

Проект

Российский стандарт услуги «Рекрутмент»

Проект Российского стандарта услуги «Рекрутмент» был создан в 2014 г. по инициативе Федерации Рекрутмента Национальной конфедерации «Развитие человеческого капитала» (НК РЧК) и поддержан экспертным сообществом. В рабочую группу по разработке стандарта вошли:

Татьяна Баскина (АНКОР) - руководитель рабочей группы;

Ольга Банцекина (Coleman Services);

Михаил Богданов (CONSORT Group);

Валерия Дворцевая (Визави Консалт);

Наталья Долженкова (Gi Group);

Ольга Овчинникова (Adesso);

Виктория Пятница (Manpower);

Елена Рыженкова (Kelly Services);

Наталья Фридрикова (Бигл).

Оглавление

Глава 1. Характеристика Российского стандарта услуги «Рекрутмент».....	3
1.1. Обоснование термина.....	3
1.2. Обоснование необходимости разработки российского стандарта Рекрутмента.....	3
1.3. Используемые прототипы.....	3
1.4. Статус данного стандарта.....	4
1.5. Назначение и цели стандарта.....	4
1.6. Целевые группы стандарта.....	4
Глава 2. Понятие “Рекрутмент”.....	6
2.1. Определение услуги «Рекрутмент».....	6
2.2. Специфические признаки услуги «Рекрутмент».....	6
2.3. Цель и задачи Рекрутмента.....	7
2.4. Услуги, связанные с подбором персонала, не являющиеся Рекрутментом.....	8
Глава 3. Технологические этапы услуги «Рекрутмент».....	9
3.1. Этап 1. Получение и экспертиза заказа.....	9
3.2. Этап 2. Поиск и отбор кандидатов.....	9
3.3. Этап 3. Презентация кандидатов. Клиентские интервью.....	10
3.4. Этап 4. Завершение проекта. Гарантийные обязательства.....	11
Глава 4. Информационные технологии в Рекрутменте.....	13
4.1. Инструменты интернет-поиска.....	13
4.2. Инструменты удаленной оценки кандидатов.....	13
4.3. Автоматизированные базы данных.....	13
Глава 5. Требования к специалистам, выполняющим проекты по Рекрутменту.....	15
5.1. Типовые должности специалистов, оказывающих услугу «Рекрутмент» в рекрутинговой компании:.....	15
5.2. Необходимые навыки.....	15
5.3. Необходимые знания.....	16
5.4. Содержание обучения.....	17
Глава 6. Обеспечение конфиденциальности при оказании услуги «Рекрутмент».....	18
Глава 7. Этические нормы при оказании услуги «Рекрутмент».....	19
7.1. Этические принципы работы с клиентами.....	19
7.2. Этические принципы работы с кандидатами.....	19
7.3. Этические принципы взаимоотношений с конкурентами.....	19
Глава 8. Документооборот при оказании услуги «Рекрутмент».....	20
Приложения.....	21
Приложение 1. Глоссарий*.....	21
Приложение 2. Схема типового проекта по рекрутменту.....	24

Глава 1. Характеристика Российского стандарта услуги «Рекрутмент»

1.1. Обоснование термина

Два наиболее распространенных названия услуги по поиску и подбору персонала в России: «**рекрутмент**» и «**рекрутинг**».

Оба термина - переводные с английского языка: «**рекрутмент**» - существительное, «**рекрутинг**» - отглагольная форма (герундий). Переводной термин «**рекрутмент**» соответствует русскому словосочетанию «услуга по поиску и подбору персонала», в то время как «**рекрутинг**» больше соответствует описанию процессов и действий в рамках оказания данной услуги.

Рекомендуемым названием данной услуги в России является переводное «**Рекрутмент**». Русскоязычные название «Подбор персонала»/«Поиск и подбор персонала» (прямая калька с английского языка) также допустимо.

Термин, обозначающий профессию специалистов, занимающихся рекрутментом, в России произносят в двух вариантах: «рекрутер» и «рекрутёр». Появление варианта «рекрутёр», возможно, связано либо с удобной для русского языка фонетической адаптацией этого термина, либо с ошибочным возведением термина к французскому «recruteur». Рекомендуемое произношение – «**рекрутер**» с ударением на втором слоге («у»).

1.2. Обоснование необходимости разработки российского стандарта Рекрутмента

Услуга «Рекрутмент» в России в настоящее время широко распространена.

В разных странах существует ряд национальных стандартов услуги «Рекрутмент». Однако данные стандарты не воспринимаются российским профессиональным сообществом как нормативные документы, обязательные к выполнению.

Кроме того, ни один из них:

- не отражает в полной мере специфику российской практики оказания услуг по подбору персонала;
- не соответствует в полной мере традициям отечественной технологии и методологии поиска и подбора персонала.

Между тем, на российском рынке услуга «Рекрутмент» оказывается большим количеством провайдеров, и ею пользуются большое число компаний-клиентов. Многие правила и нормы оказания этой услуги уже сложились стихийно, однако не являются общепринятыми в профессиональном сообществе. В связи с этим стала очевидной потребность в создании отечественного стандарта, как регламентирующего деятельность по подбору персонала, так и отражающего современные российские реалии.

1.3. Используемые прототипы

При разработке российского стандарта были учтены тексты документов, регламентирующих деятельность по оказанию услуги «Рекрутмент» в Великобритании, Германии и США.

