную, фирменную анкету. Она достаточно подробна, часто содержит еще и вопросы неформального характера. На основании данной анкеты рекрутер затем строит и личную беседу с кандидатом.

На личное собеседование с рекрутером приглашаются все кандидаты, прошедшие первую, заочную стадию отбора. И здесь, как никогда, важен профессионализм рекрутера. Слишком много людей, проводящих собеседования, имеют слабую подготовку или совсем этому не обучены. Собеседование имеет огромное значение. Это специально организованный разговор. Он проводится с целью получения определенной информации от человека, проходящего собеседование. Это не так просто, как кажется. Еще И.Гоффман в своей концепции управления впечатлениями говорил о том, что люди в своей социальной коммуникации не всегда являются тем, чем они кажутся<sup>1</sup>. В большинстве деловых бесед другая сторона имеет свои собственные цели и задачи, и даже если не предпринимает попыток что-то скрыть, лишь частично предоставляет необходимую информацию точно и понятно. Недостаточно только слушать, что говорят. Человек, проводящий собеседование, должен исследовать, управлять и идти дальше простого восприятия произнесенных слов, чтобы как можно ближе подойти к истине.

Кроме того, личная беседа кандидата с рекрутером должна содействовать совместному обсуждению, пополнению и корректировке уже полученной информации о кандидате и точному и подробному информированию его о предстоящей работе. В результате у рекрутера должно создаться личное впечатление о пригодности кандидата на данную вакансию. (А это намного легче сделать в том случае, если рекрутер лично знаком с должностным лицом, который будет принимать решение о найме со стороны работодателя).

---

<sup>1</sup> Социология: история и современность. [Текст] / Отв. ред. Ю.Г. Волков – изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 668 с. – С.527

Если рекрутер после личного собеседования с кандидатом полагает, что тот может заинтересовать работодателя, то на этом же этапе кадровым агентством может быть проведено тестирование кандидата и проверка его рекомендаций. Это может и входить в стоимость услуги по подбору, а может и оплачиваться отдельно. Но очень часто тестирование и проверку рекомендаций самостоятельно осуществляет кадровая служба организации-работодателя на последнем этапе отбора.

Крайне редко агентства обязательно проводят тестирование всех кандидатов, чаще обязательно тестируют только финальных кандидатов перед их встречей с представителем работодателя, либо делают это только по просьбе работодателя. Результаты выдаются работодателю в виде сопроводительного письма и рекомендаций. У некоторых агентств есть специалисты с психологическим образованием, отвечающие за проведение тестирования и обработку его результатов.

Проверка рекомендаций – чрезвычайно важная процедура. Она должна планироваться заранее, причем следует точно обозначить цели этой процедуры и подготовить список вопросов, соответствующих той должности, на которую претендует кандидат, так как нередко рекомендатель старается отклониться от главной цели и ограничивается общими словами. Оценить рекомендателя не менее важно, чем сформулировать точные вопросы. Истинная ценность рекомендации зависит от полноты информации, объективности и восприимчивости рекомендателя. Личная встреча всегда предпочтительнее телефонной беседы, особенно если это касается руководителей высшего ранга. Кроме того, рекрутер всегда помнит, что проверка рекомендаций – это еще один способ получения новых заказов и приращения клиентуры.

Также как и в случае с тестированием, крайне редко агентства проводят проверку рекомендаций для всех кандидатов, чаще обязательно проверяют только финальных кандидатов перед их встречей с работодателем, еще более

часто делают это только по просьбе работодателя. Заключение по проверке рекомендаций также высылаются работодателю в виде сопроводительного письма.

На основании всех полученных данных рекрутер принимает решение о соответствии кандидатов требованиям работодателя и составляет окончательный список претендентов.

В подавляющем большинстве агентств рекрутеры принимают решения о соответствии кандидата единолично, без помощи коллег, и лишь в некоторых агентствах принято принимать решения коллегиально, как правило, советуясь с руководителем. Совещаются обычно по сложным и руководящим позициям.

Основными причинами, по которым чаще всего отказывают соискателю в дальнейшем рассмотрении его кандидатуры, рекрутеры назвали:

- явное несоответствие кандидата заявке работодателя: по полу, возрасту, образованию и опыту работы;
- нереальные зарплатные ожидания кандидата;
- неявка на собеседование;
- негативные отзывы с предыдущего места работы;
- негативное впечатление рекрутера от личной встречи с кандидатом.

Основными проблемами, с которыми приходится сталкиваться рекрутерам в процессе общения с кандидатами, названы:

- завышенные амбиции кандидатов;
- несоответствие профессиональных данных и опыта работы компенсационным запросам кандидата;
- непонимание кандидатами требований должности;
- неопределенность притязаний кандидатов;
- неумение кандидатов четко формулировать свои мысли;
- несоответствие информации, изложенной в резюме и полученной при собеседовании;

- несоответствие информации, полученной от кандидата и полученной при проверке рекомендаций;
- отсутствие у кандидатов четкого представления о своей будущей карьере;
- недобросовестность кандидатов.

Следующий крупный блок в процессе работы кадровых агентств – *представление кандидатов заказчику*.

На этом этапе рекрутер, как правило, сначала знакомит представителя работодателя с кандидатом заочно, предоставляя ему резюме, анкеты, при необходимости, – результаты тестов и проверки рекомендаций. Представитель работодателя, изучив все эти документы, дает (или не дает) согласие на встречу с кандидатом.

На этом этапе чаще всего и проявляются основные противоречия или недопонимания должностного лица, принимающего решение со стороны работодателя, и рекрутера. Именно здесь их мнения могут не сойтись. Рекрутер считает, что подобрал достойного кандидата, а представитель работодателя, еще не видя претендента, уже категорически не согласен. (Подробнее причины этого и способы достижения взаимопонимания рассмотрим в следующей главе.)

Если же все успешно, рекрутер согласовывает между представителем работодателя и кандидатами место и время встречи, можно составить график встреч. Очень не плохо, если рекрутеру будет разрешено присутствовать на собеседованиях. Это позволит ему лучше готовить кандидатов к беседе с представителем работодателя, и сделает процесс отбора более результативным.

После каждого собеседования рекрутер знакомится с впечатлениями той и другой стороны. Если руководитель организации-работодателя согласен пригласить понравившегося кандидата на работу, а кандидат выражает желание работать в этой компании, то можно говорить о заключительном

этапе. После того, как кандидат вышел на работу и оформил должным образом трудовые отношения с компанией, процесс рекрутмента считается завершенным. Хотя кадровое агентство и далее будет продолжать сопровождать кандидата и оказывать ему помощь в адаптации в новом коллективе.

На протяжении всех этих этапов, решая кадровые вопросы работодателя, кадровое агентство выполняет еще одну социальную роль – **роль проектного партнера организации по выработке кадрового решения**. Поэтому здесь как никогда важным моментом является стремление обеих сторон к сотрудничеству, к партнерскому взаимодействию.

Таким образом, **основные социальные роли** кадровых агентств в процессе взаимодействия с организацией - работодателем можно определить как:

1) источник альтернатив для организации, расширяющий возможности работодателя по привлечению необходимого персонала;

2) ресурсный источник для решения кадровой проблемы организации, обладающий базой данных кандидатов и дающий возможность работодателю закрыть вакансию более качественно и в более короткие сроки;

3) источник оптимизации параметров кадровой задачи, помогающий работодателю четко сформулировать все критерии, которые необходимо учесть для успешного решения, возникшей в организации кадровой проблемы;

4) проектный партнер организации по выработке кадрового решения, владеющий ситуацией на рынке труда и выступающий посредником во взаимоотношениях между работодателем и соискателем.

Подбирая персонал для организации-работодателя, рекрутер выступает в качестве индивидуального субъекта социального взаимодействия, принимающего решение, и, кроме того, представляющего интересы агентства. На принятие решения рекрутером оказывают влияние все те же **социальные факторы**, рассмотренные нами в предыдущей главе, что и на принятие

решений руководителем организации-работодателя. Это базовые социальные статусные роли и включенность в различные социальные системы, а также пол, возраст и образование рекрутера. Подавляющее большинство рекрутеров – женщины в возрасте от 21 до 30 лет. Старше – как правило, руководители агентств. Большинство имеют высшее или неоконченное высшее гуманитарное образование. Кроме того, существуют особенности, присущие только людям данной профессии, и качество принимаемых ими решений напрямую зависит от стажа работы в рекрутинге. Чем больше этот стаж, тем более профессионально и в более короткие сроки закрывает рекрутер вакансии работодателя, используя наработанный потенциал и уверенность в собственном профессионализме.

Эффективность всего процесса рекрутмента находится в очень сильной зависимости от личности рекрутера, его умения убедить, мотивировать, а при необходимости и найти решение внезапно возникшей проблемы. Рекрутер должен уметь освоить неизвестный ему ранее рынок и специфику должностных категорий в кратчайшие сроки. Он хорошо управляет временем и проектами, правильно расставляет приоритеты, умеет работать в ситуации неопределенности. Хороший рекрутер – это незаурядная личность, умеющая хорошо общаться. Это люди, обладающие острым умом, хорошо воспринимающие и структурирующие информацию, способные добиваться успеха. Они должны быть психологически устойчивыми, гибкими и творческими людьми, но вместе с тем и отличными аналитиками, способными обдумать полученную информацию, уметь использовать ее, а также выполнять монотонную бумажную работу, что мало совместимо. У рекрутера должна быть харизма, умение убеждать и влиять на судьбы людей: и кандидатов, и заказчиков. Это непростые люди, ими сложно управлять. Поэтому нередко возникают ситуации, когда рекрутеры уходят и создают собственные агентства. Переходят рекрутеры и по «другую сторону баррикад», в отделы персонала.

Ротация кадров в рекрутменте обусловлена несколькими причинами. Это серьезные эмоциональные перегрузки, многие люди не выдерживают каждодневного давления и стрессов. Кроме того, доход рекрутера не всегда стабилен, во многих агентствах у рекрутеров нет фиксированного оклада, они работают только за процент от сделки. Важным оказывается и отношение представителя организации-работодателя к рекрутеру. Посредничество в таких вопросах, как подбор персонала, должно происходить на фоне взаимопонимания, взаимодоверия, и исходящей от заказчика готовности к открытому сотрудничеству. В действительности это не всегда так. Еще один «минус» рекрутмента – невозможность вертикального роста, ибо сама структура рекрутерской компании чаще всего не предполагает иерархии, характерной для классических организаций. Поэтому амбициозные люди, а ведь только они могут стать по-настоящему успешными рекрутерами, покидают этот бизнес. Проблема собственной «текучки» кадров (которая может составлять до 50% в год) актуальна для всех агентств. Руководителям рекрутинговых компаний приходится прикладывать максимум всевозможных усилий, чтобы привлечь, обучить и удержать своих сотрудников. Кроме того, получить готового специалиста по рекрутингу из вуза невозможно, а существующие курсы имеют весьма отдаленное сходство с настоящим практическим рекрутментом.

Среди основных компетенций рекрутеров сами рекрутеры выделяют:

- умение слушать и понимать работодателя и соискателя;
- этичность и контактность;
- способность принимать собственные решения;
- правильно определять приоритеты в работе.

Наиболее важные характеристики личности и профессионализма рекрутеров, оказывающие влияние на принятие им решений, по мнению самих рекрутеров, следующие:

- опыт работы в рекрутинге;

- психологические особенности личности;
- предыдущий опыт работы;
- желание работать в этом направлении.

Не забывая и о скрытых мотивах, речь о которых шла в предыдущей главе, основные мотивы (в том числе и скрытые), которые движут рекрутерами при принятии решения о соответствии того или иного кандидата вакантной должности, сами рекрутеры определяют как:

- стремление выполнить план;
- желание закрыть вакансию как можно скорее, чтобы избежать нареканий руководства;
- просьба о приеме на работу определенного кандидата от тех лиц, которым невозможно отказать по тем или иным причинам;
- стремление устроить на работу определенного кандидата из-за личной симпатии.

Многие скрытые мотивы берут начало во взаимоотношениях рекрутера и агентства. Поэтому наилучший вариант – такая организация работы рекрутеров, которая строится на принципах взаимной поддержки, открытости и доверия между консультантами и администрацией агентства.

Отношения с агентством, в котором работают, большинство рекрутеров оценивают как хорошие. Основное недовольство связано с оплатой труда и распределением заказов.

Наиболее важными для рекрутера качествами соискатели (опрошено 100 клиентов кадровых агентств) считают:

- искреннее внимание к соискателю и желание ему помочь;
- знание современных технологий поиска работы и взаимодействия с работодателями;
- умение «наладить» с работодателем «дружеские» отношения;
- умение дать полную и исчерпывающую информацию о вакансии и работодателе.

Среди личных мотивов, которые могут двигать рекрутером при рекомендации соискателя на ту или иную должность, были названы: желание «продать кандидата любой ценой», чтобы получить свой процент и желание устроить на работу «своего» человека.

Соискатели считают, что оценить эффективность работы рекрутера можно по следующим критериям:

- количество устроенных соискателей;
- количество соискателей устроенных и прошедших испытательный срок;
- наличие у рекрутера постоянных клиентов (как работодателей, так и соискателей) и их рекомендаций;
- положительное мнение о рекрутере со стороны руководителя агентства.

Таким образом, не трудно увидеть, что по многим позициям мнения работодателей и соискателей относительно специфики работы и личности рекрутеров совпадают.

Рассмотрев особенности функционирования кадрового агентства можно сделать следующие **выводы**:

Структура функционирования кадровых агентств также базируется на технологии принятия кадровых решений. Она является основой социального функционирования кадрового агентства, так как принятие кадровых решений относительно закрытия вакантной должности организации-работодателя, являющейся клиентом компании, – основная его деятельность. В этой технологии можно выделить ряд крупных блоков, а именно: получение заявки от работодателя; поиск кандидатов; отбор кандидатов; представление кандидатов заказчику; получение согласия работодателя о приеме кандидата на работу (либо продолжение поиска). Эти блоки и отражают основные этапы принятия решения в кадровом агентстве.

