



СТАНДАРТЫ КАЧЕСТВА УСЛУГ ПО ПОДБОРУ ПЕРСОНАЛА

*Разработан Ассоциацией
кадровых агентств Украины АРКА
2008 г.*

Введение

Что можно ожидать от компании по подбору персонала?

Подбор персонала – сложный процесс, требующий существенных затрат, как времени, так и ресурсов.

Когда Вы нанимаете компанию, занимающуюся подбором персонала, Вы имеете полное право получать услуги высокого качества.

Какие Ваши права и обязанности как Клиента?

Как Вы можете узнать, что получаете услуги высокого качества?

На большинство из этих вопросов компании по подбору персонала отвечают в своих контрактах, на остальные мы ответим здесь.

Чем больше Вы знаете о том, как должна работать профессиональная компания по подбору персонала, тем выше Ваши шансы в получении нужного сотрудника и возврата стоимости вложений.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Определения

Компания, занимающаяся подбором персонала, может называться кадровым, рекрутинговым или консалтинговым агентством/компанией/центром и т.п. Далее в тексте мы будем использовать сокращение – "КА".

«**Консультант**» - сотрудник КА.

«**Клиент**» - компания, заключившая договор на подбор персонала с КА.

«**Кандидат**» - лицо, отобранное и представленное КА компании-Клиенту в процессе работы над его заказом.

Единые стандарты качества услуг по подбору персонала необходимы для того, чтобы:

- повысить профессионализм компаний и консультантов (знание стандартов позволит быстрее его достичь);
- создать основы для разработки программ обучения для консультантов и менеджеров агентств;
- ограничить некачественную работу агентств по подбору персонала;
- создать реальный инструмент контроля над качеством услуг по подбору персонала;
- проинформировать клиентов и кандидатов о правилах работы добросовестных КА.

Конечным результатом оказания услуги по подбору персонала является *новый сотрудник компании*, эффективно выполняющий свои обязанности. Кандидат должен соответствовать заданию на подбор, подписанному обеими сторонами.

Оптимальный срок подбора: от 2-х до 6-ти недель, за исключением особо сложных случаев

Количество кандидатов, предоставляемых на 1 вакансию, согласовывается в договоре и обычно составляет от 3 до 7. КА и Клиент заранее обговаривают свои действия, если такого количества кандидатов может быть недостаточно.

Гарантийным обязательством в сфере услуг по подбору персонала считается обязательство КА предоставить другого (других) равноценных кандидатов взамен ранее принятому, без взимания дополнительной платы либо возмещение предварительных платежей клиента. Гарантия, как правило, действует только в случае соблюдения заказчиком условий, оговоренных при приеме кандидата на работу.

Гарантийный срок – количество календарных дней, в течение которых действительны гарантийные обязательства.

Оптимальный гарантийный срок может составлять от 2-х до 6-ти месяцев с момента выхода на работу кого-либо из кандидатов, предоставленных КА (включая испытательный срок) в зависимости от статуса работника.

О стоимости услуг КА:

Предложение по конкретной стоимости работы делается агентством после изучения заявки на подбор персонала, проработки ее с заказчиком. Стоимость услуг не может быть предметом стандартизации и устанавливается рыночным путем в ходе переговоров.

Обычно при определении стоимости работы КА учитываются:

- срочность заказа;
- сложность производственных задач и требований к кандидатам, ограничения в поиске;
- привлекательность компании, предлагаемой работы и ее оплаты для кандидатов;
- способы поиска, которые могут быть эффективны по данному заказу;
- объем и успешность предшествующего опыта работы с данным заказчиком;
- количество/редкость таких специалистов на рынке труда;
- эксклюзивность заказа и этапность оплаты.

