Еще школьником я прочитал фантастический рассказ, который время от времени вспоминаю до сих пор. С какой-то далекой планеты привезли последнего ее обитателя на Землю. Это было существо с необыкновенными мыслительными качествами, своеобразный супермозг, довольно беззащитный физически, но способный находить решения любых проблем. На Земле ему обеспечили суперзащиту и использовали как платного консультанта. Однажды один клиент заплатил много миллионов долларов и в течение нескольких часов что-то выяснял у этого существа. Оказалось, он консультировался на тему, как это существо выкрасть.

Начав писать статью о подборе персонала через агентства, я почувствовал себя в роли этого существа. Уже много лет руковожу рекрутинговым бизнесом, знаю его особенности, сильные и слабые стороны, уязвимые места. И вот теперь должен писать о том, как получить от агентства максимум того, что оно может дать, не заплатив ни одного лишнего рубля и получив выгодные условия работы с агентством. Учить потенциального заказчика, как выжать максимум возможного из меня или моего коллеги-рекрутера. Довольно деликатная ситуация, не правда ли?
Но я обещаю честно выполнить свой долг. Тем более, что профессионально грамотный заказчик, умеющий правильно работать с агентством, в чем-то неудобен, но в чем-то очень выгоден. Особенно для того агентства, которое действительно предоставляет услуги высокого качества.

Так существует ли лучшее агентство?
Существует, и не одно. В зависимости от вакансии, компании, отрасли, особенностей работы кадровой службы компании, платежеспособности и некоторых других факторов "правильным" агентством (т.е. лучшим в данной ситуации) может оказаться совсем не то, которое занимает более высокое место в рейтинге.

Работать с одним агентством или с несколькими?
У менеджеров по персоналу из компаний нет единого ответа на этот вопрос. Причем такая ситуация характерна не только для нашей страны. В 1997 году в Москве проводил семинары для кадровиков и рекрутеров Н. Бирн, один из наиболее авторитетных западных экспертов по вопросам подбора персонала.
Позицию тех компаний, которые предпочитают работать одновременно со многими агентствами, он описал схемой, которую назвал "Порочным кругом рекрутмента".
Компании нужно найти работника
Порочный круг использования кадровых агентств:
1. Чтобы увеличить вероятность успеха, компания дает заказ сразу в 5 агентств.
2. Привлеченные агентства, быстро "загружают" заказчика большим количеством резюме.
3. Заказчик видит, что это не те кандидаты, которые нужны.
4. Не справились 5 агентств, нужно привлечь 10.
5. Результат не лучше прежнего.
Работа со многими агентствами имеет много минусов и мало плюсов. При таком подходе создается "колхоз" с присущими ему органическими недостатками. К главным из них я бы отнес поверхностный поход к принятию заказа и отбору кандидатов. "Думать некогда, трясти надо". Да и у самого заказчика при подключении нескольких агентств не хватает

времени на то, чтобы уделить каждому нужное внимание. А это плохо сказывается на работе. Подбор персонала через агентство требует правильных действий обеих сторон. Мне приходилось видеть, как компании, не имея времени работать с каждым агентством отдельно, для передачи заказа собирают представителей агентств в одно время и в одном месте. Уважающие себя рекрутеры обычно относятся к этому крайне отрицательно и в подобных играх стараются не участвовать. Такую работу иногда на профессиональном рекрутерском языке называют "собачьими бегами". Благополучные агентства с хорошей репутацией в собачьих бегах стараются не участвовать. Исключением могут быть лишь компании-заказчики, именитые и представляющиеся весьма перспективными. В таких случаях солидное агентство может включиться в собачьи бега на начальной стадии, рассчитывая потом перевести заказчика на индивидуальную работу с собой как лучшим агентством.

Сколько нужно агентств?

Если заслуживающее доверия агентство определенно обещает справиться с заказом в реальные сроки, то целесообразно дать этому агентству право эксклюзивной работы по заказу. Иногда это право может даваться на согласованный срок, например, на три недели.

Обычно рекрутер из кадрового агентства одновременно ведет несколько заказов, часто от разных компаний. Если заказ эксклюзивный и рекрутер знает, что заказчик рассчитывает только на него, чувство ответственности резко возрастает и заказ воспринимается как приоритетный. Именно на такие рассказы рекрутер в первую очередь направляет силы и время. А там, где в параллель работает еще кто-то, можно и не особенно напрягаться. Не сделаем мы, сделают другие.