Большую часть заказов агентства получают от своих постоянных клиентов и по их рекомендациям, значительно меньшую часть дают публикации рекламных объявлений и «обзвон» работодателей с предложением своих

услуг. К условиям договора на подбор персонала, так же как и к условиям его подписания, большинство агентств относятся достаточно гибко.

Описание позиции – документ, на основании которого агентством осуществляется работа по поиску и отбору. Он должен быть хорошо проработан и грамотно составлен. Первоначальная информация, необходимая рекрутерам для начала работы над вакансией, должна содержать приблизительно одинаковый для всех позиций и агентств набор данных. Наиболее важными данными, необходимыми рекрутеру для успешной работы над заявкой работодателя, являются сведения о должностных обязанностях, которые будет выполнять кандидат, о необходимом опыте работы, который должен быть у кандидата, и об условиях самой работы. Затем – структура компании и подчиненность, сведения о компенсационном пакете. На последнем месте в ряду необходимых сведений оказался предпочтительный возраст кандидата.

Получение исчерпывающей информации от заказчика на стадии оформления заказа представляет для рекрутеров определенную сложность. Так же не всегда легко добиться личной встречи с работодателем для обсуждения позиции. Но большинство работодателей корректируют свои заявки в процессе работы.

Именно на этом этапе в процессе заполнения заявки проявляется одна из социальных ролей кадрового агентства по отношению к работодателю – роль источника оптимизации параметров кадровой задачи.

Различные заказы от работодателей обладают для кадровых агентств различной перспективностью. Перспективность заказа кадровые агентства оценивают по определенным критериям. Основные критерии – наличие необходимых кандидатов на рынке труда; соответствие компенсационного пакета требованиям к кандидату и эксклюзивность заказа.

Агентства активно применяют все известные методы поиска кандидатов, формируя в результате список потенциальных претендентов. Но наиболее

важный из них – поиск кандидатов по собственной базе данных агентства. Именно обладание собственной, уникальной базой данных и определяет следующую социальную роль агентства по отношению к работодателю – роль ресурсного источника для решения кадровой проблемы.

Среди основных методов отбора рекрутерами кандидатов на вакантную позицию: анализ письменных документов (анкета, резюме); интервью (собеседование); тестирование; проверка рекомендаций. В первую очередь в кадровом агентстве используются анализ анкетных данных (резюме) и собеседование. Тестирование и проверка рекомендаций могут использоваться на последующих этапах оценки кандидатов. Причем в большинстве случаев тестирование и проверка рекомендаций проводятся только по просьбе заказчика либо только для финальных кандидатов.

Решение о соответствии кандидата на ту или иную должность, как правило, принимается единолично рекрутером, ведущим заявку. Лишь в наиболее сложных случаях возможно принятие решение совместно с руководством агентства.

На протяжении всех этапов, решая кадровые вопросы работодателя, кадровое агентство выполняет еще одну социальную роль – роль проектного партнера организации по выработке кадрового решения.

Таким образом, основные социальные роли кадровых агентств в процессе взаимодействия с организацией - работодателем можно определить как: 1) источник альтернатив для организации; 2) ресурсный источник для решения кадровой проблемы организации; 3) источник оптимизации параметров кадровой задачи; 4) проектный партнер организации по выработке кадрового решения.

Рекрутер – это лицо, принимающее решение, индивидуальный субъект социального взаимодействия, представляющий, тем не менее, интересы агентства. На принятие им решений оказывают влияние все те же социальные

факторы, рассмотренные нами в предыдущей главе, что и на принятие решений руководителем организации-работодателя. Это базовые социальные статусные роли и включенность в различные социальные системы, а также пол, возраст, образование, опыт работы. Особое значение имеет стаж работы в рекрутинге. Чем больше у рекрутера этот стаж, тем более правильные и быстрые решения он принимает.

Рекрутеры примерно одинаково определяют свои ведущие компетенции: умение слушать и понимать, этичность и контактность, способность принимать собственные решения и правильно определять приоритеты в работе. Качество и количество принятых рекрутером решений зависит и от особенностей его взаимоотношений с администрацией агентства.

Соискатели также выделяют наиболее важные качества для рекрутера, например искреннее внимание к соискателю и желание ему помочь, а также личные мотивы, которые могут двигать рекрутером при принятии решения. Критерии оценки эффективности работы рекрутера, отмеченные соискателями, во многом совпадают с критериями, выделенными работодателями.

## **ГЛАВА 4. Сравнительный анализ и оценка результативности взаимодействия.**

Регулярное и длительное воспроизведение ситуаций взаимодействия субъектов приводит к стандартизации их ожиданий и формированию норм, структурирующих модели взаимодействия и задающие обязательства участия в них.

Кроме того, любое результативное взаимодействие должно сводиться к образованию «коллективного единства» (П.Сорокин), к выработке стратегии единых действий на основе взаимодействия типа сотрудничества, а также выработке и признанию партнерами единых критериев результативности совместной работы. Для этого необходима координация и регуляция социального взаимодействия.

А.Г.Эфендиев так определяет принципы регуляции социальных взаимодействий.

1. Принцип личностной целесообразности: актор (индивидуальный или групповой) в ходе взаимодействия стремится максимизировать вознаграждение и минимизировать затраты, издержки. Максимизация вознаграждения может ожидаться как тотчас, так и в будущем. Вознаграждения (и затраты) могут быть и материальными, и моральными, и интеллектуальными. Приходится взвешивать совокупное вознаграждение и затраты. Взаимодействие продолжается, пока совокупное вознаграждение перевешивает затраты. Чем большую выгоду ожидает один субъект от взаимодействия с другим субъектом (другими субъектами), тем более вероятно, что он предпочтет взаимодействие именно с этим субъектом (этими субъектами).

2. Принцип взаимной эффективности интеракций. Связь должна быть взаимно эффективной. Это залог ее устойчивости, регулярности, признак социального равновесия, достигнутого в системе социальных связей. Если интересы одной из сторон ущемляются, она будет стремиться пересмотреть

эти связи, по-другому их отрегулировать. Требования взаимной эффективности, взаимной целесообразности социальных взаимодействий партнеров могут существенно ограничить «аппетит» актора. Если он заинтересован в возобновлении взаимодействия с конкретным партнером, он вынужден считаться с его интересами. Конечно, если претензии партнера не устраивают актора, он будет искать другого партнера. Но если партнер обладает уникальными способностями, свойствами, имеет доступ к уникальной информации, актор вынужден будет существенно ограничить свои запросы, чтобы любыми способами заполучить этого партнера. То есть социальное взаимодействие всегда предусматривает некий компромисс.

3. Принцип взаимного признания критерииев обоснованными (легитимными) – принцип единого критерия. Для того, чтобы взаимодействие состоялось, участники социальных связей должны руководствоваться едиными критериями оценки вознаграждения. Применяя единый критерий (взаимно признаваемый обоснованным, разумным), единые «правила игры», ценности, шкалу их приоритетов, партнеры, доверяя друг другу, спокойно и уверенно возобновляют свои связи, придают им устойчивый, регулярный характер. Наличие единых взаимно признаваемых обоснованными, легитимными правил игры, норм, ценностей является условием согласия, стабильности взаимодействия партнеров. Кроме того, находясь в непосредственном контакте, используя метод дискуссий, проб и ошибок, партнеры могут и сами выработать единые критерии.

4. Принцип социальной дифференциации. Партнер, обладающий большими ресурсами, признаваемыми в данной системе взаимодействия дефицитными, вызывает желание взаимодействовать с ними у большого числа партнеров, для которых эти ресурсы представляются важными. Взамен партнер, обладающий «дефицитом», может потребовать определенных преимуществ.

5. Принцип равновесия в системе социальных взаимодействий. Этот принцип результирует все предыдущие. Именно взаимоувязанность, совокупность этих принципов дает нам представление о равновесной стабильной системе социальных взаимодействий как непосредственных, так и опосредованных, как межличностных, так и групповых<sup>1</sup>.

Эти принципы являются основополагающими для понимания особенностей **управления результативностью** социального взаимодействия. На их основе рассмотрим проблему результативности взаимодействия работодателей и кадровых агентств в вопросах найма персонала.

В ситуации совместной работы работодателей и кадровых агентств **схему социального взаимодействия** на рынке труда можно представить следующим образом: «работодатель – вакансия – кадровое агентство – процесс рекрутинга – перспектива дальнейшего сотрудничества». Перспективы определяются результативностью взаимодействия.

Для рассмотрения вопроса о результативности взаимодействия работодателей и кадровых агентств в процессе найма персонала проведем сравнение описанных в предыдущих главах технологий принятия решений обеими сторонами данного взаимодействия.

Как уже отмечалось выше, принятие кадровых решений о найме персонала в организациях, также как и принятие решений в кадровых агентствах, – это поэтапное решение ряда взаимосвязанных задач. Сравним эти этапы (см.

*Табл. 5)*

---

<sup>1</sup> Общая социология: Учебное пособие. [Текст] / Под общ. ред. проф. А.Г.Эфендиева – М., ИНФРА-М, 2009. – 654 с. – С.174-182

Таблица 5

*Сравнение основных этапов принятия решения о найме персонала  
работодателем и технологии работы кадровых агентств*

<b>Работодатель</b>	<b>Кадровое агентство</b>
1. Планирование потребности в персонале	1. Получение заявки от работодателя
2. Определение требований к кандидатам и критериев отбора	<i>2. Определение требований к кандидатам и критериев отбора</i> (включено в предыдущий этап)
3. Определение и обоснование источников набора	3. Поиск кандидатов
4. Привлечение и отбор кандидатов	4. Отбор кандидатов
<i>5. Представление кандидата руководителю организации</i>	5. Представление кандидата заказчику
6. Принятие решения о приеме кандидата на работу (либо продолжение поиска)	6. Получение согласия от работодателя о приеме кандидата на работу (либо продолжение поиска)

Как мы видим из этой схемы, основные этапы в той или иной степени совпадают. Это еще раз подтверждает наше предположение о том, что принятие управленческих, в том числе и кадровых, решений подчиняется общей схеме принятия управленческих решений (см. Табл. 6).

Таблица 6

*Сравнение основных этапов принятия решений о найме персонала  
работодателем и технологии работы кадровых агентств с общей  
технологией принятия управленческих решений*

	<b>Общая технология</b>	<b>Работодатель</b>	<b>Кадровое агентство</b>
1.	Выявление и описание проблемной ситуации	Планирование потребности в персонале	Получение заявки от работодателя
2.	Определение критериев оценки принимаемого решения + Определение приоритетов (значимости критериев)	Определение требований к кандидатам и критериев отбора	<i>Определение требований к кандидатам и критериев отбора</i> (включено в предыдущий этап)
3.	Определение возможных альтернатив решения проблемы	Определение и обоснование источников набора	Поиск кандидатов
4.	Оценка альтернативы	Привлечение и отбор кандидатов	Отбор кандидатов
5.	<i>Представление вариантов окончательного решения лицу (лицам), принимающим окончательное решение</i>	<i>Представление кандидата руководителям</i>	Представление кандидата заказчику
6.	Окончательный выбор	Принятие решения о приеме кандидата на работу (либо продолжение поиска)	Получение согласия от работодателя о приеме кандидата на работу (либо продолжение поиска)
7.	Реализация решения и оценка результатов	<i>Адаптация нового сотрудника в коллективе и оценка его работы</i>	<i>Взаимодействие с заказчиком в период испытательного срока нового сотрудника</i>

Как следует из предложенной таблицы, основные этапы принятия решения и работодателем, и кадровым агентством относительно закрытия вакансии лаконично вписываются в общую схему принятия управленческих решений и являются основой структуры функционирования данных сторон социального взаимодействия в процессе найма персонала. Поэтому *можно предположить, что следование этой технологии должно способствовать результативному взаимодействию сторон в процессе совместной работы и стать основой управления этим взаимодействием.* Таким образом, единообразие этой технологии для обеих сторон социального взаимодействия – один из основных факторов, влияющих на его результативность.

Если единообразие механизма принятия решения – положительно влияющий фактор на результативность социального взаимодействия, то в чем же причины неудач и трудностей в совместной работе работодателей и кадровых агентств? Почему такой большой процент работодателей не удовлетворены результатами взаимодействия с кадровыми агентствами?

Опираясь на утверждения М. Вебера о том, что ожидание ответного поведения других людей есть важная характеристика социального взаимодействия<sup>1</sup>, а также на основные идеи теории обмена, можно предположить, что причины неудач и трудностей кроются во взаимном ожидании сторон от данного социального взаимодействия. В связи с этим представляется интересным сравнение взаимных ожиданий сторон от совместной работы (см. Табл. 7).

---

<sup>1</sup> Вебер, М. Избранные произведения. Пер. с нем. [Текст] / Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдов, предисл. П.П. Гайденко – М., Прогресс, 1990. – 804 с. – С.13

*Таблица 7*

*Сравнение взаимных ожиданий представителей организаций-работодателей и рекрутеров от совместной работы*

<b>Ожидания руководителя. Рекрутер:</b>	<b>Ожидания рекрутера. Представитель работодателя:</b>
1. Будет иметь представление об отрасли, в которой работает компания, о ситуации на рынке труда в этой отрасли, сможет проконсультировать заказчика о компенсационных ожиданиях специалистов, будет способен понять и оценить кадровую проблему, обозначившуюся у заказчика.	1. Предоставит максимум возможной информации о своей организации и отрасли, о требованиях к новому сотруднику, о пожеланиях к совместной работе.
2. Будет профессионален и компетентен, выполнит максимальную часть работы по подбору и отбору персонала, не перекладывая ее на заказчика и предоставляя для контакта с работодателем максимально подходящих кандидатов.	2. Четко представляет, какой сотрудник ему нужен, способен дать описание должностных обязанностей, условий работы и оплаты труда. Способен formalизовать все эти данные в виде заявки.
3. Освободит часть сотрудников компании от участия в решении кадровых вопросов.	3. Будет выдвигать к кандидатам требования, адекватные компенсационному пакету и условиям труда.
4. Будет нести ответственность за кандидата и в период испытательного срока и при необходимости предоставит замену в кратчайшие сроки.	4. Обеспечит возможность контактирования с лицами, непосредственно проводящими собеседование и принимающими решение, и несущими за него ответственность, а также возможность присутствовать на собеседовании.
5. Будет придерживаться такого способа совместной работы с кандидатами, который наиболее удобен заказчику.	5. Примет ту форму совместной работы с кандидатами, которую предлагает рекрутер.