2. Этический Кодекс

Профессиональное КА должно:

1. Обеспечивать конфиденциальность информации, полученной от кандидатов и заказчиков; не допускать разглашения информации, которая может причинить какой-либо вред; использовать данную информацию исключительно в процессе оказания рекрутинговой услуги.
3. Принимать к исполнению заказы в том случае, если они уверены, что способны их выполнить. Информировать заказчика об обстоятельствах, которые могут препятствовать качественному выполнению заказа.
4. Не принимать от кандидатов вознаграждение за их трудоустройство.
5. Максимально корректно проводить процедуру проверки рекомендаций таким образом, чтобы ни в коем случае не ухудшить положение кандидата на настоящем месте работы.
6. Предоставлять заказчикам и кандидатам только проверенную и неискаженную информацию.
7. В своей работе не допускать дискриминации по расовым, национальным, религиозным, половым или политическим признакам и руководствоваться только профессиональными и психологическими требованиями заказчика.
8. При оценке кандидатов придерживаться принципов независимости и объективности и не применять никаких специальных методов оценки и обследования кандидатов, не получив на то их согласие.
9. Не привлекать ранее устроенных сотрудников компании Клиента для участия в других конкурсах в течение оговоренного срока со времени выполнения заказа.
10. Понятно и четко договариваться с Клиентом о том, какая информация о его вакансии и компании может быть раскрыта, а какая нет.
11. Постоянно совершенствовать свои знания и профессиональные навыки.
12. Не заниматься целенаправленным переманиванием сотрудников компаний-клиентов во время работы над заказами других клиентов.
13. Не позволять неуважительные высказывания о Клиентах и конкурентах.
14. Представлять Клиенту только резюме тех соискателей, которые прошли интервью в КА.

Основные стандарты работы КА с соискателями:

- Не предпринимать действия, которые могут повредить соискателю на его настоящем месте работы.
- Не проверять рекомендаций по настоящему месту работы соискателя, если он не дал на то своего согласия.
- Не скрывать причин, по которым соискатели получили отрицательный ответ работодателя. Это поможет соискателям сделать правильный вывод о дальнейшем поиске работы и эффективно распорядиться своим временем.
- Стараться держать соискателя в курсе прохождения его кандидатуры по вакансии нашего клиента, соблюдать заранее оговоренные сроки и договоренности.
- Вся информация, полученная КА от соискателя, является конфиденциальной и не раскрывается без его согласия.
- КА старается обеспечить соискателю нормальные условия работы. Если в результате испытательного срока выясняется, что работодатель повел себя некорректно, КА оказывает всяческую поддержку и консультации в трудоустройстве соискателя.
- Добиваться, чтобы клиент КА относился к представленным соискателям с уважением, соблюдал нормы бизнес-этики.
- Не направлять и не разглашать информации о резюме соискателя, а также сведений полученных от него в ходе переговоров и собеседований без его согласия..
- КА не принимает от кандидатов вознаграждение за их трудоустройство.
- Не позволять себе делать неуважительные высказывания о соискателях.
- Не применять никаких специальных методов оценки (полиграф, тесты и др.) соискателя без его согласия.
- Не допускать дискриминации соискателей по расовому, половому, возрастному и религиозному признакам.

3. Предварительные переговоры

Перед началом сотрудничества с КА Клиенту следует:

- убедиться в наличии у КА ресурсов, времени и знаний для того, чтобы справиться с поставленной Вами задачей;
- определить, кто из Вашей организации будет сотрудничать с КА, а также согласовать период времени, в течение которого КА будет заниматься Вашим заказом;
- определить масштаб и характер услуг, которые должны быть предоставлены, возможный результат, а также стоимость и расходы, которые взимаются за оказанные Вам услуги;
- Понятно и четко договариваться с КА, какая информация о Вашей вакансии и компании может быть раскрыта, а какая нет.