1.4. Статус данного стандарта

1. Стандарт является общероссийским, а не внутриорганизационным документом.
2. Стандарт является научно обоснованным документом.
3. Стандарт является культурной и этической нормой, то есть профессиональному сообществу предлагается принять правила и требования стандарта добровольно.
4. Стандарт не является юридической нормой.
5. Все положения стандарта, описывающие услугу «Рекрутмент», являются практическим руководством. Они задают минимальный объем требований к услуге «Рекрутмент».
6. Настоящий Стандарт описывает рекрутмент именно как услугу, оказываемую провайдерами – рекрутинговыми компаниями. Деятельность по поиску, подбору и найму персонала внутри компании не является предметом данного Стандарта.

Данный стандарт содержит также определенные рекомендации, которые основаны на лучших практиках оказания услуги Рекрутмент в России и в мире и позволяют повысить качество услуги.

1.5. Назначение и цели стандарта

1. Формирование современного, подтвержденного практическим опытом, представления о рекрутменте.
2. Регламентация деятельности по оказанию услуги «Рекрутмент».
3. Повышение уровня преподавания дисциплин, связанных с поиском и подбором персонала.
4. Методическое обеспечение процесса подготовки специалистов в области рекрутмента.
5. Стимулирование методологических разработок и исследований, обеспечивающих развитие рекрутмента.
6. Информационная поддержка лиц, принимающих решения о закупке услуги «Рекрутмент» и взаимодействии с рекрутинговыми компаниями.
7. Обеспечение экспертизы по оценке качества оказания услуги «Рекрутмент».
8. Повышение статуса услуги «Рекрутмент» в глазах государства, регуляторов, вузовского и профессионального сообщества.
9. Повышение бизнес-культуры всех участников процесса Рекрутмента, особенно с учетом высокой социальной значимости данной услуги как фактора развития человеческого капитала страны.

1.6. Целевые группы стандарта

Стандарт адресован тем, кто:

- 1) оказывает услугу «Рекрутмент» (сотрудники кадровых компаний);
- 2) разрабатывает методологию и технологию оказания услуги «Рекрутмент»;
- 3) продает Рекрутмент как услугу (консультанты, менеджеры по продажам/по развитию бизнеса/по работе с клиентами, руководители кадровых компаний);
- 4) руководит организацией, оказывающей услугу «Рекрутмент»;
- 5) покупает Рекрутмент как услугу (внутренние или внешние клиенты, представители государственных, коммерческих и общественных организаций);

- 6) является потенциальным пользователем услуги «Рекрутмент»;
- 7) обучает Рекрутменту (тренеры, руководители);
- 8) преподает дисциплины, связанные с Рекрутментом (преподаватели);
- 9) обучается Рекрутменту (студенты и участники тренингов по Рекрутменту);
- 10) исследует Рекрутмент (ученые-исследователи в области управления персоналом и рекрутмента);
- 11) является участником проектов по Рекрутменту (физические лица-кандидаты).

Стандарт может быть полезен также профессионалам, оказывающим другие услуги, связанные с подбором и управлением персоналом, которые могут предшествовать или следовать за оказанием услуги «Рекрутмент» (организационное и управленческое консультирование, оценка и тестирование персонала, исследования заработных плат, разработка и администрирование систем компенсаций и льгот).

Глава 2. Понятие «Рекрутмент»

2.1. Определение услуги «Рекрутмент»

Рекрутмент – Поиск и подбор персонала на постоянные и временные позиции всех уровней.

В зависимости от задач, технологии поиска и привлечения кандидатов, количества необходимых специалистов, срока и условий их найма термин «рекрутмент» («подбор персонала») может использоваться при обозначении:

- индивидуального поиска и подбора кандидатов на постоянные позиции всех уровней;
- массового подбора на типовые позиции («массовый подбор»);
- предоставления персонала на временные проекты («подбор временного персонала»).

Каждая из таких услуг имеет специфические признаки и технологию и может являться объектом отдельного стандарта. Настоящий стандарт описывает услугу по индивидуальному поиску и подбору кандидатов на постоянные позиции всех уровней. Некоторые его положения могут быть применимы при массовом и/или временном подборе персонала.

2.2. Специфические признаки услуги «Рекрутмент»

1. Услуга «Рекрутмент» предоставляется при обращении работодателя в рекрутинговую компанию с целью обеспечения потребности компании в трудовых ресурсах путем поиска и подбора персонала на постоянную или временную занятость.
2. Содержание работ, стоимость, сроки и другие существенные условия услуги «Рекрутмент» определяются в договоре и приложениях к нему, подписываемых между рекрутинговой компанией и компанией-клиентом до начала оказания услуги.
3. Услуга «Рекрутмент» оказывается в соответствии с технологией, соблюдение которой гарантирует качественный результат.
4. При оказании услуги «Рекрутмент» происходит взаимодействие трех сторон: клиентов (компаний-заказчиков услуги), провайдеров (рекрутинговых компаний) и физических лиц (кандидатов). Заказывает и оплачивает услугу клиент, а не кандидат. Компании, принимающие оплату услуг от кандидатов, не могут считаться компаниями, оказывающими услугу «Рекрутмент».
5. Компании, оказывающие услугу «Рекрутмент», должны придерживаться принятых в отрасли и профессиональном сообществе этических норм и принципов.
6. При оказании услуги «Рекрутмент» рекрутинговая компания вправе пользоваться всеми доступными легальными источниками и методами поиска, подбора и привлечения кандидатов.
7. Основными результатами работы по оказанию услуги «Рекрутмент» могут быть:
 - а) подбор и предоставление клиенту кандидатов, удовлетворяющих требованиям клиента с последующим фактическим выходом кандидата на работу к клиенту на постоянной, временной, или внештатной основе, а также сопровождающиеся заключением с кандидатом договора гражданско-правового характера;
 - б) многоаспектные фактические действия по поиску и/или подбору и/или выявлению профессиональных, биографических и иных характеристик физических лиц-кандидатов и/или по представлению клиенту таких физических лиц-кандидатов на рабочее место. Такие действия могут включать, (но не ограничиваться) сбор,