6. Обозначит реальные сроки подбора кандидата и выполнит работу в срок.	6. Будет уделять достаточно времени на общение с рекрутером.
7. Предложит варианты решения в сложных ситуациях.	7. В случае возникновения трудностей при подборе будет готов обсудить их, найти причины, выслушать совет и рекомендации рекрутера и при необходимости скорректировать заявку.
8. Будет комментировать сложности, возникающие в ходе работы.	8. Будет рассматривать кандидатов в кратчайшие сроки, комментировать причины отказа, стремиться сам выходить на контакт и корректировать процесс отбора.
9. Заявка данного заказчика будет для рекрутера ведущей, и работе над ней он будет отдавать все свое время.	9. Будет работать только с одним рекрутером, не будет устраивать соревнование среди агентств.
10. Будет соблюдать конфиденциальность, особенно, если работодатель не заинтересован в разглашении информации о поиске нового сотрудника.	10. Будет соблюдать конфиденциальность и этические нормы в общении с рекрутером.
11. Работа с рекрутером будет экономически целесообразна.	11. Будет готов оплатить работу в кратчайшие сроки.
12. Ему будет приятно личное общение с рекрутером.	12. Будет настроен на долгосрочное и эксклюзивное сотрудничество и будет готов рекомендовать рекрутера.

Основные различия во взаимных ожиданиях сторон касаются следующих аспектов социального взаимодействия: 1) количество информации, необходимой для успешного взаимодействия, и формы ее предоставления; 2) интенсивность взаимодействия и способы совместной работы; 3) объем ответственности за результативность взаимодействия. Реализация взаимных

ожиданий должна способствовать результативному процессу совместной работы, и именно несовпадение этих ожиданий – основная причина неудач и трудностей. В то же время знание и понимание ожиданий другой стороны – это ключ к повышению результативности взаимодействия. Таким образом, ожидания сторон от сотрудничества – еще один значимый фактор, оказывающий влияние на результативность взаимодействия.

Среди основных проблем, возникающих в процессе совместной работы, можно отметить следующие (см. Табл. 8).

*Таблица 8*

*Основные проблемы, возникающие в процессе совместной работы*

<b>По мнению представителей работодателей</b>	<b>По мнению рекрутеров</b>
Недостаточная квалификация рекрутера	Незнание работодателем принципов работы с кадровыми агентствами
Незнание рекрутером специфики бизнеса и организации клиента	Нежелание работодателей представлять максимум необходимой информации
Большая «текучка» среди рекрутеров, частая их смена	Нежелание работодателей тратить время на частое общение с рекрутерами
Желание «продать» кандидата любой ценой	Отсутствие действительной необходимости в закрытии предложенной вакансии в настоящее время
Недостаточная база соискателей у агентства	Отсутствие необходимых специалистов на рынке труда
Нежелание рекрутеров работать со сложными позициями	Неспособность четко сформулировать заявку
Низкая оперативность	Внутренние проблемы компаний при принятии решения о соответствии кандидата (затягивание рассмотрения)
Несоответствие представляемых агентством кандидатов заявленным требованиям	Неадекватность заявленных требований к соискателям компенсационному пакету и условиям работы
Несоответствие цены и качества	Проблемы со своевременной оплатой услуг

Эти проблемы – отражение неоправданных взаимных ожиданий сторон. Они во многом схожи, с той лишь разницей, что причиной неудач и трудностей, по мнению респондентов, всегда является противоположная сторона. Ни один респондент не нашел причину в себе или в своей организации, в лучшем случае были названы внешние, напрямую не зависящие от сторон причины, например отсутствие нужных специалистов на рынке труда. Это еще раз говорит о том, что пока не сложились основы и правила взаимодействия на рынке труда, основанные на понимании необходимости взаимных усилий для решения общих проблем.

Взаимные усилия для решения проблем данного социального взаимодействия должны быть приложены отдельными индивидами – основными его субъектами.

Сравнение основных социальных факторов, оказывающих влияние на принятие решения о закрытии вакантной должности руководителем организации -работодателя и рекрутером, демонстрирует, что они в основной своей массе идентичны и отражают преимущественно социальные характеристики личности руководителя (или рекрутера), а именно: пол, возраст, образование, опыт работы, в том числе и на руководящих должностях (или в рекрутинге), кроме того, социальный статус в организации и базовые социальные роли, можно еще отметить и стиль управления. Также важными оказываются личные (скрытые) мотивы руководителя (или рекрутера): например, стремление закрыть вакансию как можно быстрее (по разным причинам), желание устроить кандидата вследствие просьбы лиц, которым невозможно отказать по тем или иным причинам, или личная симпатия к кандидату. Таким образом, социальные характеристики лиц, принимающих решение, – еще один фактор, влияющий на результативность данного взаимодействия.

Но именно сходство социальных факторов, оказывающих влияние на принятие решения данными сторонами социального взаимодействия, и может

привести к тому, что интересы взаимодействующих сторон окажутся прямо противоположными и выступят источниками противоречий. Поэтому, анализируя эти факторы, важно не только выявить их номинальное содержание, но и проследить их взаимосвязь и взаимовлияние не только друг на друга, но и на те же факторы, влияющие на действия другой стороны данного социального взаимодействия.

Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать вывод, что ключевое влияние на принятие кадровых решений в ситуации взаимодействия кадровых агентств и работодателей оказывают три фактора: 1) взаимные ожидания сторон социального взаимодействия от сотрудничества; 2) социальные характеристики субъектов взаимодействия, принимающих решение; 3) сходство основных этапов процесса найма персонала работодателем с основными этапами технологии работы кадровых агентств.

Все кадровые решения, в том числе и о найме персонала, имеют серьезные социально-психологические последствия, как для субъекта, так и для объекта принятия этих решений.

Основные социально-психологические последствия кадровых решений можно определить так:

- ухудшение (или улучшение) психологического состояния соискателя;
- повышение (или понижение) мотивации персонала организации;
- увеличение (или уменьшение) «текучки» кадров в организации;
- изменение имиджа компании;
- возникновение (или снятие) конфликта в коллективе;
- возникновение и осознание потребности друг в друге у работодателей, рекрутеров и соискателей.

Таким образом, учитывая серьезные последствия, которые влечет за собой принятие кадровых решений, важно уметь правильно оценить результативность совместной работы работодателей и кадровых агентств в

процессе их социального взаимодействия на рынке труда на основе оценки результативности принятия кадровых решений.

В современной научной литературе предлагается достаточно много способов оценки результативности управленческих решений. Имеются предложения и по оценке кадровых решений. Разработаны способы оценки эффективности работы внутренних рекрутеров и служб персонала в организациях. Предложены и коэффициенты для оценки эффективности работы кадрового агентства.

Мы же предлагаем **систему показателей** для анализа результативности взаимодействия работодателей и кадровых агентств в процессе найма персонала (см. Табл. 9).

*Таблица 9*

*Система показателей для анализа результативности взаимодействия работодателей и кадровых агентств в процессе найма персонала*

<b>Показатель</b>	<b>Формула расчета показателя</b>
<b>1.Обращаемости (ПО)</b>	Количество вакансий, предлагаемых данному кадровому агентству для работы за отчетный период / Общее количество вакансий в организации за отчетный период × 100%
<b>2.Формирования потока (ПФП)</b>	Количество кандидатов от кадрового агентства / Общее количество кандидатов, просмотренных в организации на данную позицию × 100%
<b>3. Качества представления (ПКПр)</b>	Количество кандидатов от агентства, приглашенных на собеседование к работодателю по данной должности / Общее количество кандидатов, представленных агентством на вакантную должность × 100%
<b>4. Качества подбора (ПКП)</b>	Количество сотрудников, принятых от

	кадрового агентства за отчетный период / Количество этих сотрудников, прошедших испытательный срок за отчетный период × 100%
<b>5. Замены (ПЗ)</b>	Общее количество сотрудников, принятых от агентства за отчетный период / Количество замен этих сотрудников × 100%
<b>6. Заключенных/неотработанных заявок (ПЗНЗ)</b>	Количество закрытых агентством заявок за отчетный период / Общее количество заявок, поданных данному агентству за отчетный период × 100%
<b>7. Эксклюзивности (ПЭ)</b>	Количество вакансий, предлагаемых <u>только</u> данному кадровому агентству для работы за отчетный период / Общее количество вакансий в организации за отчетный период * 100 %
<b>8. Сложности (ПС)</b>	Количество сложных вакансий, закрытых с помощью агентства / Общее количество закрытых с помощью агентства вакансий × 100%
<b>9. Самостоятельного рекрутинга (ПСР)</b>	Количество вакансий, закрытых собственными силами организации за отчетный период / Количество вакансий, закрытых с помощью кадрового агентства за отчетный период × 100 %
<b>10. Затраченного на рекрутера времени (ПЗРВ)</b>	Количество часов, затраченных на общение с внешним рекрутером по данной вакансии / Общее количество часов, затраченных внутренним рекрутером на закрытие вакансии × 100%
<b>11. Повторяемости контактов (ППК)</b>	Количество вакансий, закрытых с помощью агентства за предыдущий отчетный период /

	Количество их же за данный отчетный период $\times 100\%$
<b>12. Выполнения бюджета по затратам на подбор персонала (ПВБ)</b>	Фактическая стоимость вакансии / Запланированная стоимость вакансии
<b>13. Выполнения сроков на подбор персонала (ПВС)</b>	Фактическое время закрытия вакансии агентством / Запланированное время
<b>14. Доля агентства в общих затратах на рекрутинговые услуги (ПДЗ)</b>	Сумма затрат на рекрутинговые услуги данного агентства за отчетный период / Общая сумма затрат организации на рекрутинговые услуги за отчетный период $\times 100\%$
<b>15. Доля работодателя в общем доходе кадрового агентства (ПДД)</b>	Суммарный доход от всех выполненных в течение года договоров с данным работодателем за отчетный период / Суммарный доход от всех выполненных в течение года договоров со всеми работодателями за отчетный период $\times 100\%$

**1. Показатель обращаемости (ПО)** показывает, какое число вакансий из общего числа вакансий в организации предложено для работы кадровому агентству.

*Предположим, что всего за год в организации было открыто 40 вакансий. Их них предложены для работы агентству только 10. Для закрытия остальных не предполагалось привлечение кадровых агентств. Т.Е.  $10:40 \times 100\% = 25\%$ .*

Естественно, чем выше данный показатель, тем успешнее совместное сотрудничество.

**2. Показатель формирования потока (ПФП)** дает возможность оценить процент кандидатов на вакансию, предложенных кадровым агентством, от общего числа всех претендентов.

*Предположим, что на вакансию всего было найдено 20 претендентов. Из них от кадрового агентства – 10. Т.Е.  $10:20 \times 100\% = 50\%$*

Для агентства необходимо, чтобы этот показатель был более 50 %, иначе у работодателя могут возникнуть серьезные сомнения в целесообразности совместной работы.

**3. Показатель качества представления (ПКПр)** позволяет определить соотношение количества кандидатов, рекомендованных агентством работодателю, к количеству этих кандидатов, приглашенных работодателем на собеседование.

*Предположим, кадровое агентство представило работодателю (при помощи резюме, анкет и т.д.) для приглашения на собеседование 6 человек. Работодатель после анализа документов пригласил только 3. Т.Е.  $3:6 \times 100\% = 50\%$*

Чем выше этот показатель, тем о более успешном сотрудничестве идет речь. При полном взаимопонимании данный показатель приближается к 100%.

**4. Показатель качества подбора (ПКП)** позволяет оценить качество принятых сотрудников через агентство по количеству прошедших испытательный срок.

*Предположим, всего за год приняты в организацию через агентство 10 сотрудников. Все они успешно прошли испытательный срок. Т.Е.  $10:10 \times 100\% = 100\%$ .*

Каждое кадровое агентство должно стремится к тому, чтобы данный показатель всегда был равен 100 %.

**5. Показатель замены (ПЗ)**, как правило, имеет то же значение, что и предыдущий показатель, так как большинство договоров предполагает замену сотрудника именно в период испытательного срока.

**6. Показатель полученных/неотработанных заявок (ППНЗ)** позволяет увидеть соотношение неотработанных по разным причинам заявок к общему числу заявок, поданных данному агентству работодателем за отчетный период.

*Предположим, что всего за год от работодателя агентством было получено 30 заявок. 10 из них так и остались невыполнеными. Т.Е.  $10:30 \times 100\% = 33\%$*

Чем меньше этот показатель, тем более результативное сотрудничество осуществляется между работодателем и кадровым агентством.

**7. Показатель эксклюзивности (ПЭ)** позволяет вычислить процент эксклюзивных заказов от работодателя, то есть процент вакансий, предложенных только данному кадровому агентству и больше никому.

*Предположим, что всего за год в организации было 40 вакансий. Из них предложены для работы только данному агентству - 5. Для закрытия остальных работодатель пользовался услугами и других кадровых агентств. Т.Е.  $5:40 \times 100\% = 12,5\%$ .*

Рост данного показателя говорит о росте доверия к кадровому агентству со стороны работодателя.

**8. Показатель сложности (ПС)** позволяет определить процент сложных вакансий, закрытых агентством, в общем числе закрытых агентством вакансий у данного работодателя.

*Предположим, что всего у работодателя за год агентством было закрыто 20 вакансий. Из них 5 можно считать сложными (2 вакансии руководителей и 3 редких специалиста). Т.Е.  $5:20 \times 100\% = 25\%$*

Чем выше данный показатель, тем более вероятно частое и эксклюзивное обращение работодателя к кадровому агентству.

**9. Показатель самостоятельности рекрутинга (ПСР)** применяется для выявления процента вакансий, закрытых с помощью кадрового агентства, от количества вакансий, закрытых собственными силами.