Ожидания

- Клиент должен быть уверен, что профессиональное КА найдет необходимых кандидатов:
 - в оговоренные сроки;
 - максимально точно соответствующих требованиям Клиента.
- КА обязано проинформировать клиента о порядке гарантийной замены и урегулирования возможных нестандартных ситуаций.
- КА обязано предоставить клиенту точную и достоверную оценку своих возможностей в отношении подбора необходимого ему персонала
- КА не может на 100% гарантировать того, что оно найдет необходимого кандидата на должность, которую предлагает организация-клиент.
- Консультант также не может гарантировать и то, что после того, как кандидат принят на работу, он останется работать в организации Клиента.
- Ресурсы и методы, используемые КА в процессе подбора персонала, не могут на 100% гарантировать достоверность информации о кандидатах. КА только собирает информацию о кандидатах из различных источников, анализирует и представляет ее Клиенту. Клиент в конечном счете сам принимает решение о найме кандидата и несет ответственность за результаты этого найма.

Поэтому консультант перед началом работы должен представить клиенту разъяснения, касающиеся политики КА в отношении таких обстоятельств:

- обязательства и ответственность КА в случае, если новый работник покинет организацию-клиента по любым на то причинам;
- обязанности организации-клиента перед КА в случае, если она нанимает кандидата, представленного КА на другую должность;
- условия, при которых КА может отклонить задание организации-клиента, или считать его некорректным, чтобы начать новый поиск кандидатов.

Обязанности клиента

От компании-клиента требуется, как минимум:

- точное описание Вашей организации, характера бизнеса, который Вы ведете, внутренней культуры Вашей организации, должности (вакансии, которая открыта).
- Ваши критерии идеального кандидата.
- Своевременное рассмотрение представленных КА резюме и приглашение кандидатов на встречу; либо мотивированный перенос встречи/отказ от таковой.
- Обеспечить доступ консультанту ко всем сотрудникам Вашей компании, принимающим участие в процессе отбора.
- После проведения интервью с кандидатом Ваш консультант должен узнать Ваши комментарии о нем, а также помочь провести анализ и сравнительную оценку кандидата.

Поскольку квалифицированные кандидаты, представляемые КА, как правило, очень востребованы на рынке труда, компании-клиенту следует своевременно, согласно договора, рассматривать предлагаемые резюме, приглашать кандидатов на встречу и принимать аргументированные решения по их приему или неприему на работу. В случае нарушения клиентом сроков взаимодействия с кандидатами КА будет затруднительно или невозможно выполнять свои обязательства перед клиентом.

4. Описание должности (заявка на подбор)

Точное описание должности составляет основу успешного подбора персонала. Поэтому, когда обстоятельства (либо внешние, либо внутренние) требуют внести изменения в характер должности или искомого человека, обязательно сообщите об этом консультанту. Знайте, что большие изменения в спецификации поиска могут повлиять на стоимость услуг КА.

Хорошая работа с организацией-клиентом начинается с полного понимания КА требований и специфики должности, на которую необходимо найти человека.

Профессиональное КА должно:

- принимать только те заявки, которые оно в состоянии выполнить;
- избегает работы с компаниями, не соблюдающими нормы бизнес-этики по отношению к своим сотрудникам
- четко объяснить организации-клиенту методы, условия и стоимость своих услуг;
- согласовывать с организацией-клиентом требования к должности и информацию о клиенте, которая может быть доступной для кандидата.

Описание должности (заявка на персонал, задание на подбор) должно содержать, как минимум:

1. Информацию о компании-заказчике: вид деятельности, контакты и пр.
2. Название должности.
3. Круг обязанностей.
4. Требуемые результаты.
5. Описание рабочей недели.
6. Вознаграждение и льготы.
7. Желаемое образование.
8. Желаемые знания, навыки и возможности кандидата.
9. Предпочтительный опыт работы.
10. Личностные качества.
11. Перспективы карьерного роста.
12. Информацию о корпоративной культуре компании.
13. Возможный ареал поиска.
14. Порядок проведения интервью.
15. Информацию о лицах, принимающих решение о найме.
16. Сроки исполнения заказа.
17. размер и порядок оплаты услуг КА, если таковое не указано в Договоре.