В идеале, на мой взгляд, компании нужно стремиться к работе с одним агентством, которое хорошо понимает заказчика и успешно справляется с заказами. Очень многие солидные компании, особенно инофирмы, предпочитают работать именно так.

Но есть и другой подход, тоже имеющий свои резоны. Так, Игорь Журавлев, весьма авторитетный для меня специалист по управлению персоналом, возглавляющий сейчас кадровую службу крупного холдинга, обычно подключает к заказу два агентства. Опыт работы с этим заказчиком показывает, что мы получаем достаточно внимания, практически все наши кандидаты приглашаются на личные собеседования, есть возможность обстоятельно обсудить детали заказа и конкретных кандидатов, в том числе получить от заказчика полноценную обратную связь по результатам собеседований в компании. Приятно, что от нас не скрывают, кто еще работает по заказу.

В декларируемых "Метрополисом" принципах работы с заказчиками записано, что мы, как правило, не работаем по заказам, к исполнению которых одновременно привлекается больше двух агентств. Это означает, что одно или два - нормально, больше - плохо.

Как нет невесты, которая была бы лучшей женой для любого мужчины, так и нет агентства по подбору персонала, которое было бы лучшим для любой компании. Даже если компания уже выбрала себе агентство и работает с ним, часто нет уверенности, что выбор оптимален. Так, согласно данным опроса, проведенного А. Рощиным несколько лет назад, около трети компаний, подбиравших персонал через агентства были готовы рассматривать вопрос о смене агентств. А для компаний, которые прежде не работали с

агентствами или имеют негативный опыт работы с ними, задача выбора исполнителя заказа на подбор персонала еще более актуальна.

По каким критериям оценивается и выбирается агентство?
В качестве основных критериев можно рекомендовать следующие:
Наличие положительного опыта в подборе персонала, особенно по тем категориям, которые в данный момент особенно интересуют компанию.
Наличие достаточно большой и хорошо организованной базы данных по кандидатам.
Активность агентства в поиске кандидатов через печатные СМИ и Интернет.
Способность агентства осуществлять прямой поиск кандидатов или применять элементы прямого поиска.
Методы оценки и отбора, применяемые агентством.
Форма представления рекомендуемых кандидатов.
Срок выполнения работ.
Стоимость работ.
Условия оплаты и гарантии.
Профессиональные и личностные качества конкретного рекрутера, который будет выполнять ваш заказ.

Рассмотрим, как можно получить и оценить информацию об агентстве по указанным критериям.

Опыт агентства
Если вы хотите найти агентство с положительным опытом, то, прежде всего, обратитесь к знакомым коллегам-кадровикам с просьбой осветить и оценить свой опыт работы с агентствами. Необходимые для этого профессиональные контакты должны быть у любого серьезного специалиста. Основные вопросы к коллегам:
Работу с какими агентствами считаете успешной? Почему? Какого рода вакансии закрывались? В какие сроки? По каким ценам?
Работу с какими агентствами считаете неудачной? Почему?
Можете ли рекомендовать, к кому целесообразно обратиться с заказом на такую-то позицию (позиции)?
Этот способ достаточно надежен и не требует большого труда. Его очень важным достоинством является то, что вы не только узнаете нужные имена агентств, но получаете конкретную информацию для обоснования выбора.
Но что делать, если у вас не нашлось авторитетных и хорошо информированных коллег, которые бы вам помогли? Тогда сведения для первичного отбора агентств нужно будет собирать самостоятельно. Можно порекомендовать следующие действия:
Посмотреть информацию об агентствах в справочниках. Для первичного выбора агентств можно воспользоваться информацией из печатных СМИ. Время от времени специализированные газеты публикуют справочные таблицы по агентствам. Но гораздо больше полезной информации может дать анализ объявлений о вакансиях, публикуемых агентствами. Нужно в первую очередь обращать внимание на те агентства, которые регулярно публикуют вакансии того профиля и уровня который близок к вашей потребности в подборе персонала. Такие агентства с большей вероятностью будут иметь нужных кандидатов и у них больше шансов выполнить заказ быстрее и