*Предположим, что за год в организацию были приняты 5 сотрудников при помощи кадрового агентства. А собственными силами было закрыто 10 вакансий.*

*Т.Е.  $10:5 \times 100\% = 200\%$ .*

Для кадровых агентств необходимо, чтобы данный показатель был менее 100%. Для работодателей зачастую целесообразнее, если он будет выше 100%.

**10. Показатель затраченного на рекрутера времени (ПЗРВ)** позволяет определить, сколько времени из общего числа работы над данной вакансией работодатель потратил на общение с рекрутером.

*Предположим, что всего работодателем на закрытие данной вакансии затрачено 24 часа. Это время, затраченное на все этапы, подробно описанные нами в первой части второй главы. На общение с рекрутером из них затрачено 4 часа. Это и время обсуждения вакансии и условий работы при личной встрече, время на общение по телефону и обмен электронными письмами и т.д. Т.Е.  $4:24 \times 100\% = 16,6\%$*

Чем выше этот показатель, тем результативнее ведется работа, по мнению рекрутера. Мнение работодателя может быть и прямо противоположным.

**11. Показатель повторяемости контактов (ППК)** основан на сравнении количества вакансий, закрытых при помощи агентства за предыдущий отчетный период, с их количеством в этом отчетном периоде.

*Например, в прошлом году при помощи агентства было закрыто 5 вакансий, а в этом – 10. Т.Е.  $10:5 \times 100\% = 200\%$ .*

В идеале с каждым отчетным периодом цифра должна расти.

**12. Показатель выполнения бюджета** по затратам на подбор персонала (**ПВБ**) основан на простом сравнении количества средств, фактически затраченных на закрытие вакансии, с запланированными на это средствами. Важно, чтобы первая цифра была меньше, или, по крайней мере, равна второй.

**13. Показатель выполнения сроков** на подбор персонала (**ПВС**) похож на предыдущий показатель, с той разницей, что касается не средств, а сроков.

**14. Показатель доли агентства в общих затратах** на рекрутинговые услуги (**ПДЗ**). Показатель более интересный для работодателя. Показывает соотношение затрат на оплату услуг данного агентства к общей сумме затрат на рекрутинг за отчетный период. И хотя работодатель будет стремиться к тому, чтобы значение данного показателя не было значительным в общей сумме затрат организации, тем не менее, высокое значение данного

показателя говорит о достаточно результативном сотрудничестве с данным кадровым агентством.

**15. Показатель доли работодателя в общем доходе кадрового агентства (ПДД).** Обратная сторона предыдущего показателя. Наиболее интересен для агентства. Позволяет оценить доход от сотрудничества именно с этим работодателем за отчетный период в сравнении с общим доходом от сотрудничества со всеми работодателями за этот же период. Чем выше цифра, тем больший интерес представляет работодатель для агентства, и тем о более результативном сотрудничестве идет речь.

Таким образом, используя эти показатели, можно регулярно оценивать результативность взаимодействия работодателей и кадровых агентств. Расчет и трактовка результатов не требуют особых навыков и подготовки. Они могут быть легко внедрены в любой организации и агентстве. Показатели могут корректироваться под конкретные цели и задачи исследования результативности.

В результате экспертного опроса удалось выявить критерии, по которым, по мнению представителей работодателей и рекрутеров, можно оценить результативность взаимодействия в процессе совместной работы (*см. Табл. 10*).

Таблица 10

*Основные критерии результативности работы*

<b>Основные критерии результативности работы с кадровыми агентствами, по мнению представителей работодателей</b>	<b>Основные критерии результативности работы с организациями-работодателями, по мнению рекрутеров</b>
соответствие представленных агентством кандидатов заявленным требованиям	большой процент принятия на работу кандидатов, предложенных агентством
количество кандидатов, представленных агентством на вакантную должность	доверительные отношения с заказчиками
успешное прохождение сотрудником, принятым через агентство, испытательного срока	желание работодателя работать только с данным кадровым агентством (эксклюзивность заказов)
реальная возможность замены работника	рекомендации агентству
оперативное реагирование рекрутера на изменение критериев отбора	дальнейшее сотрудничество с работодателем
соблюдение сроков подбора	отсутствие проблем с оплатой

Таким образом, наиболее важные критерии совпали с предложенными выше показателями результативности. Например, соответствие кандидата заявленным требованиям - ПКПр, количество кандидатов, представляемых агентством - ПФП, соблюдение сроков подбора - ПВС, эксклюзивное сотрудничество и рекомендации - ПЭ, ППК и т.д. То есть основная масса этих критериев может быть оценена при помощи предложенных нами показателей. Остальные – такие, например, как доверительное отношение, – не могут быть представлены в количественных показателях.

Интересным в контексте данного исследования представляется еще и то, что критерии оценки результативности работы рекрутера и работодатели, и сами рекрутеры определяют одинаково, а именно:

- количество закрываемых в месяц вакансий;
- наличие постоянных заказчиков;
- стаж работы в рекрутинге;

- наличие и исполнение эксклюзивных заказов;
- наличие профильного образования.

На основании всего вышеизложенного целесообразно предложить ряд **рекомендаций**, которые будут способствовать повышению результативности взаимодействия работодателей и кадровых агентств в процессе найма персонала.

Основные рекомендации *для работодателей* касаются правил работы с кадровыми агентствами. Прежде всего, нужно правильно выбрать кадровое агентство. Источником информации могут быть рейтинги кадровых агентств, статьи в СМИ, анализ рекламных объявлений, рекомендации партнеров, информация на сайте агентства. Обязательно следует выяснить, как давно работает агентство, кто его клиенты, какова специализация, технология подбора. Имеет значение и то, какую информацию и как предоставляют потенциальному клиенту по телефону при первичном обращении в агентство. Не следует ориентироваться на агентства, предлагающие услуги по низким ценам. Скорее всего, такие агентства проводят лишь поверхностный отбор по формальным признакам или вообще не встречаются с кандидатами, занимаясь только пересылкой резюме.

Работодатель должен понимать, что поиск действительно успешных кандидатов на вакансию требует значительных временных затрат и высокого профессионализма рекрутеров, а содержание и обновление структурированных баз данных, аналитическая работа, привлечение к сотрудничеству высокопрофессиональных консультантов, а также постоянное обучение и повышение квалификации сотрудников кадрового агентства требует значительных средств. Для того, чтобы сделать окончательный выбор, обязательно нужно встретиться с рекрутером, который будет вести заказ. Он расскажет о технологии подбора, из каких этапов будет состоять работа. Из всего этого руководитель организации-работодателя сможет сделать вывод, из чего складывается стоимость работы по подбору специалиста на данную

вакансию. Необходимо помнить, что только тесное сотрудничество работодателя и кадрового агентства может привести к успешному закрытию вакансий.

Следующим важным моментом является проработка заявки, так как нужно понимать, что 80% успеха в поиске необходимого специалиста зависит от правильного «снятия» заказа. Очень часто бывает, что работодатель не вполне представляет, какой именно специалист ему нужен, каков круг его обязанностей и необходимый уровень образования и квалификации, соответствует ли уровень нагрузки будущего сотрудника уровню предлагаемого вознаграждения. Задача рекрутера, прежде всего, понять потребности клиента. Опытный рекрутер может дать квалифицированную консультацию заказчику в случае «несбалансированности» вакансии по требованиям и уровню заработной платы, чтобы не произошло затягивание сроков подбора.

Для успешной работы рекрутеру необходимо получить различную информацию: о компании, о подразделении, в которое подбирается работник, о причине возникновения вакансии, о компенсационном пакете, повышении квалификации, корпоративном обучении, возможностях профессионального и карьерного роста сотрудника в компании и т.д. Рекрутер должен выявить положительные моменты работы в данной компании и оценить, насколько компания и предлагаемые ею условия хороши для привлечения сильных кандидатов, чтобы найти те мотивирующие факторы, которыми он может их заинтересовать. И эти данные необходимо ему предоставить, уделив общению с рекрутером значительное количество времени. Если заказчик не готов предоставить необходимую информацию, рекрутеру будет проблематично «закрыть» вакансию.

Поэтому важнейшим моментом является возможность общения рекрутера с должностными лицами организации-работодателя, принимающими решения. Если рекрутер контактирует только со специалистами,

осуществляющими первичный отбор, возникает эффект «испорченного телефона»: потребности клиента, а также причины отказа кандидатам на вакансии не всегда бывают понятны, так как эти специалисты не всегда могут владеть необходимой информацией.

Следующий важный момент, который необходимо отметить – это оперативность в принятии решений по кандидатам. Рекрутеру должны быть хорошо известны порядок, конкретные процедуры и сроки рассмотрения представленных кандидатов и принятия решения (сколько этапов собеседования будет проходить кандидат на вакансию, кто будет проводить собеседование на каждом этапе, как оно будет проходить), а также личностные особенности тех людей, которые будут рассматривать кандидатов и принимать решения. Если работодатель быстро и оперативно сможет организовывать собеседования и способен в кратчайшие сроки дать четкий ответ по кандидатам на вакансии, а в случае отказа – дать аргументированное обоснование, то и рекрутер сможет быстрее понять, правильно ли идет работа над вакансией, и в случае необходимости скорректировать ее. Нужно ориентироваться на сотрудничество для успешного подбора специалиста, а не на длительный просмотр и «перебор» большого количества кандидатов на вакансию. Ошибочно думать, что чем больше специалистов будет просмотрено, тем лучше. Необходимо понимать, что затягивать с принятием решения не выгодно, ведь 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 он затягивает время с принятием решения по кандидату, а специалист принимает предложение компании-конкурента.

Безусловно, работодатель вправе выбирать, с каким агентством ему работать. Но не стоит устраивать соревнования среди агентств. Нужно помнить, что специалисты 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 на вакансию. Гораздо эффективней выбрать одно агентство, которое работает наиболее профессионально на данном сегменте рынка, и заключить с ним договор на эксклюзивное обслуживание, получив дополнительные скидки. Не стоит отказываться и от работы с новыми, только созданными агентствами. Возможно, у них нет пока длинного перечня компаний - клиентов и солидной подшивки рекомендаций, но это окупится энтузиазмом и желанием пробиться на рынке.

Рекрутер, как и всякий работник, нуждается в дополнительной, прежде всего, нематериальной мотивации. Один из таких мотивирующих факторов – хорошие отношения с представителем работодателя, с которым контактирует рекрутер в процессе работы над вакансией. Стоит еще отметить, что для успешного сотрудничества необходимо не только соблюдение технологий по поиску и подбору персонала. Речь идет об этичном отношении заказчика к соискателям и выполнении обязательств перед рекрутинговым агентством, что будет способствовать выстраиванию стабильных, взаимовыгодных партнерских отношений. Работодателю необходимо понимать, что правильный поиск лучших кандидатов – это, прежде всего, сотрудничество.

Главная рекомендация для кадровых агентств – создание высокоэффективной команды рекрутеров, способной максимально результативно решать кадровые проблемы организаций-работодателей, не забывая и о необходимости развития собственного агентства.

Желательно, чтобы люди, работающие в агентстве, отличались по своим социальным характеристикам. Так можно привлечь внимание разных категорий работодателей и соискателей. Но главное – выбирать сотрудников, которые будут результативно и с удовольствием работать с разными людьми. Они смогут составить динамичную команду, которая добьется высоких результатов. Нужно отдавать предпочтение людям, которые проявляют живой интерес к работе в агентстве. Они должны быть увлечены своим трудом,

искренне пытаться внести вклад в развитие фирмы и при этом уметь указать на недостатки в ее деятельности. Необходим позитивный настрой и разумный оптимизм, сочетание целеустремленности с осознанием усилий, необходимых для решения поставленных задач, а также возможных трудностей. Важно, чтобы они могли проявлять инициативу и нести ответственность за свои решения. Делая акцент на работе в команде, не стоит забывать и о том значении, которое имеет для ее успеха заинтересованность каждого сотрудника. Общий результат достигается усилиями отдельных людей. Если каждый член команды будет осознавать свой вклад в общее дело, то шансы на успех станут гораздо выше.

Рекрутеры должны знать задачи, которые ставит перед ними компания. Для этого необходимо продумывать кадровую политику и донести до рекрутеров цели и ценности агентства, нормы и правила работы в нем, а также критерии оценки успешности работы.

Независимо от того, каких специалистов нужно привлечь, главная задача рекрутера состоит не столько в заключении сделки, сколько в налаживании отношений с людьми. Поэтому необходимо делать акцент на формирование контактов. Только после этого можно рассчитывать на результат. Каждый шаг, каждый контакт создают репутацию агентству и закладывают основы для успешного выполнения работы.

Кроме того, необходимо:

Признать, что работа в кадровом агентстве – тяжелый труд: эмоционально, психологически, физически. Это постоянное напряжение, самоконтроль и оперирование огромным количеством эмоций. Это быстрота реакции, гибкость мышления и колоссальная интуиция. Поэтому нужно учитывать объем вакансий на рекрутерскую душу. Нагрузка между рекрутерами должна делиться пропорционально, иначе это порождает конфликтные ситуации в коллективе, быстрое выгорание, вплоть до отторжения от профессии и многих других негативных последствий.

Наиболее оптимально для кадрового агентства иметь одно-два сильных направления с углубленной оценкой профессиональных качеств и работать также по остальным вакансиям, разделяя при этом рекрутеров по специализации.

Необходимо учитывать тот самый человеческий фактор в вопросах подбора, вырабатывая культуру работы заказчика с рекрутером. Оба в конце концов нужны друг другу, а значит должны находиться в партнерских отношениях. Хороша практика некоторых кадровых агентств, которые формируют клубы своих бывших сотрудников. Ведь многие из них становятся впоследствии клиентами, если сохраняют позитивные чувства по отношению к бывшим коллегам и руководителям.

Кроме того можно сравнить мнение обеих сторон рассматриваемого социального взаимодействия относительно способов повышения результативности этого взаимодействия и качества совместно принимаемых кадровых решений.