5. Заключение договора и начало сервиса

КА должно представить клиенту сотрудника (группу сотрудников), который непосредственно будет заниматься подбором персонала для Вас. Организация-клиент должна постоянно быть на связи со своим консультантом до успешного завершения задания по подбору персонала.

Основные документы в отношениях между клиентом и КА:

1. Договор.
2. Описание вакансии (задание, заявка на подбор персонала).
3. Резюме и фотографии кандидатов.
4. Информационные справки на кандидатов (комментарий, отчет).
5. Акты сдачи-приемки работ.

Договор должен включать в себя, как минимум, точные сведения о:

- сроках выполнения обязательств;
- стоимости услуг и порядке оплаты, в т.ч. в случае недостаточного выполнения обязательств;
- соблюдении конфиденциальности;
- гарантийных обязательствах и условиях их исполнения;
- соблюдении норм деловой этики;
- порядке обмена информацией;
- порядке взаимодействия с кандидатами;
- порядке оформления дополнительных документов;
- ответственности в случае невыполнения обязательств;
- юридических адресах сторон;
- техническом задании (требования к кандидату и описание вакансии) как приложении к договору.

6. Особенности профессионального КА

Профессиональное КА должно консультировать Вашу организацию касательно вопросов по подбору персонала, помогать определить требования к должности, а также помочь в выборе наиболее подходящего кандидата.

Перечень услуг, сопутствующих подбору персонала, может включать в себя:

- консультирование по уровню заработной платы по вакансии;
- консультирование о состоянии спроса/предложения на рынке трудовых ресурсов;
- консультирование по определению должностных обязанностей;
- консультирование по определению требований к личности кандидата;
- оценку профессиональных навыков кандидата;
- оценку личностных характеристик кандидата.

Консультанты КА:

- Принимают к исполнению заказы только в том случае, если уверены, что способны их выполнить.
- Подробно консультируют клиента касательно процедуры подбора персонала.
- Помогают определять требования к должности и компетенции возможных кандидатов.
- Информировуют клиента об обстоятельствах, которые могут препятствовать качественному выполнению заказа.
- Регулярно информируют Клиента о состоянии работы над его заказом.
- Проверяют достоверность информации, предоставляемой соискателями.
- Честно представляют клиенту информацию о кандидате, включая несоответствия и нюансы, касающиеся кандидата и должности;
- Своевременно предлагают клиенту альтернативные действия, если становится очевидным отсутствие квалифицированных кандидатов или если срок подбора будет значительно отличаться от заранее оговоренного;
- Отказываются от задания, если организация-клиент предоставила о себе ложные сведения, ввела в заблуждение кандидата или не способна (не желает) исправлять ситуацию;
- Избегают работать с компаниями, не соблюдающими нормы бизнес-этики по отношению к своим сотрудникам.

7. Источники поиска кандидатов

- Поиск в собственной базе данных
- Реклама вакансии в печатных СМИ и Интернет
- Реклама на радио и телевидении
- Поиск на job-сайтах в Интернет
- Платные базы данных
- Поиск через сеть своих контактов и информаторов
- Прямой выход на нужных специалистов в компаниях отрасли
- Поиск в социальных сетях
- Привлечение субподрядчиков, помощь коллег
- Рекомендации других кандидатов

8. Процедура отбора персонала

Профессиональное КА использует, как минимум, следующие методы отбора кандидатов:

- предварительное телефонное собеседование;
- анализ резюме и других документов кандидатов;
- личное интервью;
- психодиагностика/тестирование (при необходимости);
- сбор отзывов с прошлых мест работы и/или учебы, проверка рекомендаций;
- сравнительная оценка кандидатов;

Все остальные методы поиска и отбора применяются на усмотрение КА и\или по требованию клиента.

9. Политика конфиденциальности

КА обязано соблюдать строгую конфиденциальность в отношении информации, полученной от клиента.