правильнее.
Для получения информации об агентствах можно воспользоваться Интернет. Этот способ хорошо тем, что для получения первичной информации об агентстве не нужно с ним созваниваться и ждать, пока пришлют материалы. Выйдя за считанные секунды на сайт агентства, можно получить достаточно подробную информацию об агентстве и его услугах, а также посмотреть, по каким вакансиям работает в данный момент агентство.
Опыт агентства также можно оценить по ответам, которые дает представитель агентства по телефону и лично. В таких случаях чаще всего задаются такие вопросы:
Как давно работает агентство?
Сколько в агентстве рекрутеров, непосредственно занимающихся поиском и отбором специалистов? Сколько в среднем заказов на подбор (закрытых вакансий) агентство выполняет за месяц? Количество выполняемых заказов на одного рекрутера в некоторой степени характеризует степень сложности заказов. Чем больше заказов выполняет рекрутер, тем ниже, вообще говоря, их сложность.
Какого рода заказы выполняются чаще всего?
Нас интересует подбор кандидатов на такую-то позицию. Можете ли вы рассказать достаточно подробно об опыте выполнения двух-трех конкретных заказов такого рода?
Кому из ваших заказчиков мы могли бы позвонить, чтобы получить отзыв о вашей работе?
Если представитель агентства достаточно конкретно и убедительно отвечает на ваши вопросы, это хороший признак. С таким агентством можно продолжать переговоры.

База данных агентства
Многие агентства в качестве своего конкурентного преимущества указывают наличие хорошей базы данных по кандидатам. Рекомендую задать ряд вопросов и убедиться, что это действительно так:
Сколько кандидатов в базе данных?
Что представляет из себя база данных - папки с резюме или компьютерную систему?
Как осуществляется пополнение компьютерной базы данных? Сколько работает операторов? Сколько резюме в день вводит один оператор?
Сколько резюме в компьютерной базе данных? Как давно она ведется? (Сопоставив ответы с данными п. 3, можно оценить достоверность получаемой информации).
Сколько в базе данных резюме определенного профиля? (Например, главных бухгалтеров со знанием английского языка).
Можно ли посмотреть образец информации, получаемой из базы данных в ответ на запрос по поиску кандидатов?
Если агентство действительно имеет хорошую базу данных, а не "надувает щеки", то такие вопросы представителя агентства не смущают. И если нет готовой информации, то представитель агентства готов предоставить нужные сведения позже, после уточнения.

Активность в печатных СМИ
Для получения информации достаточно посмотреть где, сколько и каких объявлений о вакансиях размещает агентство. Представитель агентства для этого не обязателен, но он может помочь (например, дать названия газет или сайтов, с которыми работает агентство).

Хотя поиск кандидатов через объявления является лишь одним из способов поиска, то агентство, которое активно его применяет, имеет более полную базу данных и больше шансов быстро выполнить заказ.

Кадровые агентства в Интернете
Агентства по подбору персонала все большее внимания уделяют представлению информации о себе в Интернете. Стараясь сделать свои сайты более привлекательными и посещаемыми, агентства помимо рекламной информации (самопрезентация, вакансии) размещают на сайтах много других полезных сведений (обзоры по оплате труда, методические материалы, объявления о тренингах и др.).

Способность осуществлять прямой поиск
Среди рекрутеров считается престижным говорить, что они занимаются прямым поиском. Так, если заглянуть в раздел "Executive Search" справочника "Moscow Business Telephone Guide", то какие только имена там не встретишь. И имена хедхантинговых агентств, являющихся профессионалами прямого поиска. И имена второго эшелона, явно не имеющих оснований относить себя к отрасли услуг "Executive Search".
Хорошо если рекрутинговое агентство имеет опыт применения элементов прямого поиска при выполнении сложных заказов. Для выяснения действительной картины недостаточно удовлетвориться ответом "Да, мы это делаем". Нужно попросить описать выполнение конкретного заказа. И обязательно расспросить о деталях. Если вам расскажут конкретно и убедительно, это может рассматриваться как признак того, что агентство может выполнять достаточно сложный поиск в тех случаях, когда реклама вакансий работает плохо.
Расспрашивая, вы сумеете узнать, что имеется в виду под словами "прямой поиск". Довольно часто рекрутеры прямым поиском называют и поиск через агентов-наводчиков. Я бы считал возможным в таких случаях говорить лишь о применении элементов прямого поиска.
Когда-то Рикардо Ломанна, руководитель итальянского рекрутингового агентства "EGOR" сказал мне: "Валерий, пойми, что менеджер по персоналу передает агентству работу, но ответственность за результат остается на нем. Он, таким образом, попадает в зависимость от агентства. И он хочет посмотреть в глаза тому человеку, ответственность за работу которого берет на себя".