Среди рекомендаций кадровым агентствам отмечены следующие:

*От работодателей:*

- относиться к заявке работодателя как к единственной и приоритетной;
- стараться максимально четко соблюдать требования заказчика и угадывать его ожидания, не быть навязчивыми;
- гибко подходить к вопросам оплаты;
- нести полную ответственность за нового сотрудника в период испытательного срока и своевременно обеспечивать замену в случае необходимости.

*От рекрутеров:*

- стараться налаживать «дружеские отношения» с клиентами, основанные на доверии и личных контактах;
- поддерживать постоянную связь с заказчиками, даже в период отсутствия у последних вакансий;

- не отказываться работать с заказчиками, у которых уже заключены договоры с другими агентствами;
- приглашать работодателей на внутренние праздничные мероприятия агентства.

Рекомендации работодателям:

*От рекрутеров:*

- работать с одним агентством, не устраивать соревнования среди них;
- требования к кандидатам должны соответствовать компенсационному пакету и условиям труда, которые предлагает работодатель;
- необходимо предоставлять рекрутерам максимум необходимой информации на этапе формирования заказа;
- установление взаимопонимания в вопросах требований к соискателям и оплаты услуг агентства.

*От работодателей:*

- обращаться сразу в несколько агентств;
- отдавать предпочтение тем рекрутерам, которые имеют профильное образование и большой опыт работы;
- работать с агентствами, которые специализируются на подборе специалистов того направления, которое интересует работодателя;
- работать только с агентствами, с которыми уже есть положительный опыт работы;
- обращаться в наиболее известные кадровые агентства либо, наоборот, в небольшие и недорогие, возможно, молодые агентства;
- обращаться только к рекомендованным рекрутерам, независимо от того, в каком именно агентстве они работают;
- устанавливать жесткие условия по договору (особенно в части сроков и замен);
- стараться сделать решение кадровых задач организации приоритетными для кадрового агентства.

Таким образом, представления о способах повышении результативности взаимодействия у работодателей и кадровых агентств далеко не всегда совпадают, хотя имеют и много общих моментов, которые отражены в Табл. 11.

*Таблица 11*  
*Способы повышения результативности взаимодействия работодателей и кадровых агентств*

<b>По мнению представителей работодателей</b>	<b>По мнению рекрутеров</b>
Организация «круглых столов» и встреч с рекрутерами	Проведение тренингов для работодателей по работе с кадровыми агентствами
Постоянный контакт с рекрутерами	Уделять достаточно времени на общение с рекрутером и оперативно давать ответ по предложенным кандидатурам, обсуждать трудности, вносить корректизы и т.д.
Совместная работа и в отсутствие кадровых проблем у организации	Контактирование с агентством и в период отсутствия кадрового голода
Приглашение сотрудников кадровых агентств «на производство»	Давать возможность рекрутеру подробно знакомиться с организацией и при необходимости присутствовать на собеседовании
Соблюдение конфиденциальности и этических норм кадровым агентством	Соблюдение этических норм в общении с рекрутерами

Именно эти рекомендации представляются нам наиболее результативными и представляющими непосредственную практическую значимость для управления данным взаимодействием. Кроме того, для комплексного решения выявленных в исследовании проблем может быть целесообразным:

1. Дальнейшее изучение особенностей функционирования кадровых агентств на рынке труда и их взаимодействия с работодателями и соискателями с целью совершенствования методов совместной работы и поиска новых форм взаимодействия.
2. Создание региональных рекрутинговых союзов и их объединений будет способствовать развитию регионального рынка рекрутинговых услуг, изучению и обобщению накопленного опыта, выработке единых стандартов

работы, интеграции в подобные объединения общероссийского и мирового масштаба, а также осуществлению социально значимых проектов и развитию просветительской работы с населением по вопросам трудоустройства.

3. Создание объединения ведущих кадровых агентств с наиболее значимыми на рынке труда работодателями могло бы способствовать совместному решению социально значимых задач занятости населения, а также росту доверия бизнеса к профессионализму кадровых агентств.

4. Результативным представляется и включение в программы подготовки и переподготовки руководителей и специалистов в области кадрового менеджмента специальных курсов по основам взаимодействия с кадровыми агентствами на рынке труда с привлечением в качестве преподавателей ведущих сотрудников кадровых агентств.

Краткие **выводы** по результатам анализа, проведенного в данной главе, таковы:

Для понимания особенностей результативности социального взаимодействия особый интерес представляют основные принципы регуляции и управления взаимодействием, такие как: принцип личной целесообразности, принцип взаимной эффективности интеракций, принцип взаимного признания критериев обмена обоснованными, принцип социальной дифференциации и принцип равновесия в системе социальных взаимодействий.

В ситуации совместной работы работодателей и кадровых агентств схема социального взаимодействия на рынке труда выглядит следующим образом: «работодатель – вакансия – кадровое агентство – процесс рекрутинга – перспектива дальнейшего сотрудничества». Перспективы определяются результативностью взаимодействия.

Несомненно актуальным является здесь вопрос об основных противоречиях между работодателями и кадровыми агентствами, возникающих в процессе совместной работы. Для поиска причин этих

противоречий было проведено сравнение основных этапов принятия кадровых решений работодателями и технологии работы кадровых агентств.

В процессе сравнения наглядно представлено, что все основные этапы принятия решений, касающихся найма персонала, обеими сторонами социального взаимодействия совпадают и вписываются в общую технологию принятия управленческих решений, представленную в третьей части первой главы. Единообразие этой технологии для обеих сторон социального взаимодействия – один из основных факторов, влияющих на его результативность.

Причины неудач и трудностей, по мнению автора, кроются во взаимных ожиданиях сторон от совместной деятельности. Основные различия во взаимных ожиданиях выявлены по следующим аспектам социального взаимодействия: 1) количество информации, необходимой для успешного взаимодействия, и форма ее предоставления; 2) интенсивность взаимодействия и способы совместной работы; 3) объем ответственности за результативность взаимодействия. Для повышения результативности совместной работы каждой стороне необходимо знать и понимать ожидания другой стороны. Корректировка этих взаимных ожиданий – ключ к повышению эффективности и управляемости взаимодействия, и сами взаимные ожидания – один из основных факторов, влияющих на результативность данного социального взаимодействия.

Социальные факторы, оказывающие влияние на принятие кадровых решений, выделенные автором в предыдущих главах, также были подвергнуты сравнению. Оказалось, что они практически идентичны и отражают преимущественно социальные характеристики личности руководителя (или рекрутера), а именно: пол, возраст, образование, опыт работы, в том числе и на руководящих должностях (или в рекрутинге), кроме того, социальный статус и базовые социальные роли, можно еще отметить и стиль управления. Также важными оказываются личные (скрытые) мотивы

руководителя (или рекрутера). Таким образом, социальные характеристики лиц, принимающих решение, – еще один фактор, влияющий на результативность данного взаимодействия. Но именно этот фактор как раз и может служить источником противоречий в совместной работе. Поэтому важно учитывать возможность их пересечения и взаимовлияния в ходе взаимодействия и управления им.

Таким образом, можно сделать вывод, что ключевое влияние на принятие кадровых решений в ситуации взаимодействия кадровых агентств и работодателей, а соответственно и на управляемость этого взаимодействия, оказывают три фактора: 1) взаимные ожидания сторон социального взаимодействия от сотрудничества; 2) социальные характеристики субъектов взаимодействия, принимающих решение; 3) сходство основных этапов процесса найма персонала работодателем с основными этапами технологии работы кадровых агентств.

В результате нашего исследования представители работодателей и рекрутеры сформулировали перечень основных неудач и трудностей, возникающих в процессе совместной работы. Они во многом схожи, с той лишь разницей, что причиной неудач и трудностей, по мнению респондентов, всегда является противоположная сторона. Это еще раз говорит о том, что еще сложились основы и правила взаимодействия на рынке труда, основанные на понимании необходимости взаимных усилий для решения общих проблем.

Важность результативного взаимодействия в процессе принятия кадровых решений определяется социально-психологическими последствиями, которые они могут иметь и для объекта, и для субъекта принятия решения. В результате нашего исследования удалось выявить и сравнить представления о наиболее значимых последствиях кадровых решений от экспертов со стороны работодателей и кадровых агентств. В их числе оказался, например, такой социально значимый фактор, как возникновение и осознание

потребности друг в друге со стороны работодателей, рекрутеров и соискателей.

Учитывая серьезные социальные последствия, которые влечет за собой принятие кадровых решений, важно уметь правильно оценить результативность совместной работы работодателей и кадровых агентств в процессе принятия таких решений. В данной главе представлена разработанная автором система из 15 коэффициентов, позволяющих оценить результативность взаимодействия работодателей и кадровых агентств в вопросах найма персонала и представляет собой реальный практический инструмент, необходимый для эффективного управления этим взаимодействием. Расчет этих коэффициентов на практике не представляет большой сложности и не требует особенной подготовки, что позволит легко применять их в работе любой организации и любого кадрового агентства.

В ходе работы удалось выявить и сравнить между собой ряд критериев, по которым, по мнению представителей работодателей и кадровых агентств, можно оценить результативность совместной работы. Наиболее важные из них: а) соответствие кандидата заявленным требованиям, количество кандидатов, представляемых агентством, и соблюдение сроков подбора – для работодателей и б) дальнейшее эксклюзивное сотрудничество и рекомендации – для агентств. Все эти критерии можно в той или иной степени оценить с помощью предложенной автором системы показателей.

На основании всего вышеизложенного, в данной главе предложен ряд рекомендаций для повышения качества принимаемых кадровых решений и результативности взаимодействия работодателей и кадровых агентств, выработанных с учетом мнения обеих сторон и их сравнения. Для работодателей они касаются, в основном, правил работы с кадровыми агентствами, а для кадровых агентств – создания команды рекрутеров, способной решать самые сложные задачи в процессе взаимодействия с организациями-работодателями.

Рекомендации по повышению эффективности совместно принимаемых кадровых решений, полученные в ходе исследования от непосредственных участников принятия этих решений – работодателей и кадровых агентств, по мнению автора, являются наиболее действенными и представляющими практическую значимость. Так, обеими сторонами отмечена необходимость:

- организации встреч и «круглых столов» рекрутеров и руководителей организаций-работодателей, проведения тренингов для работодателей относительно специфики работы кадровых агентств, а также правил и способов взаимодействия с ними;
- приглашения рекрутеров «на производство» с целью их ознакомления с организацией и спецификой ее деятельности;
- постоянного контакта кадрового агентства и организации-работодателя даже в период отсутствия кадровых проблем в организации;
- соблюдения конфиденциальности и этических норм в общении друг с другом;

Кроме того, автору представляется целесообразным: 1) дальнейшее изучение особенностей функционирования кадровых агентств на рынке труда; 2) создание региональных союзов рекрутеров, а также объединения ведущих работодателей и кадровых агентств; 3) включение специальных курсов по взаимодействию с кадровыми агентствами в программы подготовки и переподготовки управленческих кадров.

## **Заключение.**

Социальное взаимодействие – один из приоритетных предметов социологического анализа. Основы изучения проблематики социального действия и взаимодействия заложены в трудах зарубежных и отечественных классиков социологической теории: П. Бергера, П. Блау, Г. Блумера, М. Вебера, Э. Дюркгейма, Э. Гарфинкеля, И. Гоффмана, Г. Зиммеля, М.М. Ковалевского, Н. Лумана, Д. Мида, Р. Мертона, Т. Парсонса, П. Сорокина, Г. Спенсера, К.М. Тахтарева, Д. Хоманса. Среди современных ученых вопросами социального взаимодействия занимались Н.Л. Виноградова, С.А. Константинов, С.А.Кузьмин, В.П. Култыгин, Ю.М.Резник, А.Г. Эфендиев и др.

Особый интерес представляет подход к изучению социального взаимодействия представителями структурно-функционального анализа. Структурно-функциональный подход построен на основе выделения в социальных системах структурных составляющих и их функций.

В рамках этого подхода социальное взаимодействие определено автором двумя способами:

- 1) совокупность действий социальных субъектов, вступающих во взаимодействие с определенной целью, обладающих определенной структурой и выполняющих определенные функции, направленные на развитие этого взаимодействия. Либо:
- 2) совокупность действий индивидов, вступающих во взаимодействие с определенной целью, обладающих определенными социальными характеристиками, в том числе ролевыми и статусными наборами, а также испытывающих определенные ожидания от взаимодействия с другим субъектом.

То есть: 1) как взаимодействие организаций; 2) как взаимодействие индивидов, на основании чего взаимодействие организаций рассмотрено как взаимодействие представляющих ее индивидов.

Функционирование рынка труда основано на социальном взаимодействии между его субъектами, среди которых выделяются две группы акторов, основных субъектов рынка труда, традиционно действующих в его поле, – работодатели и соискатели. Но в последние десятилетия на отечественном рынке труда появилась и стала активно развиваться третья группа акторов, выполняющая посреднические и консультационные функции в процессе взаимоотношений между двумя первыми, – это кадровые агентства, составляющие наряду со службами занятости рынок трудового посредничества. Их появление на рынке труда оказало влияние на изменение традиционных схем взаимодействия в процессе найма персонала.

Кадровое агентство определено в работе как субъект социального взаимодействия на рынке труда, организация, деятельность которой направлена на реализацию главной ее функции – выполнению посреднических услуг между основными субъектами рынка труда: работодателями и соискателями.

Второе определение дано приближенно к теме исследования. Кадровое агентство – это субъект социального взаимодействия на рынке труда, организация, деятельность которой направлена на реализацию основной ее функции – содействию решению кадровых проблем организации-работодателя, являющейся клиентом кадрового агентства.

Социальные отношения, возникающие между кадровыми агентствами и работодателями в процессе найма персонала, и явились темой данной работы.

В работе предложено несколько подходов к определению основных функций кадровых агентств на рынке труда. Основные социальные функции кадровых агентств определяются задачами агентств на рынке труда,

спецификой субъектов, с которыми взаимодействуют кадровые агентства и способами этого взаимодействия.