систематизацию, анализ и передачу соответствующей информации и отчетов, разностороннее взаимодействие с физическими лицами-кандидатами и с клиентом в связи с вышеуказанными действиями.

2.3. Цель и задачи Рекрутмента

Цель оказания услуги «Рекрутмент» - обеспечение потребности работодателей в трудовых ресурсах путем поиска и подбора персонала на постоянную и временную занятость.

В настоящее время услуга «Рекрутмент» может использоваться для решения одной или нескольких следующих задач:

- 1) поиск кандидатов для заполнения соответствующих вакансий на постоянную или временную занятость;
- 2) поиск кандидатов для включения в кадровый резерв;
- 3) конкурсный отбор кандидатов с применением различных методик экспертной оценки (например, анализ резюме, телефонное интервью, личное интервью);
- 4) определение соответствия кандидатов требованиям позиции;
- 5) анализ рынка кандидатов в соответствующей профессиональной и/или отраслевой сфере с целью уточнения требований к кандидатам на имеющуюся/планируемую вакансию.

С развитием рынка труда России и индустрии кадровых услуг возможно появление новых задач, решаемых с помощью услуги «Рекрутмент».

Организации, принимающие решение о пользовании услугой «Рекрутмент», должны иметь четкое представление о роли Рекрутмента в системе управления персоналом организации.

Решения по ключевым аспектам пользования услугой «Рекрутмент» рекомендуется отразить во внутренних документах компании-клиента. Данные документы, как правило, включают:

- 1) задачи, которые будут решаться с помощью компаний, оказывающих услугу «Рекрутмент» (например, поиск персонала на управленческие позиции, подбор персонала для новых производственных площадок, и т.п.);
- 2) категории позиций, для заполнения которых рекомендуется привлекать рекрутинговые компании;
- 3) требования к компаниям, оказывающим услугу «Рекрутмент» (продолжительность работы на рынке, известность бренда, деловая репутация, рекомендации клиентов, опыт и квалификация сотрудников, специализация консультантов, региональная представленность, коммерческие условия, предыдущий успешный опыт работы, оценки в рейтингах и исследованиях рынка кадровых услуг и др.);
- 4) процедуру отбора рекрутинговых компаний и взаимодействия с ними в ходе оказания услуг;
- 5) правила обработки, хранения и использования персональных данных кандидатов (включая перечень лиц, имеющих к ним доступ);
- 6) правила формирования, утверждения и использования бюджета на услугу «Рекрутмент».

2.4. Услуги, связанные с подбором персонала, не являющиеся Рекрутментом

Услуга **не является** Рекрутментом, если она:

- 1) включает в себя отдельные элементы технологического процесса (например, формирование списков потенциальных кандидатов без какого-либо контакта с ними);
- 2) оказывается физическому лицу-кандидату;
- 3) оказывается на некоммерческой (pro bono) основе (например, рекомендация друзей и знакомых);
- 4) направлена на цели, отличающиеся от перечисленных в п.2.2.7.

Глава 3. Технологические этапы услуги «Рекрутмент»

Технологически услуга «Рекрутмент» состоит из четырех основных этапов. Каждый этап состоит из объединенных общей целью последовательных завершённых действий, имеющих результат, который можно оценить или измерить.

3.1. Этап 1. Получение и экспертиза заказа

- 3.1.1 **Составление маркетингового плана** – списка потенциальных клиентов, которым рекрутинговая компания может предлагать услугу «Рекрутмент».
- 3.1.2 **Переговоры с потенциальным клиентом** с целью получения информации о компании-клиенте, установления деловых отношений, презентации рекрутинговой компании, ее услуг и коммерческих условий. Результатом переговоров может быть получение запроса на заполнение вакансии, достижение отложенной договоренности о сотрудничестве либо принятие решения о нецелесообразности сотрудничества.
- 3.1.3 **Анализ запроса и оценка вероятности выполнения заказа.** На этом этапе анализируется информация о вакансии (состояние рынка труда в данном сегменте, обязанности, требования, вознаграждение, процесс оценки кандидатов и др.). Рекрутинговая компания должна оценить свои ресурсы и наличие необходимой экспертизы для выполнения заказа, а также риски, которые могут повлиять на качество и возможность выполнения заказа, и проинформировать клиента о них. В случае готовности рекрутинговой компании начать работу над заказом, ею разрабатывается предварительный план работы, а для клиента готовится коммерческое предложение и договор. Результатом этого этапа является согласование обеими сторонами условий работы и подписание договора, что служит основанием для рекрутинговой компании приступить к формированию проектной команды и выполнению заказа.