Выбирайте не только агентство, выбирайте рекрутера
В одном и том же агентстве, с использованием одних и тех же ресурсов и технологий подбора, разные рекрутеры могут добиваться разных результатов. Точно так же, как на одной и той же скрипке разные музыканты играют по-разному.
Те, кто работают в рекрутинговом бизнесе, знают, что не так уж редки случаи, когда при переходе рекрутера на работу в другое агентство компания-заказчик предпочитала продолжить сотрудничество с ним, сменив агентство.
Поэтому, если общая информация об агентстве и его услугах вас устраивает, для более конкретных переговоров целесообразнее встречаться не с руководителем агентства или специалистом по работе с клиентами (в некоторых агентствах есть такие), а с тем конкретным рекрутером, который будет работать по вашему заказу.
Как выбирать рекрутера? Примерно так же, как вы выбираете работника к себе в

компанию, по тем же основным критериям: может, хочет, управляем, безопасен. Если у вас не возникает отчетливого желания работать именно с этим конкретным рекрутером, то лучше поискать другой вариант.

Как строить работу с агентством по конкретному заказу

Я уже не раз отмечал, что успех в поиске работника во многом закладывается на начальной стадии, когда ставится и детализируется задача поиска.

В Москве сейчас около трех сотен кадровых агентств, значительно различающихся по уровню своего профессионализма.

Интересно, что чем ниже классность агентства, тем проще процедура принятия им заказа на подбор персонала. Пару лет назад я провел эксперимент. Позвонил в одно из агентств второго эшелона, прикинулся заказчиком, рассказал о вакансии. Уже на следующий день я получил десяток резюме (без контактных координат) и проект договора. Сомневаюсь, что агентство, работающее по такой схеме, может хорошо осуществить поиск и подбор кандидатов на сложную позицию.

Опыт показывает, что в процессе принятия заказа на подбор по менеджерской позиции среднего звена рекрутер агентства "Метрополис" общается с заказчиком час-полтора. Помню случай, когда обсуждение заказа и поиск вариантов его выполнения занял четыре часа. Со стороны агентства в беседе участвовали руководитель агентства и опытный рекрутер. Со стороны компании - генеральный директор и директор по персоналу. Обсуждали позицию модельера-дизайнера, который будет формировать для крупной швейной компании перспективные модельные ряды и выбирать ткани. Ошибки такого специалиста фирме могут дорого обходиться. В итоге было найдено правильное понимание задачи поиска и отбора. Нужный кандидат был успешно подобран и принят на работу.

Обсуждая с представителем кадрового агентства возможный заказ на подбор персонала, оценивайте, насколько глубоко, конкретно и со знанием дела он вникает в заказ. В одной из предыдущих публикаций мы перечисляли признаки хорошо проработанной заявки на подбор персонала. Руководствуясь этим перечнем, можно оценить, насколько серьезно и профессионально отнесся рекрутер к заказу.

Если рекрутер говорит, что получил от вас достаточную информацию, то попробуйте его проверить, задав ему несколько вопросов:

Есть ли у него уже на примете подходящие кандидаты? Может ли он их описать? Если конкретного кандидата нет, то может ли рекрутер описать свое видение кандидата?

Как рекрутер собирается искать кандидатов? На какой или на какие способы поиска он надеется больше и почему?

Насколько конкурентоспособными представляются ему предлагаемые условия работы и оплаты специалиста? Сколько нужно платить сильному кандидату на этой позиции?

Как рекуретр собирается вести оценку профессионализма кандидатов?

В какие сроки и в какой форме можно ожидать информацию о найденных и отобранных кандидатах?

Был ли у рекрутера опыт выполнения аналогичных заказов? Может ли он привести конкретный пример, рассказать о том, как велась работа, и какой результат был получен?