Таким образом, выявлены основные функции кадровых агентств на рынке труда. А именно:

- оказание работодателям разнообразных услуг, касающихся найма необходимого персонала;
- помочь соискателям в поиске необходимой работы;
- организация взаимодействия между ними;
- консультирование работодателей по вопросам ситуации на рынке труда и заработной платы, помочь в принятии кадровых решений и т.д.;
- снятие социальной напряженности посредством проведения разъяснительной работы с населением по вопросам трудоустройства, организации курсов по переобучению и т.д.;
- выполнение части функций службы занятости, имея возможность более оперативно реагировать на изменения на рынке труда;
- развитие собственно рекрутингового бизнеса как процветающей индустрии, обеспечивающей материальное благосостояние людей, занятых в этом бизнесе.

Отмечена и регулятивная функция кадровых агентств, которая состоит в предоставлении гарантий на рекрутинг, решении проблем занятости населения и защиты от безработицы, т.е. в социальной ответственности данного бизнеса.

Следует также отметить, что в современной ситуации изменилось положение соискателей на рынке труда, проявившееся в необходимости использования ими более разнообразных каналов поиска работы, в том числе, – более частое обращение соискателей к услугам кадровых агентств.

Социальное взаимодействие базируется на совместном участии субъектов найма персонала в сложной, подвижной структуре социальных отношений, задавая способы реализации совместной деятельности, в том

числе и способы принятия кадровых решений. Показано, что основой практик принятия решения по найму персонала является общая, универсальная схема принятия управленческих решений, которую используют как кадровые агентства, так и организации-работодатели. Это основа социального функционирования работодателей в процессе найма персонала и кадровых агентств. В диссертации рассмотрен вопрос о технологии принятия управленческих решений, как основы практик принятия решений по найму, обозначены и описаны основные ее этапы.

Решения о найме в работе рассмотрены с двух точек зрения:

- 1) С точки зрения работодателя, решение о найме – последовательность действий, предпринимаемых соответствующими должностными лицами организации, результатом которых является прием необходимого сотрудника на работу.
- 2) С точки зрения кадрового агентства, решение о найме – последовательность действий, предпринимаемых рекрутером, результатом которых является закрытие вакансии организации - работодателя, являющейся клиентом кадрового агентства.

Необходимость обращения в кадровое агентство возникает у работодателей на определенном этапе принятия кадрового решения о найме персонала, а именно на этапе определения возможных альтернатив решения проблемы, в связи с чем определяется такая его социальная роль по отношению к организации – работодателю, как роль источника альтернатив. Осознание необходимости обращения в кадровое агентство становится первым этапом принятия следующего кадрового решения, а именно о его выборе. В работе выделен ряд факторов, оказывающих влияние на принятие работодателем решения об обращении в кадровое агентство и его выбор.

В процессе социального функционирования субъектов на рынке труда формируются определенные модели их поведения. Это относится и к процессу принятия кадровых решений работодателем. Структура

социального функционирования организации-работодателя в процессе найма базируется на основе технологии принятия кадровых решений. В работе подробно рассмотрена технология принятия кадрового решения о найме в организации, которая также состоит из последовательности этапов, предполагающих решение серии взаимосвязанных задач. Все вышеперечисленные этапы рассмотрены в работе на основе эмпирических данных.

Результаты показали исключительное влияние на принятие кадровых решений социальных характеристик руководителя как субъекта принятия решения. Руководитель занимает свой социальный статус в системе в качестве первого элемента в процессе найма персонала и существенно предопределяет его результативность. И именно от его личности, социокультурного и психологического потенциала и зависят качество и результативность принимаемых решений, в том числе и кадровых. Характеристика руководителя как субъекта принятия решения включает важную составляющую – структуру базовых социальных статусных ролей. Кроме того, руководитель одновременно «включен» в различные социальные системы: должностную, групповую, общественно-политическую, семейную и т.д., причем каждая роль как бы «задает» ему определенные предписания, которые он должен выполнять. Каждая роль формирует определенную ориентацию и определяет социально-психологические особенности поведения субъекта в ситуации принятия решения. Проблема состоит в том, что по своей направленности указанные ориентации могут не совпадать, и это не проходит бесследно для качества решения.

Особое внимание здесь необходимо уделить гендерной составляющей как одному из ключевых моментов, влияющих на принятие решений, в том числе кадровых. Кроме пола должностного лица, принимающего решение, на принятие кадровых решений оказывают воздействие такие его социальные характеристики, как возраст, образование, опыт работы и стиль управления. В

работе также рассмотрен вопрос о влиянии на принятие кадровых решений не только руководителя, но и специалиста кадровой службы организации-работодателя, отвечающего за подбор персонала.

Структура социального функционирования кадрового агентства также базируется на основе технологии принятия кадровых решений. В связи с этим в диссертации подробно рассмотрена технология работы кадровых агентств. В этой технологии выделен ряд крупных блоков. Эти блоки и отражают основные этапы принятия решения в кадровом агентстве. Их рассмотрение также подкреплено результатами эмпирического исследования, проведенного автором. В результате выделены еще 3 социальные роли кадрового агентства по отношению к работодателю: роль источника оптимизации параметров кадровой задачи, роль ресурсного источника для решения кадровой проблемы и роль проектного партнера организации-работодателя по выработке кадровых решений, наряду с указанной ранее ролью источника альтернатив.

В работе актуализирована социальная роль рекрутера как субъекта принятия решения. На принятие им решений оказывают влияние те же социальные факторы, что и на принятие решений руководителем организации-работодателя. Это базовые социальные статусные роли и включенность в различные социальные системы, а также пол, возраст, образование, предыдущий опыт работы. Есть и присущие только рекрутерам особенности, которые определяются спецификой данной работы, поэтому важнейшим фактором, влияющим на принятие ими решений, является стаж работы в рекрутинге. Чем больше этот стаж, тем более правильные и быстрые решения принимает рекрутер.

В ситуации совместной работы работодателей и кадровых агентств схема социального взаимодействия на рынке труда выглядит следующим образом: «работодатель – вакансия – кадровое агентство – процесс рекрутинга –

перспектива дальнейшего сотрудничества». Перспективы определяются результативностью взаимодействия.

В работе проанализирован вопрос о результативности социального взаимодействия работодателей и кадровых агентств на рынке труда с целью повышения управляемости этим процессом. Для анализа причин противоречий, возникающих в процессе совместной работы, и поиска способов избежания и устранения этих противоречий был проведен сравнительный анализ основных этапов принятия решений по этому вопросу работодателем и кадровым агентством. В результате представляется возможным утверждать, что эти этапы во многом совпадают и вписываются в предложенную общую технологию принятия управленческих (в том числе кадровых) решений. Единообразие этой технологии для обеих сторон социального взаимодействия – один из основных факторов, влияющих на его результативность.

Причины неудач и трудностей в совместной работе, по мнению автора, кроются во взаимных ожиданиях сторон от сотрудничества. Основные различия во взаимных ожиданиях выявлены по следующим аспектам социального взаимодействия: 1) количество информации, необходимой для успешного взаимодействия, и форма ее предоставления; 2) интенсивность взаимодействия и способы совместной работы; 3) объем ответственности за результативность взаимодействия. Поэтому для повышения результативности совместной работы каждой стороне просто необходимо знать и понимать ожидания другой стороны. Корректировка этих взаимных ожиданий – ключ к повышению результативности взаимодействия, а сами взаимные ожидания – один из основных факторов, оказывающих влияние на результативность данного взаимодействия.

Применение метода сравнительного анализа к рассмотрению вопроса о социальных факторах, оказывающих влияние на принятие решений по закрытию вакантной должности руководителем организации-работодателя и

рекрутером, дает возможность сделать вывод о том, что эти факторы в основной своей массе идентичны и отражают преимущественно социальные характеристики личности руководителя (или рекрутера), а именно: пол, возраст, образование, опыт работы, в том числе и на руководящих должностях (или в рекрутинге), кроме того, социальный статус в организации и базовые социальные роли, можно еще отметить и стиль управления. Также важными оказываются личные (скрытые) мотивы руководителя (или рекрутера). Таким образом, социальные характеристики лиц, принимающих решение, – еще один фактор, влияющий на результативность данного взаимодействия. Но именно этот фактор как раз и может служить источником противоречий в совместной работе, интересы взаимодействующих сторон могут оказаться прямо противоположными. Поэтому, анализируя социальные факторы, оказывающие влияние на принятие кадровых решений, важно не только определить их номинальное содержание, но и проследить их взаимосвязь и взаимовлияние не только друг на друга, но и на те же факторы, влияющие на действия другой стороны данного социального взаимодействия.

Таким образом, в результате работы мы пришли к выводу, что если в процессе найма персонала участвует кадровое агентство, то основными факторами, оказывающими влияние на результативность его социального взаимодействия с работодателем, являются: 1) взаимные ожидания сторон социального взаимодействия от сотрудничества; 2) социальные характеристики субъектов взаимодействия, принимающих решение; 3) сходство основных этапов процесса найма персонала работодателем с основными этапами технологии работы кадровых агентств. Именно эти факторы являются определяющими для построения системы управления данным взаимодействием.

В ходе работы также был сформулирован перечень основных неудач и трудностей, возникающих в процессе совместной работы, по мнению той и другой стороны.

Необходимость устранения противоречий в совместной работе для принятия грамотных кадровых решений обусловлена серьезностью социально-психологических последствий этих решений. Автором выявлены представления о наиболее значимых последствиях кадровых решений от экспертов со стороны работодателей и кадровых агентств и проведено их сравнение.

Учитывая серьезные последствия, которые влечет за собой принятие кадровых решений, важно уметь правильно оценить результативность совместной работы работодателей и кадровых агентств в процессе принятия таких решений. Для решения вопроса об оценке результативности в диссертации предложена разработанная автором система из 15 показателей, отражающих качественные и количественные характеристики рассматриваемого социального взаимодействия и может стать основой эффективного управления этим взаимодействием. Применение этих показателей на практике не представляет большой сложности и не требует особенной подготовки, что позволит легко применять их в работе любой организации и любого кадрового агентства

На основании всего вышеизложенного представлен ряд рекомендаций по повышению результативности взаимодействия работодателей и кадровых агентств, полученных с учетом мнения обеих сторон. Следование этим рекомендациям будет способствовать дальнейшему развитию социального партнерства работодателей и кадровых агентств в решении вопросов, связанных с наймом персонала. Кроме того, автору представляется целесообразным: 1) дальнейшее изучение особенностей функционирования кадровых агентств на рынке труда; 2) создание региональных союзов рекрутёров, а также объединения ведущих работодателей и кадровых агентств; 3) включение специальных курсов по взаимодействию с кадровыми агентствами в программы подготовки и переподготовкиправленческих кадров.

## **Список литературы**

1. Авраамова, Е.М., Верпаховская, Ю.Б. Работодатели и выпускники ВУЗов на рынке труда: взаимные ожидания [Текст] / Е.М. Авраамова, Ю.Б. Верпаховская // Социологические исследования. – 2006. – № 4. – С. 37 – 45.
2. Анурин, В.Ф. Основы социологических знаний: Курс лекций по общей социологии [Текст] / В.Ф. Анурин. – Н. Новгород, Изд-во НКИ, 1998. – 358 с.
3. Анурин, В.Ф. Профессионально - интеллектуальный потенциал коллектива: причины и следствия [Текст] / В.Ф. Анурин // Кадровые решения. – 2006. – № 2.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов [Текст] / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М., ЮНИТИ, 2000. – 423с.
5. Базжина, В.А. Формирование механизмов координации деятельности субъектов рынка рекрутинговых услуг: Дис. .... канд. экон. наук [Текст]/ В.А. Базжина. – Спб.: Б.и., 2007. – 190 с.
6. Бергер, П., Луман, Т. Социальное конструирование реальности: трактат по социологии знания. Пер. [Текст] / П. Бергер, Т. Луман. – М., Московский философский фонд, 1995. – 322 с.
7. Бекетова, А. Эволюция найма [Текст] / А. Бекетова // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – №1. – С. 8 – 9.
8. Блумер, Г. Общество как символическая интеракция. В кн. Современная зарубежная социальная психология [Текст] / Под ред. Г.М. Андреевой, Н.Н. Богомоловой, Л.А. Петровской. - М., Изд-во Московского ун-та, 1984. – С.173 –179.
9. Блинов, А.О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций [Текст] / А.О. Блинов. – М., ИНФРА – М, 2002. – 192 с.
10. Бондаренко, Н.В. Спрос на рабочую силу – мнение работодателей: Информационный бюллетень [Текст] / Н.В. Бондаренко. – М., Изд – во ГУ – ВШЭ, 2006. – 64 с.

11. Бровкин, А.В. Институциональные формы подбора персонала: Дис. ... канд. экон. наук [Текст] / А.В. Бровкин. – М.: Б.и., 2007. – 209 с.
12. Бруссо Кеннет, Драйвер Майкл, Ларссон Рикард, Уриан Гери. Как принимают решения опытные руководители? [Текст] /Кеннет Бруссо // Газета «Работа сегодня». Нижегородский выпуск. – 2007. – № 58. – С.26
13. Вавилов, С.В. Психологическое пространство управленческих решений [Текст] / С.В. Вавилов // Социологические исследования. – 2006. – №5. – С.93 – 102.
14. Вебер, М. Избранные произведения. Пер. с нем. [Текст] / Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдов, предисл. П.П. Гайденко – М., Прогресс, 1990. – 804 с.
15. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе [Текст] / Веснин В.Р. – М., Юристъ, 2003. – 495 с.
16. Винников, М. Кандидаты на подбор кандидата: Работа с кадровыми агентствами [Текст] / М. Винников // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 1. – С. 19 - 23.
17. Виноградова, Н.Л. Социальное взаимодействие как объект философского анализа: Дис. ... канд. филос. наук [Текст] / Н.Л.Виноградова. – Волгоград: Б.и., 1999. – 156 с.
18. В каких случаях работодатели прибегают к услугам кадровых агентств? [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: <http://www.rdwmedia.ru/articles/article2224.html>
19. Владимирова, В.В. Правовые аспекты использования кадровых инструментов в процессе отбора персонала [Текст] / В.В. Владимирова // Кадры предприятия. – 2006. – №5. – С. 58 – 65.
20. Восканян, М.А. Следствие ведут кадровики: Подбор персонала: методика или интуиция [Текст] / В. Восканян // Русский предприниматель. – 2004. – № 11. – С. 41 – 44.