3.2. Этап 2. Поиск и отбор кандидатов

- 3.2.1. **Определение методов и ресурсов поиска** потенциальных кандидатов в целевых компаниях. Сбор и анализ информации об отрасли и компаниях-конкурентах работодателя. Определение источников и критериев для поиска. Согласование с клиентом объема информации, которую можно передавать кандидатам и использовать при публикации объявлений о вакансии в открытых источниках. Уточнение у клиента ограничений по поиску, а также возможность предоставления стоп-листов (списков кандидатов, не подлежащих рассмотрению клиентом через рекрутинговую компанию). Подготовка инструментов привлечения и первичной оценки кандидатов: презентации и квалификационных вопросов.

3.2.2. Инструменты поиска и привлечения потенциальных кандидатов могут включать, не ограничиваясь:

- 3.2.2.1 поиск в базе данных рекрутинговой компании;
- 3.2.2.2 размещение объявлений о вакансиях в открытых источниках (различные интернет-ресурсы, СМИ) для привлечения потенциальных кандидатов;
- 3.2.2.3 поиск в открытых источниках (различные интернет-ресурсы, СМИ);
- 3.2.2.4 поиск по рекомендациям;
- 3.2.2.5 прямой поиск;
- 3.2.2.6 привлечение студентов ВУЗов и молодых выпускников;
- 3.2.2.7 поиск на отраслевых мероприятиях (конференциях, выставках).

3.2.3. Телефонное интервью. Целью этого шага является первичная оценка квалификации, мотивации и личностных качеств потенциальных кандидатов. Результатом может быть приглашение на интервью, запрос на рекомендации либо исключение претендента из списка потенциальных кандидатов.

3.2.4. Личное интервью с сотрудником рекрутинговой компании. На личном интервью происходит выявление и формирование мотивации кандидата, оценка его квалификации и личностных качеств на соответствие открытой или будущей вакансии. Кандидату предоставляется информация о позиции и компании в объеме, согласованном с клиентом. По результатам личного интервью принимается решение о представлении кандидата клиенту. В соответствии с законом «О персональных данных» (см. Главу 6) сотрудник рекрутинговой компании обязан получить письменное согласие кандидата на обработку его персональных данных. В ряде случаев, особенно при межрегиональном поиске кандидатов, первое интервью может проводиться в удаленном режиме с использованием технических средств связи. По результатам личного интервью сотрудник рекрутинговой компании информирует кандидата о дальнейших этапах работы (представление клиенту/клиентам, пауза в представлении клиенту до выяснения вскрывшихся в ходе интервью деталей), либо предоставляет кандидату корректный и аргументированный отказ в рассмотрении его кандидатуры на обсуждавшуюся вакансию.

3.3. Этап 3. Презентация кандидатов. Клиентские интервью

3.3.1. Представление кандидатов клиенту. Рекрутинговая компания готовит и направляет клиенту резюме кандидата (при необходимости – письменные комментарии по результатам интервью). Клиент предоставляет рекрутинговой компании развернутую обратную связь о результатах рассмотрения резюме, приглашении отобранных кандидатов на интервью и причинах отказа другим кандидатам.

3.3.2. Организация интервью клиента с кандидатами. На этом этапе согласовывается график и место проведения интервью, а также список участников

со стороны клиента. По согласованию с клиентом представитель рекрутинговой компании может присутствовать на интервью.

- 3.3.3. Получение **обратной связи** по результатам интервью от кандидатов и от клиента. Клиент предоставляет комментарии по результатам интервью в отношении кандидатов, приглашаемых повторно, и о причинах отказа неотобраным кандидатам. Рекрутинговая компания в корректной форме сообщает эту информацию кандидатам и информирует клиента о результатах обратной связи от кандидатов.
- 3.3.4. **Проверка рекомендаций** на кандидатов/финалистов проводится по предварительной договоренности с клиентом перед финальным интервью, либо на другом этапе. Обязательным условием проведения проверки рекомендаций рекрутинговой компанией является предварительное уведомление об этом кандидата и получение его согласия.
- 3.3.5. **Подготовка и организация последующих*/финального интервью клиента и кандидата.** На этом этапе рекрутинговая компания помогает согласовать ожидания обеих сторон.

* Количество интервью определяется клиентом.

- 3.3.6. Получение **обратной связи от кандидатов и клиента по результатам последующих/финального интервью.** Количество интервью в процессе отбора кандидатов на открытую вакансию определяется клиентом. В случае готовности клиента сделать предложение о работе кандидату происходит переход к этапу 4. В случае если ни один из кандидатов не приглашен либо не отобран по результатам последующих/финального интервью, клиент предоставляет рекрутинговой компании подробную обратную связь, и стороны совместно обсуждают изменение тактики поиска и отбора кандидатов. В случае существенных изменений изначально поставленной задачи (требований к кандидату, инструментов и областей поиска и т.п.), рекрутинговая компания вправе обсудить с клиентом изменение коммерческих условий и внесение соответствующих дополнений в договор.

3.4. Этап 4. Завершение проекта. Гарантийные обязательства

- 3.4.1. Если по результатам работы клиентом отобран финальный кандидат, рекрутинговая компания по запросу клиента помогает клиенту разработать для него **предложение о работе** и согласовать его с кандидатом. Рекрутинговая компания контролирует все процессы между принятием кандидатом предложения о работе и выходе его на работу к клиенту (увольнение с текущего места работы, дату выхода и др.). Если, несмотря на сделанное и принятое предложение, кандидат не выходит на работу к клиенту, рекрутинговая компания продолжает работу, возвращаясь к этапу 3, либо, по договоренности с клиентом, работа

прекращается. Прекращение работ стороны фиксируют в соответствующих документах (см. Главу 8 – Документооборот при оказании услуги «Рекрутмент»).