В силу своей специфики работа КА требует раскрытия максимума информации, касающейся клиента. Консультант должен обращаться с информацией, предоставленной в его ведение с чрезвычайной осторожностью. В то же самое время, консультант не может проводить эффективный подбор персонала, не раскрывая информации потенциальным кандидатам. В целях соблюдения интересов Вашей организации, консультант обязан гарантировать следующее:

- использовать конфиденциальную информацию исключительно для выполнения Вашего задания;
- раскрывать информацию только: а) сотрудникам своей фирмы – т.е. тем людям, которые участвуют в процессе; б) потенциальным кандидатам в случае необходимости и в объеме, оговоренном с клиентом;
- никогда не использовать конфиденциальную информацию для личных целей или предоставлять эту информацию третьим лицам.

КА должна держать информацию о Вашей компании и вакансии в строгой секретности.

КА также обычно берет на себя обязательства:

- не предлагать по своей инициативе сотрудникам клиентской компании сменить работу во время работы над заявкой клиента и в течение определенного срока (обычно 6-18 месяцев) после окончания работы над последней заявкой клиента.
- не привлекать ранее устроенных сотрудников компании Клиента для рассмотрения на любые другие вакансии КА в течение всего периода работы сотрудника в компании Клиента.

10. Компетентность

Специалисты КА обязаны демонстрировать четкое понимание особенностей вакантной должности клиента и его корпоративной культуры. Перед началом работы консультант должен показать клиенту, что он имеет четкое представление о вакансии, требованиях к работе и внутренней культуре вашей компании. Вы должны убедиться, что консультант точно и однозначно понимает требования клиента:

- уровень квалификации и опыт кандидата;
- биографические данные, образование и навыки, необходимые для успешного выполнения работы на предлагаемой должности;
- обязанности, касающиеся предлагаемой должности;
- необходимые личностные качества.

Профессиональное КА будет активно помогать развивать, определять и совершенствовать Ваше собственное понимание вакансии.

11. Обратная связь

Профессиональное КА обеспечивает регулярную обратную связь в процессе работы.

КА обязано регулярно информировать клиента о ходе поиска и, при договоренности, представлять ему отчеты о положении дел. Чтобы всегда держать Вас в курсе, КА может сообщать Вам:

- список компаний, в которых консультант проводил поиск кандидатов;
- реакция кандидатов на предложение; уровень запросов кандидатов;
- факторы, препятствующие привлечению кандидатов;
- список кандидатов, с которыми в настоящий момент ведется работа.

КА может сообщать Вам все новости по телефону, факсу, электронной почте (e-mail) или представить письменный отчет.

12. Представление кандидатов

КА должно предоставить Вам квалифицированных кандидатов, подходящих на предлагаемую должность и соответствующих корпоративной культуре Вашей организации.

Представление кандидатов клиенту:

КА представляет нанимателю кандидата, когда:

- а) кандидат соответствует его критериям (см. Правило "4 соответствий");
- б) мотивация кандидата к перемене работы достаточна (если кандидат в настоящее время работает);
- в) кандидат успешно прошел проверку рекомендаций и интервью с консультантом.

Все представляемые кандидаты должны предварительно пройти надлежащую оценку и личное интервью. По каждому кандидату консультант должен знать:

- квалификацию, опыт работы и достижения кандидата касаясь предлагаемой должности;
- образование и биографические данные;
- интеллектуальные и коммуникативные компетенции;
- факторы мотивации и уровень заинтересованности;
- слабые и сильные стороны в отношении предлагаемой позиции;
- размер текущего и ожидаемого компенсационного пакета;
- мнения, отзывы и рекомендации других людей, знавших кандидата.

Информация о кандидатах должна предоставляться клиенту, на его выбор, следующими способами: факсом, по электронной почте (e-mail), курьером, консультантом лично.