21. Галасюк, И.Н. Особенности профессиональной идентичности руководителя на разных этапах профессионального и возрастного развития: Дис. ... канд. псих. наук [Текст] / И.Н. Галасюк. – М.: Б.и., 2007. – 192 с.
22. Гарфинкель, Э. Исследования по этнometодологии. Пер. с англ. [Текст] / Э. Гарфинкель. – Спб., Питер, 2007. – 334с.
23. Гастев, А.К. Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда [Текст] / А.К. Гастев. – М., Экономика, 1966 – 472с.
24. Гатина, Л.И. Управленческое лидерство женщин в бизнесе: Дис. ... канд. социол. наук [Текст] / Л.И. Гатина. – Казань: Б.и., 2005. – 196 с.
25. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: Учебное пособие [Текст] / Б.М. Генкин. – М., Норма, 2006. – 443 с.
26. Гердюш, А.Э. Формирование и развитие системы рекрутинговых услуг в современной российской экономике: Дис. ... канд. экон. наук [Текст] / А.Э. Гердюш. – Спб.: Б.и., 2004 – 182 с.
27. Голубков, Е.П. Технология принятия управленческих решений [Текст] / Е.П. Голубков. – М., Дело и сервис, 2005. – 544 с.
28. Голубков, Е.П. Сущность и характерные особенности управленческих решений [Текст] / Е.П. Голубков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С.105-123.
29. Горелова, Е. Сексуальный подтекст. Заключать сделки легче с противоположным полом [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: <http://www.artex-group.ru/analit.phtml?razz=3&id=168&print=ok>
30. Горчакова, В. Директор по персоналу: ведущие компетенции [Текст] / В. Горчакова // Управление персоналом. – 2003. – № 10. – С.37–39
31. Гоффман, Э. Представление себя другим. В кн. Современная зарубежная социальная психология [Текст] / Под ред. Г.М. Андреевой, Н.Н.

- Богомоловой, Л.А. Петровской. - М., Изд-во Московского ун-та, 1984. – С.188–198.
32. Грант, Э., Грин, Дж. Коучинг принятия решений. Пер. с англ. [Текст] / Э. Грант, Дж. Грин. – СПб., Питер, 2005. – 138 с.
33. Губачев, Н. Управленческая деятельность: понятие, содержание, эффективность [Текст] / Н. Губачев // Экономика и управление. – 2004. – №6. – С.33-38.
34. Данилова, Е.Н. Диагностическая поддержка принятия кадровых управленческих решений [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: <http://www.altrc.ru/conferens/tez2001u/tez25.shtml>
35. Давыдов, А.А. Социология как метапарадигмальная наука. [Текст] / А.А. Давыдов // Социологические исследования. – 1992. – № 9 . – С. 85-87
36. Дахин, А.В., Чилипенок, Ю.Ю. К вопросу об обучении персонала в бизнесе: некоторые методы оценки эффективности [Текст] / Ю.Ю. Чилипенок // 10-е Вавиловские чтения. Материалы Всероссийской научной конференции. – Йошкар - Ола, Изд-во Мар ГТУ, 2006. – Часть 2. – С.31 – 33.
37. Дворецкая, Г.В., Махнаров В.П. Социология труда: Учебное пособие [Текст] / Г.В.Дворецкая. - К., Выща шк., 1990. – 352 с.
38. Дюркгейм, Э. О разделении общественного труда: Метод социологии. Пер. с фр. [Текст] / Э. Дюркгейм. / Изд. подгот. А.Б. Гофман – М., Наука, 1991. – 572с.
39. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для студентов вузов [Текст] / А.П. Егоршин. – изд.6-е, доп. и перераб. - Н.Новгород, Изд-во НИМБ, 2007. – 1092 с.
40. Елютина, М.Э., Смирнова, Т.В. Геронтологическая составляющая кадровой работы современного руководителя [Текст] / М.Э. Елютина, Т.В. Смирнова // Социологические исследования. – 2006. – № 3. – С. 40 - 47.

41. Заславская, Т.И. Авангард российского делового сообщества: (гендерный аспект) [Текст] / Т.И. Заславская // Социологические исследования. – 2006. – № 5. – С. 3 – 14.
42. Захаров, Н. Женская львиная доля [Текст] / Н. Захаров // Управление персоналом. – 2007. – № 8. – С. 63 – 65.
43. Захаров, Н.Л. Социокультурные и профессиональные регуляторы поведения российского чиновника [Текст] / Н.Л. Захаров // Социологические исследования. – 2004. – №3. – С. 113 – 120.
44. Зборовский, Г.Е., Костина, Н.Б. Социология управления: Учебное пособие [Текст] / Г.Е. Зборовский, Н.Б. Костина. – М., Гардарики, 2007. – 266 с.
45. Зеленская, С. Особенности рынка рекрутмента Великобритании [Текст] / С. Зеленская // Справочник по управлению персоналом. -2007. – № 4. – С.118 – 121.
46. Зиммель, Г. Избранное. В 2т. [Текст] / Пер. гл. ред. и авт. проекта С.Я.Левит. – М., ЮристЪ, 1996. – Т.1 – 671с.
47. Иванов, А.Е. Как закрыть вакансию. Органайзер рекрутера. [Текст] / А.Е. Иванов – М., Вершина, 2006. – 224 с.
48. Ильин, В.И. Методологические и теоретические проблемы управления и эмпирические приемы их реализации: Автореф. дис. ... канд. филос. наук [Текст] / В.И. Ильин. – Чебоксары: Б.и., 2005. – 23 с.
49. Индина, Т.А. Регуляторные и личностные детерминанты принятия решений: Дис. ... канд. псих. наук [Текст] / Т.А. Индина. – М.: Б.и., 2007. – 203 с.
50. Инфраструктура рынка труда [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: [http://www.rinok-truda.narod.ru/site/pages/rinok\\_truda\\_russia.html](http://www.rinok-truda.narod.ru/site/pages/rinok_truda_russia.html)
51. Исследование рынка рекрутмента [Текст] // Управление персоналом. – 2007. – № 7. – С.38 – 41.

52. Кадры не по шаблону [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: <http://www.artex-group.ru/analit.phtml?razz=3&id=19&print=ok>
53. Калачев, И.В.. Социальные технологии в управлении современной организацией: Дис. ... канд. социол. наук [Текст] / И.В. Калачев. – М., Б.и., 2006. – 173 с.
54. Карташов, С.А., Одегов, Ю.Г., Кокорев, И.А. Рекрутинг: найм персонала: Учебное пособие [Текст] / Под ред. Ю.Г. Одегова. – М., Экзамен, 2002. – 320 с.
55. Карташова, Л.В. Методология принятия кадровых решений и оценка их эффективности: Дис.... д-ра экон. наук [Текст] / Л.В. Карташова. – М., Б.и., 2001. – 296 с.
56. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник [Текст]/ Под ред. А.Я.Кибанова. – изд. 3-е; дополн. и перераб. – М., ИНФРА-М, 2008. – 638с.
57. Кирнарская, С.В. Мотивационные условия успешной реализации управленческих решений : Автореф. дис. ...канд. псих. наук [Текст] / С.В. Кирнарская. – М.: Б.и., 2000. – 152 с.
58. Кисилевский, А. Некоторые тенденции современного кадрового рынка России [Текст] / А. Кисилевский // Управление персоналом. – 2007. – № 10. – С. 14 – 15.
59. Клегг, Б. Как провести собеседование. Пер. с англ. [Текст] / Под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Издат. дом Нева, 2003. – 192 с.
60. Ключи к подбору персонала [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: <http://www.artex-group.ru/analit.phtml?razz=3&id=41&print=ok>
61. Ковалевский, М.М. Сочинения. В 2 т. [Текст] / Отв. ред. А.О. Бороноев – Спб., Алетейя, 1997. – Т.1 – 267 с.

62. Комаров, Е.И. Женщина-руководитель [Текст] / Е.И. Комаров. – М., Московский рабочий, 1989. – 173 с.
63. Константинов, С.А. Пространство регионального рынка труда в динамике социальных процессов: Автореф. дис. ... д-ра социол. наук [Текст] / С.А. Константинов. – Саратов: Б.и., 2007. – 39 с.
64. Кравченко, А.И. Социология Макса Вебера: труд и экономика [Текст] / А.И. Кравченко. – М., На Воробьевых, 1997. – 206 с.
65. Кравченко, А.И. Социология труда в 20 веке: историко-критический очерк [Текст] / А.И. Кравченко. – М., Наука, 1987. – 182 с.
66. Кравченко, А.И. Трудовые организации: структура, функции, поведение [Текст] / А.И. Кравченко. – М., Наука, 1991. – 239 с.
67. Крутъ, Н. Гол забивает соискатель [Текст] / Н. Крутъ // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 1. – С. 10 - 13.
68. Крюкова, Е. Непростая встреча кандидата с рекрутером [Текст] / Е. Крюкова // Практическая психология. – 2006. – № 5. – С. 44 – 47.
69. Крылова, О. Технологии подбора – аутстаффинг [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: <http://www.artex-group.ru/analit.phtml?razz=3&id=34&print=ok>
70. Кузнецов, А.Д., Миловский, В.М. Руководитель: проблемы выработки оптимальных решений [Текст] / А.Д. Кузнецов, В.М. Миловский. – М., Знание, 1991. – 64 с.
71. Кузьмин, С.А. Социальные системы: опыт структурного анализа [Текст] / С.А. Кузьмин. – М., Наука, 1996. – 191 с.
72. Култыгин, В.П. Концепция социального обмена в современной социологии [Текст] / В.П. Култыгин // Социологические исследования. – 2007. – № 5. – С. 85 – 99.
73. Куртиков, Н.А. Психология и социология управления: Учебное пособие [Текст] / Н.А. Куртиков. – М., Книжный мир, 2005. – 268 с.

74. Кутушев, В.Г. Критический анализ буржуазных теорий управления: Лекция [Текст] / В.Г. Кутушев. – Хабаровск, Хабаровская высшая школа МВД СССР, 1988. – 24 с.
75. Ларичев, О.И. Наука и искусство принятия решений [Текст] / О.И. Ларичев. – М., Наука, 1979. – 200 с.
76. Ларичев, О.И. Проблемы принятия решений [Текст] / О.И. Ларичев // Российская наука: грани творчества на грани веков. – М., 2000. – С. 17-25.
77. Литvak, Б.Г. Разработка управленческого решения [Текст] / Б.Г. Литvak. – М., Дело, 2006. – 416 с.
78. Логинова, А.Ю. Кадры из жизни менеджера по персоналу [Текст] / А.Ю. Логинова. – М., ДМК Пресс, 2002. – 235 с.
79. Луман, Н. Социальные системы: очерк общей теории. Пер с нем. И.Д. Газиева [Текст] / Под ред. Н.А. Головина. – Спб., Наука, 2007. – 614 с.
80. Лунина, Е.П. Трудно жить на свете рекрутеру Свете [Текст] / Е. Лунина // Служба кадров и персонал. – 2007. – № 5. – С. 10 – 12.
81. Лысенко, Ю. Кто ты, HR? [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: [http://www.training.nnov.ru/index.php?id=/41&name=who\\_you](http://www.training.nnov.ru/index.php?id=/41&name=who_you)
82. Мазин, А.Л. Российский рынок труда: институциональные и микроэкономические аспекты функционирования: Монография [Текст] / А.Л. Мазин – Н. Новгород, Изд-во НИМБ, 2003. – 360 с.
83. Мальцев, В.А., Калачева, Т.Г., Ратников, В.В., Тихонина С. А. Кадровая политика как научная дисциплина [Текст] / В.А. Мальцев// Ученые записки Волго-Вятской академии государственной службы/ ВВАГС. – Н. Новгород, Изд-во ВВАГС, 2004. – Т.5. – С. 5 – 12.
84. Мальцева И.О., Рошин С.Ю. Гендерная сегрегация и трудовая мобильность на российском рынке труда [Текст] / И.О. Мальцева, С.Ю. Рошин. – изд-е 2-е. – М., Изд. дом ГУ-ВШЭ, 2007. – 295 с.

85. Марьина, Н.А. Менеджер по персоналу тоже нуждается в мотивации [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: [http://www.kontakt.ru/digest/issues/2005/3/files/hr\\_tech.html](http://www.kontakt.ru/digest/issues/2005/3/files/hr_tech.html)
86. Маслоу, А.Г. Мотивация и личность. Пер. с анг. А.М. Талыбаева [Текст] / А.Г. Маслоу. – Спб., Евразия, 1999. – 478с.
87. Мельник, А.С. Карьера руководителя в современных условиях. Гендерный аспект: Дис. ... канд. социол. наук [Текст] / А.С. Мельник. – М.: Б.и., 2006.]
88. Мельникова, Т.Л. Кадровые и рекрутинговые агентства. Типология и анализ работы [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: <http://www.zarplata.ru/book/articles/304/print.html>
89. Мертон, Р.К. Социальная теория и социальная структура. Пер. с анг. [Текст] / Науч. ред. З.В. Каганова. – М., АСТ: Хранитель, 2006. – 873 с.
90. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: учебное пособие. Пер. с анг. и ред. И.О. Медведь [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд. – М., Вильямс, 2007. – 665с.
91. Метелев, С.Е., Муравьев, Ю.Л. Экономика и социология труда [Текст] / С.Е. Метелев, Ю.Л. Муравьев. – Омск, Издатель Васильев, 2007. – 217 с.
92. Милютина, Е. Транслятор корпоративной культуры [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: <http://www.bossmag.ru/view.php?id=2553>
93. Москаленко, А.А.. Кадровая политика как инструмент в системе социальной ответственности бизнеса: Дис. ... канд. экон. наук [Текст] / А.А. Москаленко. – М.: Б.и., 2007.
94. Надеев, А.Т. Системный анализ организационных предпосылок и факторов эффективности управленческой деятельности [Текст] / А.Т. Надеев // Ученые записки Волго-Вятской академии государственной службы /ВВАГС. – Н.Новгород, Изд-во ВВАГС, 2003. – Т.4. – С.189 – 197.