3.4.2. **Выход кандидата на работу.** В день выхода кандидата на работу к клиенту рекрутинговая компания связывается с клиентом и с кандидатом, чтобы убедиться в успешном завершении проекта и согласовать порядок подписания закрывающих документов и оплаты счета за услуги. На этом этапе рекрутинговая компания предлагает клиенту оценить качество работы по проекту, вне зависимости от того, закончился ли проект выходом кандидата на работу или нет.

3.4.3. Рекрутинговая компания информирует всех представленных клиенту, но не прошедших конкурс кандидатов о завершении проекта.

3.4.4. **Гарантийные обязательства и документооборот.** Рекрутинговая компания гарантирует однократную бесплатную замену кандидата на позицию, прописанную в договоре, в течение срока, определенного в договоре. Гарантийные обязательства вступают в силу в случае подписания клиентом всех определенных договором документов, своевременной оплаты счета и письменного уведомления рекрутинговой компании о факте наступления гарантийных обязательств в сроки, указанные в договоре. Гарантийный срок при оказании услуги «Рекрутмент» не идентичен и не подменяет собой испытательный срок для принятого на работу кандидата. Испытательный срок регулируется нормами трудового законодательства. Гарантийный срок регулируется положениями договора.

В случае если по результатам работы не был отобран ни один кандидат, на этом этапе стороны обмениваются подписанными оригиналами документов, оговоренными в договоре на случай такого завершения проекта.

Примечание:

- при выполнении проекта по рекрутменту сотрудник рекрутинговой компании обязан регулярно информировать клиента о ходе работ, возникающих сложностях, а также предлагать пути их решения, ориентировать клиента по срокам на каждом этапе.
- в ходе взаимодействия с кандидатами сотрудник рекрутинговой компании обязан предоставлять им своевременную и корректную обратную связь об их участии в рекрутинговом проекте.

Глава 4. Информационные технологии в Рекрутменте

Современные средства автоматизации, поиска и передачи данных приобретают всё большую значимость для современных рекрутинговых компаний. Можно выделить три основные области использования информационных технологий при оказании услуги «Рекрутмент».

4.1. Инструменты интернет-поиска

Современные инструменты интернет-поиска могут включать, но не ограничиваются, следующими ресурсами:

- специализированные кадровые интернет-ресурсы («работные сайты»);
- поисковые справочные системы;
- отраслевые/профессиональные интернет-ресурсы;
- социальные сети.

4.2. Инструменты удаленной оценки кандидатов

Современные технологии используются также и для первичной оценки кандидатов. Например, технические средства проведения удаленного интервью, онлайн-тестирования и других оценочных процедур. Использование таких технологий позволяет:

- сэкономить время рекрутера и кандидата для проведения большего количества интервью в ограниченный период времени;
- снизить процент неявки кандидатов на интервью по сравнению с личным интервью;
- сэкономить бюджет компании на командировки сотрудников при региональном подборе;
- сэкономить время клиента за счет оптимизации количества этапов отбора кандидатов и количества первичных личных интервью с кандидатами;
- расширить возможности для анализа результатов интервью: запись видеointервью можно сохранить и при необходимости вернуться к ней, например, при обсуждении кандидата с линейным менеджером, находящимся в другом регионе.

4.3. Автоматизированные базы данных

В автоматизированной базе данных рекрутинговой компании рекомендуется иметь следующие блоки:

- информация о кандидатах (фамилия, имя, отчество кандидата; дата рождения; контактная информация; резюме с датой и источником поступления; образование, степень владения иностранными языками; место работы и должность; комментарии по результатам телефонных и личных интервью; результаты проверки рекомендаций; отметки о дате и результате интервью с клиентом; информация о зарплатных ожиданиях кандидата и др.);

- информация о клиентах (название и история компании, контакты, информация о встречах и переговорах с представителями компании, перечень заказов на услугу «Рекрутмент» с результатами проделанной работы, контрактная документация и др.);
- информация о текущих и ранее выполненных/аннулированных заказах (название позиции, описание функционала, требования к кандидатам, перечень найденных и представленных клиенту кандидатов с результатами каждого контакта, результаты интервью кандидатов у клиента, информация о коммерческих условиях работы по проекту, и др.);
- операционная статистика и отчетность (рекрутинговые проекты за период, операционная активность за период, индивидуальные и групповые показатели, маркетинговая активность и др.).

Современные средства автоматизации предоставляют рекрутинговой компании следующие возможности:

- 1) поиск нужного кандидата по фамилии, профессии, классификатору и ключевому слову;
- 2) классифицировать кандидатов (по профессии, специализации, отрасли, городу проживания);
- 3) одновременная работа нескольких пользователей, находящихся в разных офисах/городах;
- 4) работа с кандидатом по нескольким проектам одновременно,
- 5) отражение всех этапов и результатов взаимодействия с кандидатом (телефонные разговоры, интервью, тестирование, проверка рекомендаций, и т.д.)
- 6) разграничение уровней доступа/прав для работы и/или изменения информации,
- 7) работа с документами всех типов (doc, html, rtf и др.)
- 8) ведение и автоматизированная выгрузка отчетов;
- 9) поддержание постоянной обратной связи между клиентом и рекрутинговой компанией;
- 10) хранение материалов и результатов рекрутингового проекта, включая переписку, фото- и видеозаписи.