Как связаться с представителем компании, для которой такая работы была проведена, чтобы получить отзыв?

Каковы были стоимость работы и порядок оплаты?

Если ответы импонируют вам своей четкостью и конкретностью, а сам рекрутер вызывает желание работать с ним, остается договориться о стоимости работы, подписать необходимые документы и начинать поиск.

Торг уместен

Многие агентства, особенно ориентированные преимущественно на обслуживание инофирм, предпочитают определять стоимость работы по подбору персонала в процентах от ожидаемой годовой оплаты работника (обычно от 10% у не самых именитых агентств, до 25-30% у лидеров). Или же в месячных окладах - чаще всего на уровне 1-2 окладов.

Есть некоторое количество агентств (в том числе "Метрополис"), которые предлагают при принятии заказа к исполнению договориться с заказчиком о фиксированной стоимости работы, не зависящей от установленных принятому кандидату условий оплаты труда. На самом деле, как мне кажется, важен не принцип подхода к установлению стоимости работы, а величина этого уровня. Достижение договоренности с рекрутинговым агентством по стоимости работы -это разновидность заключения сделки на куплю-продажу услуги. И здесь применимы все обычные правила эффективных переговоров по торговым сделкам.

На уровне наиболее общих рекомендаций можно сказать следующее:

Не предлагайте агентству стоимость работы первыми. Если она подойдет агентству, то торг неуместен. Если же первое предложение сделает агентство, то у вас всегда есть возможность для торга.

Услышав предложение по цене, не торопитесь говорить, что это дорого. Существуют более хитрые способы торга.

Попросите объяснить, почему цена именно такая и какие факторы учитываются при определении цены.

К тому, что вам скажут, постарайтесь добавить дополнительные факторы, которые могут влиять на цену (вы предполагаете, что у вас эти факторы присутствуют, но пока не говорите об этом).

Согласовав перечень факторов, предложите снизить цену, назвав дополнительные преимущества вашего заказа (например, привлекательная для кандидатов оплата труда, стабильность компании, возможность дополнительных заказов, эксклюзивность работы по договору и т.п.)

Скорее всего, вам пойдут навстречу и назовут более приемлемое предложение. Вы, в свою очередь, можете предложить цену пониже. Таким образом, формируется вилка предложений.

Далее можно поторговаться в рамках вилки. Часто взаимоприемлемым решением оказывается компромисс предложений на уровне середины этой вилки.

Ведя торг, следует учитывать, что значительное занижение цены содержит в себе потенциальную опасность для успешности выполнения заказа. Может случиться так, что представитель агентства формально согласится с низкой ценой, но ваш заказ попадет в число наименее выгодных и наименее интересных. В первую очередь агентство будет работать с более приоритетными заказами. Вам это надо?

Предметом торга может стать не только стоимость работы, но и другие условия: наличие и размер предоплаты (если агентство настаивает), порядок оплаты (все сразу или поэтапно), продолжительность гарантии на кандидата (срок бесплатной замены),

возможность возврата части оплаты в случае вашего отказа от замены, оплата за дополнительно принятых кандидатов из числа представленных и др. Но здесь тоже не следует увлекаться "опусканием" агентства. Вообще говоря, чем профессиональнее агентство и чем лучше идут у него дела, тем тверже оно отстаивает свои интересы в вопросах стоимости работы и условий договора.

Взаимодействие с агентством в процессе работы над заказом

Наиболее успешно поиск работников через агентства выполняется в тех случаях, когда заказчик (руководитель компании или подразделения, менеджер кадровой службы) в процессе работы достаточно тесно взаимодействует с рекрутером.

Известный канадский специалист по рекрутменту Кларк Джексон советовал организовывать дело так, чтобы документы на кандидатов передавались рекрутером лично, а не по факсу, электронной почте или через курьера. При личной встрече вы можете получить от рекрутера много дополнительной информации о кандидатах, не отраженной в документах. Это позволит вам лучше подготовиться к собеседованиям. В случае, если заказ достаточно сложен и по нему планируется длительная работа (например, месяц или более), следует договориться с рекрутером о том, как он будет информировать заказчика о ходе работ. Необходимость регулярно (лучше еженедельно) отчитываться перед вами повысит реальную приоритетность вашего заказа в агентстве по подбору персонала.

Источник: www.metropolis.ru