

GR VS. HR, ИЛИ КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА СЛУЖБЕ GR-БИЗНЕСА

Виктор Зимин,

генеральный директор экспертно-аналитической и информационно-рейтинговой компании «ЮНИПРАВЭКС»

В четырнадцатой статье из цикла по теории и практике GR, подготовленной Экспертно-аналитической и информационно-рейтинговой компанией «ЮНИПРАВЭКС» специально для журнала «Пресс-служба», анализируется стратегия и тактика кадрового менеджмента как важнейшего вида деятельности, определяющего состояние рынка кадровых услуг в Российской Федерации, описывается инфраструктура HR-бизнеса, включая «разделение труда» между государством и предпринимательскими структурами. С точки зрения развития комплексной системы мониторинга конкурентной среды описываются решающие факторы, влияющие на выбор кадровых агентств и компаний по подбору персонала с целью формирования эффективного кадрового состава GR-компаний и комплектования GR-подразделений/служб высокопрофессиональными GR-специалистами, в том числе с учетом развития системы корпоративных GR-университетов.

ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЕ И НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В Российской Федерации создана достаточно эффективная законодательная и нормативно-правовая база, четко разграничивающая и регулирующая взаимоотношения работодателей и работников, их обязанности и права. Это очень важно и для формирующейся отрасли – GR-бизнеса. В своей повседневной практике компании, деятельность которых связана с по-

иском персонала, тестированием, оценкой, отбором и распределением кандидатов на вакантные должности, трудоустройством высококвалифицированных кадров, в том числе GR-специалистов, наймом и обеспечением предприятий временной рабочей силой, строго руководствуются Трудовым кодексом Российской Федерации, Федеральными законами, Указами Президента Российской Федерации, Постановлениями Правительства Российской Федерации, постановлениями и приказами

GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

профильных и отраслевых министерств и ведомств.

Целями всего комплекса законодательных и нормативно-правовых актов, входящих в сферу компетенции трудового законодательства, являются установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда. Особенно в такой деликатной сфере, как GR-бизнес.

В этой связи основными задачами являются: создание правовых условий для оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, правовое регулирование трудовых отношений по организации труда, трудоустройству, профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников, прежде всего GR-специалистов, социальному партнерству, разрешению трудовых споров. В числе законов: Федеральный закон от 27 ноября 2002 г. № 156-ФЗ «Об объединениях работодателей» (в ред. текущих изменений и дополнений), Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 10-ФЗ «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» (в ред. текущих изменений и дополнений) и др.

Кадровый менеджмент, консультирование по кадровым вопросам относятся к одной из важнейших сфер рынка труда. Рынок кадровых услуг состоит из многочисленных, тесно переплетен-

ных и связанных деловым партнерством структур. Одни из них функционируют в государственном и муниципальном секторах экономики, другая часть является коммерческими структурами, заполняющими новыми работниками вакантные места в организациях и предприятиях всех отраслей народного хозяйства. В состав инфраструктуры рынка входят: организации-работодатели, государственная и негосударственная службы занятости, трудоустройства, подразделения (отделы) кадров предприятий, кадровые агентства и компании по подбору персонала, учреждения, занимающиеся профессиональным обучением, переподготовкой и повышением квалификации работников, справочно-аналитические и информационно-рекламные издания, специализированные средства массовой информации, профессиональные союзы, система социального партнерства как результат взаимодействия органов представителей трудящихся и предпринимателей.

Кадровые агентства и компании по подбору персонала условно подразделяются на «рекрутеров», которые занимаются рекрутментом (подбором персонала низшего и среднего звена) и Executive Search/Headhunting (поиском топ-менеджеров и высокопрофессиональных специалистов на редкие должности). По другой классификации кадровые агентства делятся на «супер-



ВИКТОР ЗИМИН

Генеральный директор экспертно-аналитической и информационно-рейтинговой компании «ЮНИПРАВЭКС», председатель Комитета по рейтингам Ассоциации развития финансовых коммуникаций и отношений с инвесторами (НОА «АРФИ»). Имеет международный опыт консультационно-информационной деятельности и большую практику информационно-аналитического обеспечения органов государственной и муниципальной власти и бизнес-структур. Основные направления деятельности: рейтинги, исследования, брендинг. Хобби – гольф.

GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

маркеты», предлагающие технически унифицированные услуги, и «бутики», стремящиеся предоставить клиентам гибкий, индивидуальный подход и «высокую экспертизу рынка кандидатов и отрасли». При этом, как отмечают специалисты, «и «супермаркеты», и «бутики» могут сосредотачиваться на поиске представителей одной профессии, специалистов конкретных отраслей или одного иерархического уровня»¹. Их услугами (с разной степенью периодичности) пользуется не менее трети успешных работодателей.

Причины, по которым работодатели-заказчики прибегают к услугам кадровых агентств и компаний по подбору персонала, формируют «линейку потребительских мотиваций», основные аспекты которой следующие:

- на предприятии, заинтересованном в постоянном притоке новых кадров, отсутствует собственная служба персонала;
- предприятие-работодатель испытывает потребность в «закрытии узкоспециализированных вакансий» кандидатурами высокопрофессиональных специалистов редкой профессии;
- предприятию требуются специалисты для реализации проекта в другом городе, районе, области, федеральном округе;
- предприятию необходима «срочная кадровая комплектация» с целью замещения «горячих вакансий»;
- предприятию-клиенту нужен «кадровый посредник», когда важно соблюсти «конфиденциальность поиска» конкретного специалиста.