При использовании средств автоматизации и программного обеспечения для выполнения проектов по рекрутменту необходимо убедиться, что они:

- не противоречат требованиям к технологии рекрутмента (см. Главу 3);
- обеспечивают соблюдение конфиденциальности и сохранность персональных данных кандидатов и клиентов (см. Главу 6);
- обеспечивают достаточную гибкость в организации процессов рекрутмента, позволяя учитывать разницу в часовых поясах, а также возможные перебои в интернет-соединении.

Глава 5. Требования к специалистам, выполняющим проекты по Рекрутменту

Учитывая большое разнообразие должностей и уровней специалистов в различных рекрутинговых компаниях, в данной Главе описывается типовой перечень должностей и требований к знаниям, умениям и обучению специалиста, оказывающего клиенту услугу «Рекрутмент». В зависимости от специфики деятельности каждой конкретной компании и квалификационного уровня специалиста, название должности, требования к навыкам, умениям и обучению может меняться.

5.1. Типовые должности специалистов, оказывающих услугу «Рекрутмент» в рекрутинговой компании:

- Руководитель практики/департамента/специализированного отдела;
- Консультант (Младший консультант, Старший консультант, Ведущий консультант);
- Специалист по подбору персонала/Рекрутер (Младший рекрутер, Старший рекрутер, Ведущий рекрутер);
- Аналитик/Ресечер/Ассистент Рекрутера/Ассистент Консультанта.

В зависимости от структуры компании к оказанию услуги «Рекрутмент» могут привлекаться другие специалисты (менеджеры по продажам, менеджеры по развитию бизнеса, менеджеры по работе с клиентами, и др.).

5.2. Необходимые навыки

Можно выделить две категории навыков, которыми должны обладать специалисты рекрутинговой компании в зависимости от конкретных функциональных обязанностей, зон ответственности и квалификационного уровня.

5.2.1. Уровень 1. Навыки, требующиеся для работы с кандидатами:

- 1) собирать, анализировать и структурировать информацию;
- 2) системно мыслить;
- 3) творчески подходить к решению задачи;
- 4) определять методы и ресурсы для поиска кандидатов;
- 5) готовить квалификационные вопросы и презентацию для кандидатов;
- 6) грамотно устно и письменно общаться с кандидатами, налаживать и поддерживать контакты в профессиональной среде;
- 7) анализировать резюме;
- 8) проводить телефонное интервью и интерпретировать результаты;
- 9) согласовывать графики интервью клиентов и кандидатов и осуществлять подготовку к ним;
- 10) предоставлять грамотную устную и письменную обратную связь кандидатам и клиентам;
- 11) корректно отказывать кандидатам, не прошедшим конкурс;
- 12) работать в информационной системе, установленной в рекрутинговой компании.

5.2.2. Уровень 2. Навыки, требующиеся для работы с кандидатами и клиентами:

Все, перечисленное в п.5.2.1, а также:

- 1) вести переговоры с клиентом и оценивать выполнимость проекта;
- 2) готовить коммерческое предложение и презентацию для клиента;
- 3) проводить личное интервью и интерпретировать результаты;
- 4) осуществлять профессиональную и личностную оценку кандидатов с использованием соответствующих инструментов;
- 5) готовить согласованные с клиентом отчеты;
- 6) проверять рекомендации на кандидатов;
- 7) проводить переговоры с кандидатом и клиентом по всем составляющим предложения о работе;
- 8) грамотно устно и письменно общаться с клиентами, налаживать и поддерживать контакты в профессиональной среде;
- 9) консультировать клиента по вопросам зарплат, компенсаций и льгот;
- 10) обеспечивать документарное сопровождение выхода кандидата на работу.

5.3. Необходимые знания

Можно выделить две категории знаний, которыми должны обладать специалисты рекрутинговой компании в зависимости от от конкретных функциональных обязанностей, зон ответственности и квалификационного уровня.

5.3.1. Уровень 1. Знания, требующиеся для работы с кандидатами:

- 1) специфика соответствующей профессии/отрасли – ключевые игроки, тенденции, важнейшие события, профессиональная терминология;
- 2) зарплаты и льготы для соответствующей позиции в отрасли;
- 3) этические нормы при работе с кандидатами и клиентами;
- 4) источники информации о компаниях;
- 5) источники информации о кандидатах;
- 6) все инструменты поиска с технологическими особенностями каждого;
- 7) широкая сеть потенциальных рекомендателей и отраслевых экспертов;
- 8) технология анализа резюме;
- 9) технология проведения телефонного интервью и интерпретации результатов;
- 10) технология организации интервью у клиента;
- 11) технология отказов кандидатам, не прошедшим конкурс;
- 12) правовые основы деятельности рекрутера: Закон о персональных данных, Закон «О занятости населения в Российской Федерации» в части недопустимости ограничений, указываемых в вакансиях, не имеющие отношения к деловым качествам работников.

5.3.2. Уровень 2. Знания, требующиеся для работы с кандидатами и клиентами:

- 1) общие тенденции на рынке труда;
- 2) технология обсуждения с клиентом задач и требований к позиции, получения информации для заполнения бланка заказа;

- 3) структура ценообразования и коммерческих условий, планирование ресурсов проекта;
- 4) документооборот в рекрутменте;
- 5) инструменты оценки и тестирования при подборе кандидатов;
- 6) технология проверки рекомендаций на кандидатов;
- 7) основы ТК РФ в части найма и увольнения;
- 8) соблюдение гарантийных обязательств по поиску замены.