95. Наумова, Ю.М. Социальный механизм регулирования безработицы в крупном российском городе: Дис. ... канд. социол. наук [Текст] / Ю.М. Наумова. – М.: Б.и., 2007.
96. Недоводиева, А. Как оценивается резюме специалистами по подбору персонала [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: <http://www.artex-group.ru/analit.phtml?razz=3&id=25&print=ok>
97. Николенко Н.П. Менеджмент человеческих ресурсов: Монография [Текст] / Н.П. Николенко. – М., Издат. дом Страховое ревю, 2004. – 355 с.
98. Новости кадровой индустрии России [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: <http://www.apsc.ru/?nid=4170>
99. Общая социология: Учебное пособие. [Текст] / Под общ. ред. проф. А.Г.Эфендиева – М., ИНФРА-М, 2009. – 654 с.
100. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: оценка эффективности: Учебное пособие для ВУЗов [Текст] / Ю.Г. Одегов. – М., Экзамен, 2004. – 276 с.
101. Онлайновый подбор персонала изменит рынок рекрутмента [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: <http://www.artex-group.ru/analit.phtml?razz=3&id=11&print=ok>
102. Органайзер по разработке и внедрению системы подбора персонала в компаниях [Текст] / Н.Новгород, ВВКЦ, 2004. – 89 с.
103. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: <http://www.artex-group.ru/analit.phtml?razz=3&id=28&print=ok>
104. Ожегов, С.И. Словарь русского языка [Текст] / Под. ред. чл.-корр. АН СССР Н.Ю. Шведовой. – 20-е изд., стереотип. – М., Рус. яз, 1988. – 750 с.
105. Павленков В.А. Рынок труда, занятость, безработица: учебник для студентов вузов [Текст] / В.А. Павленков. – М., Норма, 2004. – 366 с.

106. Парсонс, Т. О структуре социального действия. [Текст] /Под общ. ред. В.Ф. Чесноковой и С.А. Белановского. – М., Академический проект, 2000. – 879 с.
107. Пашутин, С.Б. Следуем логике бизнеса при принятии управленческих решений [Текст] / С.Б. Пашутин // Управление персоналом. – 2004. - № 5. – С. 31 – 33.
108. Побег из компании [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: <http://www.artex-group.ru/analit.phtml?razz=3&id=50&print=ok>
109. Поляков, В. История и перспективы рекрутинга в России [Текст] / В. Поляков // Кадровый вестник. – 2000. – № 6. – с.59.
110. Поляков, В. Услуги по подбору персонала в России [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: <http://www.metropolis.ru/carier/c8.html>
111. Попов, Ю.Н., Шевчук, А.В. Введение в социологию труда и занятости [Текст] / Ю.Н. Попов, А.В. Шевчук. – М., Изд-во Дело, 2005. – 194 с.
112. Попова, Ж. Гендерные различия: кто сильнее? [Текст] / Ж. Попова // Служба кадров и персонал. – 2007. – №3. – С.51 – 52.
113. Пригожин, А.И. Социология организаций [Текст] / А.И. Пригожин. – М., Наука, 1980. – 257 с.
114. Пригожин, А.И. Социологические проблемы управленческих решений [Текст] / А.И. Пригожин. – М., Изд-во Знание, 1984. – 46 с.
115. Принятие решений [Электронный учебник] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: [http://de.info.ru/bk\\_netra/page.php?tutindex=3&index=59-63&layer=4](http://de.info.ru/bk_netra/page.php?tutindex=3&index=59-63&layer=4)
116. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации: Учебник для студентов вузов [Текст] / В.П. Пугачев. – М., Аспект-Пресс, 2005. – 279 с.

117. Пушкарев, Н.Ф. Практикум по кадровому менеджменту: Учебное пособие [Текст] / Н.Ф. Пушкарев. – М., Финансы и статистика, 2000. – 157 с.
118. Раймон, Арон. Этапы развития социологической мысли. Пер. с франц. [Текст] / А. Раймон. / Под общ. ред. и с предисл. П.С. Гуревича. – М., Изд. группа Прогресс, 1993. – 601 с.
119. Резник, Ю.М. Введение в социальную теорию: социальная системология [Текст] / Ю.М. Резник. – М., Наука, 2003 – 525 с.
120. Рекрутинг для начинающих рекрутеров [Текст] // Управление персоналом. – 2007. – № 6. – С.59 – 61.
121. Рисмен, Д. Некоторые типы характера и общество. Пер. с англ. Е.Д. Руткевич [Текст] / Д. Рисмен // Социологические исследования. – 1993. – № 3 . – С. 121 – 129 , № 5. – С. 144 – 151.
122. Роль кадровых агентств в функционировании рынка труда [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: [http://www.fos.ru/sociology/10743\\_1.html](http://www.fos.ru/sociology/10743_1.html)
123. Романова, Т. Проблема подбора руководства высшего звена [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: <http://www.artex-group.ru/analit.phtml?razz=3&id=42&print=ok>
124. Ромашов, О.В. Социология труда: Учебное пособие [Текст] / О.В. Ромашов. – М., Гардарики, 2001. – 320 с.
125. Рошин, С.Ю., Маркова, К.В. Выбор каналов поиска работы на российском рынке труда [Текст] / С.Ю. Рошин, К.В. Маркова. – М., EERC, 2004. – 68 с.
126. Руднева, Л.Н. Формирование и регулирование инфраструктуры рынка труда: Дис. ... д-ра экон. наук [Текст] / Л.Н. Руднева. – М.: Б.и., 2007.
127. Ружелович, Т.М. Инфраструктура рынка труда: факторы внешнего и внутреннего влияния [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа:

Интернет: http:// [www.omsu.omskreg.ru/vestnik/articles/y1997-i2/a079/article.html](http://www.omsu.omskreg.ru/vestnik/articles/y1997-i2/a079/article.html)

128. Сальникова, Н. Рекрутинг без ошибок [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: http:// [www.fkd-consult.ru/articles/?id=6](http://www.fkd-consult.ru/articles/?id=6)
129. Серебровский, П. Руководитель как специфический работник [Текст] / П. Серебровский // Практический бухгалтерский учет. – 2005. – №9. – С.42-47.
130. Сидоренко, Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии [Текст] / Е.В. Сидоренко. – СПб., Изд-во Речь, 2006. – 208 с.
131. Сикевич, З.В. Социологическое исследование: практическое руководство [Текст] / З.В. Сикевич. – СПб., Питер, 2005. – 320 с.
132. Сорина, Г.В. Принятие решений как интеллектуальная деятельность: Монография [Текст] / Г.В. Сорина. – М., Гардарики, 2005. – 253 с.
133. Сорокин, П.А. Человек. Цивилизация. Общество. [Текст] / Общ. ред. сост. и предисл. А.Ю. Согомонов. Пер. с англ. – М., Политиздат, 1992 – 543 с.
134. Сорокин, П.А. Система социологии. В 2 т. [Текст] / П.А. Сорокин. – М, Наука, 1993. – Т. 1 – 447 с.
135. Социология: история и современность. [Текст] / Отв. ред. Ю.Г. Волков – изд. 2-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 668 с.
136. Социология труда. Теоретико-прикладной толковый словарь/ [Текст] / Отв. ред. В.А. Ядов. – Спб., Наука, 2006. – 426 с.
137. Спенсер, Г. Изучение социологии: Воспитание умственное, нравственное и физическое. [Текст] / Г. Спенсер. – Минск, Белорусская Энциклопедия, 2006. – 811 с.
138. Смирнов, Э.А. Управленческие решения: Учебное пособие для вузов [Текст] / Э.А. Смирнов. – М., Инфра-М, 2001. – 264 с.

139. Стрельникова, Л.А. Формирование стратегии подбора кадров предприятия во взаимодействии со специализированными организациями: Дис.... канд. экон. наук [Текст] / Л.А. Стрельникова. – Спб.: Б.и., 2004. – 209 с.
140. Сурков, С.А. Использование социальных факторов в деятельности менеджеров по персоналу [Текст] / С.А. Сурков // Кадры предприятия. – 2006. – № 10. – С.89 – 95.
141. Сыроватский, В.В. Рынок труда и занятости в условиях современного трансформирующегося российского общества: Дис. ... канд. социол. наук [Текст] / В.В. Сыроватский. – М.: Б.и., 2006.
142. Тахтарев, К.М. Социологические труды [Текст] / Под ред. А.О. Бороноева. – Спб, Изд-во Русской Христианской гуманитарной академии, 2006. – 839 с.
143. Тейлор,Ф. Принципы научного менеджмента. Пер. с англ. А.И. Зак [Текст] / Ф.Тейлор. – М., Изд-во стандартов,1991. – 104 с.
144. Травин, В.В., Магура, М.И., Курбатова, М.Б. Подготовка и реализация управленческих решений. Модуль 6: учебно - практ. пособие [Текст] / В.В. Травин, И.М. Магура, М.Б. Курбатова. – изд.2-е, испр. – М., Дело, 2005. – 80 с.
145. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно- практическое пособие [Текст] / В.В. Травин. – М., Дело, 2002. – 271 с.
146. Трофимова, С. KPI для рекрутера [Текст] / С. Трофимова // Кадровое дело. – 2007. – № 9. – С. 68 – 72. № 10. – С.69 –74.
147. Узуньян, Т.Р. Массовый подбор персонала как социальная технология: Дис.... канд. социол. наук [Текст] / Т.Р. Узуньян. – М.: 2007 – 144 с.
148. Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения: Учебник для ВУЗов [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М., ИНФРА – М, 2002. – 313 с.
149. Хоманс, Д. Социальное поведение как обмен. В кн. Современная зарубежная социальная психология [Текст] / Под ред. Г.М. Андреевой, Н.Н.

- Богомоловой, Л.А. Петровской. - М., Изд-во Московского ун-та, 1984. – С.82 –91.
150. Хохлова, Т.П. Гендерные проблемы в современном управлении [Текст] / Т.П. Хохлова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 2. – С.79 – 86.
151. Философский словарь. [Текст] / Под. ред. М.М. Розенталя. – изд. 3-е. – М., Политиздат, 1975. – 496 с.
152. Черных, Е. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений [Текст] / Е. Черных // Управление персоналом. – 2004. – № 3. – С.79 – 81.
153. Чилипенок, Ю.Ю. Кадровое агентство: роли и место в общем механизме принятия кадровых решений в организации [Текст] / Ю.Ю. Чилипенок // Вестник Поволжской академии государственной службы /ПАГС. – Саратов, Изд-во ПАГС, 2008. – № 2(15). – С.91 – 96.
154. Чилипенок, Ю.Ю. Кадровые агентства Нижнего Новгорода в свете задач национального проекта «Образование» [Текст] / Ю.Ю. Чилипенок // 11-е Вавиловские чтения. Материалы Всероссийской научной конференции. – Йошкар - Ола, Изд-во Мар ГТУ, 2008. – Часть 1. – С.138 – 140.
155. Чилипенок, Ю.Ю. Кадровые агентства: к вопросу о классификации [Текст] / Ю.Ю. Чилипенок // Труды молодых ученых и аспирантов / ВВАГС – Н.Новгород, Изд-во ВВАГС, 2008. – Вып.8. – С.210 – 212.
156. Чилипенок, Ю.Ю. Работодатель и кадровые агентства в процессе принятия кадровых решений. Исследование взаимодействия [Текст] / Ю.Ю. Чилипенок // Труды молодых ученых и аспирантов / ВВАГС – Н.Новгород, Изд-во ВВАГС, 2008. – Вып.8. – С.213 – 216.
157. Чилипенок, Ю.Ю. Некоторые тенденции современного рынка рекрутинговых услуг [Текст] / Ю.Ю. Чилипенок // Труды молодых ученых и аспирантов / ВВАГС – Н.Новгород, Изд-во ВВАГС, 2008. – Вып.8. – С.212 – 213.

158. Чуйкин, А.М. Разработка управленческих решений [Текст] / А.М. Чуйкин. – Калининград, 2000. – 157 с.
159. Шашкова, С.Н. Взаимодействие высшего профессионального образования и рынка труда в условиях трансформации современного российского общества: Дис...канд. социол. наук [Текст] / С.Н. Шашкова. – Тула: Б.и., 2006 – 227 с.
160. Шерри Гонг Тагучи. Команда рекрутеров: 8 правил эффективности. Пер. с англ. [Текст] // Шерри Гонг Тагучи // Справочник по управлению персоналом. – 2006. – № 2. – С.117 – 119.
161. Шкаратац, О.И., Каракаровский, В.В. Русская трудовая и управленческая культура [Текст] / О.И. Шкаратац, В.В. Каракаровский // Мир России. – 2002. – №1. – С. 3 – 56
162. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В.И. Шкатулла. – 3-е изд., изм. и доп. – М., Издательство НОРМА, 2003. – 992 с.
163. Шматкова, К. И лучшие из лучших станут вашими: Инновации в подборе персонала [Текст] / К. Шматкова // Кадровое дело. – 2007. – № 11. – С.74 – 77.
164. Щегорцов, Е. Управленческое решение: его оценка и эффективность [Текст] / Е. Щегорцов // Служба кадров и персонал. – 2007. – № 1. – С. 32 – 34.
165. Юрищева, И. Для кого существуют услуги известных кадровых агентств [Электронный ресурс] // Н. Новгород. – Режим доступа: Интернет: <http://www.stroykajob.ru/info.php?id=96>
166. Якокка, Ли. Карьера менеджера. Пер. с англ. С.Э. Борич [Текст] – новая ред. – Минск, Попурри, 2005. – 543 с.
167. Яхонтова Е.С. Доверие в управлении персоналом. Зарубежные подходы и отечественный опыт оценки [Текст] / Е.С. Яхонтова // Социологические исследования. – 2004. – № 9 . – С.117 – 121.