Информация о кандидатах может включать в себя:

Резюме:

- основные биографические данные (дата рождения, место проживания, семейное положение, контактная информация);
- сведения об образовании;
- информацию об опыте работы в хронологическом порядке (название компании, должность, перечень обязанностей, мотив увольнения);
- дополнительные данные;
- данные о рекомендателях;
- фотографию кандидата;
- результаты и достижения на прошлых местах работы;
- знание иностранных языков, уровень владения компьютером, наличие водительских прав и автомобиля;
- другие сведения, значимые для Клиента.

Сопроводительное письмо/комментарий/отчет/заключение о кандидате может включать в себя:

- личные слабые и сильные стороны кандидата в отношении предлагаемой позиции;
- оценку заинтересованности в конкретной должности;
- желаемую оплату труда;
- результаты тестов (при необходимости);
- результаты сбора отзывов и рекомендаций;
- личные впечатления консультанта;
- другие важные обстоятельства, не вошедшие в резюме.

Правило «4-х соответствий»

КА должны продемонстрировать Клиенту "**4 соответствия**", когда кандидат отвечает всем необходимым критериям:

- квалификация соответствует требованиям Клиента;
- ожидаемые результаты – потребностям Клиента;
- перспективы – целям кандидата;
- личность – корпоративной культуре.

Далее консультант обязан обсудить регламент проведения встреч между сторонами. После проведенного интервью с кандидатом Вы вместе со своим консультантом проводите общий анализ и сравнительную оценку кандидата. Если становится очевидным, что поиск займет больше времени, чем ожидалось, либо количество кандидатов оказалось недостаточным, то консультант должен проинформировать Вас об этом как можно скорее, а также обсудить альтернативное развитие событий. Если Клиент не выполняет свои обязательства по срокам и порядку взаимодействия с кандидатами, КА может отказаться от работы с таким Клиентом без возмещения ранее им сделанных платежей.

13. Переговоры с кандидатами

- Консультант помогает организации-клиенту проводить переговоры с кандидатами-финалистами, выступая посредником между обеими сторонами.
- Основными функциями консультанта на этом этапе являются:
 - организация встреч кандидатов и Заказчика;
 - обсуждения результатов собеседований и корректировка дальнейших действий;
 - посредничество между организацией-клиентом и кандидатом относительно оплаты труда, льгот и другими условиями работы;
 - помощь кандидату в оценке его возможностей в данной компании;
 - информирование Клиента о вопросах, возникающих у кандидата относительно предлагаемой работы;
 - взаимодействие между сторонами в целях достижения обоюдной выгоды;
 - помощь Клиенту в принятии решения, согласование сроков и условий выхода кандидата на работу;
 - контроль увольнения выбранного кандидата с прошлого места работы;
 - контроль выхода на работу к Заказчику;
 - подписание акта сдачи-приемки выполненных работ.
- Несмотря на то, что консультант, прежде всего, представляет интересы организации-клиента, он также должен понимать и принимать требования кандидата.
- Профессионально работая с обеими сторонами процесса, консультант может достичь 3-х важных результатов:
 - удовлетворение кандидата (соискателя);
 - удовлетворение Клиента (работодателя)
 - повышение репутации компании-клиента на рынке труда.

Помните, что Ваши кандидаты – тоже занятые люди, которые жертвуют своим драгоценным временем для общения с Вами.

14. Дальнейшее сопровождение Клиента

Консультант обязан обеспечить клиента адекватной сопроводительной поддержкой.

Ответственность консультанта не заканчивается, когда кандидат принимает предложение работать. КА обязано поддерживать связь с клиентом и принятым кандидатом в течение первых 3-х месяцев. Консультант должен контактировать с "новичком" так долго, как это необходимо, чтобы помочь ему освоиться на новой должности.

Кроме этого, консультант должен быть уверен, что организация-клиент довольна его кандидатом, а также соблюдает договоренности с принятым на работу сотрудником относительно круга обязанностей и условий работы.

Только тогда консультант КА может считать, что задание Клиента успешно выполнено.

Разработано Ассоциацией
кадровых агентств Украины АРКА,
www.arka.com.ua