5.4. Содержание обучения

Специалист, выполняющий проект по рекрутменту, обязан пройти специальное обучение, соответствующее его профессиональному и квалификационному уровню, после которого он должен обладать соответствующими знаниями и умениями, включая, но не ограничиваясь перечисленными в пп.5.2 и 5.3. Типовая программа обучения включает следующие блоки:

- технология работы с кандидатами;
- технология работы с клиентами;
- управление процессом рекрутмента;
- отраслевая/профессиональная ориентация.

Каждый блок должен содержать:

- информационно-методологическую часть, задача которой – дать общее представление о технологии Рекрутмента;
- практическую (навыковую) часть, задача которой – отработать полученные теоретические знания на практике.

Формы обучения рекрутеров имеют свою специфику в различных организациях и пока не подлежат стандартизации. Продолжительность обучения зависит от количества и сложности упражнений и структуры программы. Обучение может проводиться как до, так и в ходе работы сотрудника в рекрутинговой компании. Для оценки готовности специалиста к участию в конкретном рекрутинговом проекте рекомендуется проверить уровень его знаний и навыков его непосредственным руководителем и тренером, если таковой имеется в рекрутинговой компании.

Глава 6. Обеспечение конфиденциальности при оказании услуги «Рекрутмент»

В деятельности рекрутинговой компании обязательства обеспечения конфиденциальности возникают:

1) при взаимодействии с клиентом

В этой части вопросы обеспечения конфиденциальности регулируются:

- действующим законодательством РФ и положениями договора, подписываемого между клиентом и рекрутинговой компанией. Требования клиентов, касающиеся подписания особых положений/дополнительных соглашений/отдельных договоров о соблюдении конфиденциальности и коммерческой тайны, могут быть удовлетворены рекрутинговой компанией, если они не противоречат действующему законодательству РФ;
- этическими принципами работы с клиентами в соответствии с п.7.1.;

2) при взаимодействии с кандидатом

В этой части рекрутинговые компании должны руководствоваться:

- положениями Федерального закона N 152-ФЗ «О персональных данных» (подписан 27 июля 2006 года, вступил в силу с 30 января 2007 года);
- этическими принципами работы с кандидатами в соответствии с п.7.2.

Глава 7. Этические нормы при оказании услуги «Рекрутмент»

Этические принципы рекрутинговых компаний не регулируются законодательно и являются делом их доброй воли и корпоративной этики. В настоящее время на российском кадровом рынке сложилась общепринятая практика, добровольно соблюдаемая большинством рекрутинговых компаний. Этический кодекс рекрутинговой компании может включать, но не ограничиваться, следующие блоки:

7.1. Этические принципы работы с клиентами

1. Ставить в приоритет интересы клиентов и оказывать услуги честно, компетентно и независимо.
2. Не скрывать от клиентов негативной информации о кандидатах, если таковая становится известной.
3. Рассматривать информацию, касающуюся бизнеса клиента, как конфиденциальную.
4. Своевременно информировать клиента о ходе работ по проекту, ситуации на рынке и рисках, которые могут повлиять на выполнение заказа.
5. Упомянуть клиентов и приводить примеры проектов в рекламных и рекомендательных целях после получения письменного согласия клиентов.

7.2. Этические принципы работы с кандидатами

1. Относиться к кандидатам с максимальным уважением.
2. Рассматривать информацию, которой делятся кандидаты в процессе работы, как конфиденциальную и не разглашать ее без согласия кандидатов.
3. Предоставлять кандидатам всю имеющуюся информацию о рынке, компаниях и вакансиях в той степени, в какой это обусловлено обязательствами конфиденциальности перед клиентами.
4. Не дискриминировать кандидатов по признакам пола, возраста, национальной принадлежности, политических и религиозных убеждений.
5. Предоставлять кандидатам в корректной форме достоверную обратную связь о результатах интервью у клиента.
6. Не проводить никаких специальных тестов, исследований, проверок рекомендаций на кандидатов, не известив их об этом предварительно.

7.3. Этические принципы взаимоотношений с конкурентами

1. Предпринимать усилия по популяризации в глазах общества и государства профессии рекрутера и повышать уважение к ней.
2. Уважать профессиональную репутацию и деятельность конкурентов и не подвергать их публичной критике.
3. Делиться с конкурентами информацией, представляющей существенные риски/реальную угрозу для деятельности компаний, оказывающих услугу «Рекрутмент».
4. В ситуации конкуренции вести себя максимально порядочно, руководствуясь в первую очередь интересами клиентов.
5. При наличии друзей или близких, работающих у конкурентов, тщательно разделять служебные и личные отношения.

Глава 8. Документооборот при оказании услуги «Рекрутмент»

Оказание услуги «Рекрутмент» рекомендуется предварять, сопровождать и закреплять в следующих документах:

1. Коммерческое предложение: не является юридическим документом, однако закладывает основы взаимодействия сторон, обеспечивает одинаковое понимание ими всех условий сотрудничества и служит основой для договора.
2. Договор – юридический документ, подписываемый в оригиналах обеими сторонами, закрепляющий все коммерческие и юридические аспекты взаимодействия сторон. Типология договоров: генеральный/разовый, одно/двуязычный, по типу расчетов (предоплата/оплата по факту/частичная оплата незавершенного/аннулированного проекта, и т.п.).
3. Приложения к договору – протокол/приложение, заявка на подбор персонала, описание позиции, дополнительное соглашение о конфиденциальности или неразглашении информации.
4. Акт о выполнении работ/Акт об аннулировании/Акт о замене/Акт о возврате части вознаграждения.
5. Бухгалтерские документы (счет/счет-фактура и любые другие документы, требуемые законодательством).

Приложение 1. Глоссарий*

Единой терминологической базы в кадровой индустрии в мире не существует. В каждой стране имеется определенная специфика, и одни и те же термины могут иметь различный смысл. При этом вся терминология рекрутинговой индустрии по происхождению – англоязычная. В настоящем глоссарии приводится перевод наиболее распространенных терминов, имеющих отношение к услуге «Рекрутмент» и их трактовка в соответствии со сложившейся в России практикой.

Английский вариант	Русский вариант	Значение
Applicant	Соискатель	Претендент на вакансию, размещающий свое резюме в открытых источниках, либо направляющий его потенциальному работодателю или в рекрутинговое агентство
Assessment	Оценка персонала	Процедура, осуществляемая для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту
Benefits	Льготы	Немонетарные льготы, предоставляемые сотруднику дополнительно к государственным льготам и заработной плате
Bonus	Бонус	Дополнительное денежное вознаграждение, помимо заработной платы — премия, процент от продаж и пр.
Cancellation fee	Компенсационное вознаграждение	Частичная оплата незавершенного/аннулированного проекта
Compensation	Компенсационный пакет	Все монетарные выплаты сотруднику, включают заработную плату и бонусы
Candidate	Кандидат	Человек, прошедший предварительный отбор, интервьюирование и готовый к представлению на позицию, по которой идет поиск
CV (Curriculum Vitae)	Автобиография	Краткая профессиональная автобиография
Debrief	Обратная связь	Получение обратной связи от кандидата или клиента по результатам интервью
Guarantee	Гарантийный срок	Срок, в течение которого рекрутинговая

		компания обеспечивает однократную бесплатную замену кандидата в случае прекращения трудовых отношений между клиентом и кандидатом, представленным рекрутинговой компанией и принятым клиентом на работу по какой-либо причине (кроме несоблюдения клиентом условий трудового или иного договора или сокращения штата компании)
Headhunting (Direct search)	Хедхантинг, прямой поиск	Поиск персонала с непосредственным выходом по инициативе рекрутера (хедхантера) на целевых кандидатов в целевых компаниях как результат тщательного анализа соответствующей отрасли и определения зон поиска
Job Board/Site	Работный сайт	Интернет-сайты для поиска кандидатами работы, а работодателями - кандидатов.
Job Description	Должностная инструкция	Документ, регламентирующий деятельность работника в организации и определяющий содержание и условия его работы
Job Order	Заказ на подбор персонала	Документ, содержащий максимально полную информацию об открытой вакансии: должностные обязанности, требования к кандидату, систему подчиненности, уровень заработной платы, желательный и нежелательный опыт работы и т.д.
Job Offer	Предложение о работе	Официальное предложение о работе, содержащее информацию о названии позиции, компенсационном пакете и льготах, дате выхода на работу
Mass Recruitment	Массовый рекрутмент/ Массовый подбор	Отбор и предоставление клиенту согласованного количества кандидатов на типовые позиции по утвержденному графику
Matching	Сопоставление	Сопоставление, например, требований к позиции с опытом кандидата
Permanent	Постоянный (о персонале)	Постоянный персонал (находящийся в штате компании)
Probation/trial period	Испытательный срок	Испытательный срок

Recruiter	Рекрутер	Специалист по подбору персонала
Recruitment	Рекрутмент	Профессиональная деятельность по поиску и подбору персонала
Recruitment agency	Рекрутинговое агентство/ компания	Агентство/компания, осуществляющая поиск сотрудников по заказу компании клиента
Reference check	Проверка рекомендаций	Проверка рекомендаций на кандидата
Referrals	Получение рекомендаций	Получение рекомендаций о возможных кандидатах на позицию
Relocation	Релокация	Комплекс мероприятий (услуг), связанных с переездом сотрудника на новое место работы в другой город или страну
Resume	Резюме	Краткое описание личных характеристик, уровня образования и профессионального опыта кандидата
RPO (Recruitment Process Outsourcing)	Аутсорсинг Процесса Рекрутмента	Частичная или полная передача работодателем организации процесса/функции поиска и подбора персонала внешнему поставщику услуг.
Salary	Заработная плата	Величина денежного вознаграждения, выплачиваемого работнику за его работу
Search	Поиск	Поиск персонала
Search map	Карта поиска	Включает в себя: инструменты поиска, список компаний, в которых может работать нужный кандидат, а также определение временных рамок на каждый этап работы
Selection	Отбор, выбор	Отбор персонала
Stop List	Стоп-лист	Список кандидатов, не подлежащих рассмотрению клиентом через рекрутинговую компанию.
Temporary staff	Временный персонал	Предоставление временного персонала на проекты с фиксированным сроком

**По материалам книги Т.Баскиной «Техники успешного рекрутмента» (Альпина Паблицер, Москва, 2014)*

Приложение 2.

Схема типового проекта по рекрутменту