Одним из главных показателей эффективности деятельности кадровых агентств и компаний по подбору персонала является индекс удовлетворенности клиентов, характеризующий, наряду с множеством других параметров, долю предприятий, которые используют при подборе персонала услуги профессиональных рекрутеров и хедхантеров. Индекс удовлетворенности клиентов в кадровом бизнесе представляет собой ин-

тегрированный критерий количественной и качественной оценки соответствия запросов заказчиков их реальному воплощению. Такая многофакторная оценка основывается также на критериях роста производительности труда, уменьшении текучести кадров, повышении финансово-экономических показателей предприятия. Индекс формируется путем регулярного сбора и корреляционного анализа данных по стране (в разрезе всех федеральных округов и субъектов федерации), осуществляемого независимыми организациями.

Цель индекса удовлетворенности клиентов состоит в дополнении количественных расчетов Федеральной службы государственной статистики и других государственных органов качественными параметрами данного сегмента рынка бизнес-услуг. Одной из причин такого «дополнения» является «рыночное обстоятельство», согласно которому «официальные должности и фактически выполняемая работа часто не соответствуют друг другу». Индекс удовлетворенности клиентов нацелен на понимание «глубинных причин» рынка кадровых услуг, а также на выявление положительных или отрицательных тенденций (трендов) развития и определения перспективных точек роста в отдельных направлениях кадрового бизнеса путем корректного сопоставления и анализа всего массива информации, собранного и обработанного по специальной методике. Интегрированный индекс помогает работодателям лучше ориентироваться в потоке «инициативных резюме соискателей» и принимать более взвешенные решения при приеме на работу кандидатов на вакантные должности. В ходе формирования индекса учитываются и такие факторы, как: «выгода рекрутеров», «выгода клиентов», «лояльность клиентов». Принимаются во внимание ресурсные возможности заказчиков по шкале «затраты/выгоды», степень их участия в корпоративных программах лояльности.

¹ Рекрутмент & Консалтинг – М.: «РДВ-медиа-групп», 2008. – С. 6.

GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

Как выявило исследование «Цивилизованный рынок кадровых услуг в России: новые тренды развития и перспективы глобального сотрудничества», при разработке стратегических планов развития кадровые агентства и компании по подбору персонала уделяют особое внимание программам долгосрочного взаимодействия с клиентами – программам лояльности. В качестве «инструментов лояльности» применяются «бонусно-дисконтные привилегии», «гибкие системы скидок и льгот», определяемые дисконтной политикой компаний или сформированные в рамках «индивидуальных программ лояльности». Четверть опрошенных подтвердили свое участие в различных дисконтных программах. Однако треть респондентов указали, что не только не участвуют, но и не готовы к предоставлению «разного вида финансовых льгот клиентам». Каждая пятая компания оставила ответ на данный вопрос открытым, пояснив свою позицию «непроработанностью законодательной базы».

В кадровом бизнесе важным фактором успеха является специализация. Прежде всего это «разделение труда» между государством (стабильное бюджетное финансирование) и бизнесом (зависимость от нестабильности/сезонности заказов). В данном сегменте рынка одна группа организаций занимается трудоустройством граждан, которые оплачивают их услуги, а вторая ориентирована на работодателей и получает вознаграждение от них. Трудоустройство граждан является прерогативой государства, а не бизнеса, действующего на рынке труда в интересах работодателей. Анализ деятельности участников рынка кадровых услуг показал, что в последнее время «взял курс» на «узкую» специализацию услуг кадровых агентств и компаний по подбору персонала. Причем если недавно это было характерно в основном для двух российских столиц, то сейчас эта же тенденция прослеживается и в субъектах Российской Федерации.

«Вхождение в регионы» столичных «сетевых кадровых компаний» объясняется более высокими

темпами роста и масштабом развития региональных рынков кадровых услуг. Интеграционные связи с местными специалистами в сфере подбора персонала влекут за собой и «внесение новых стандартов в области кадровой политики». Однако по-прежнему одной из сложнейших проблем остается «недостаточная развитость» отраслевых рынков, отсутствие «кадровых специалистов», досконально знающих тот или иной сегмент. Возникают значительные трудности в подборе хорошо подготовленных и образованных специалистов в конкретных областях, при условии компетентности рекрутеров по ряду требуемых вакансий новых и специальных направлений. Для этого требуется высокий уровень подготовки специалистов-консультантов по предметной отрасли специализации. Существует также проблема «нарушения специализации» отдельными кадровыми агентствами. Как заявили опрошенные, «необходимо четкое разделение специализации, в противном случае клиент оказывается в заблуждении, кроме того, это наносит вред репутации самих рекрутинговых компаний». С другой стороны специализированное агентство, по мнению специалистов, «ставит себя в более сильную зависимость от локальных колебаний спроса на рекрутинговые услуги».

Решение проблемы специализации видится в более четком сегментировании рынка кадровых услуг по основным видам деятельности, а также «географическое» сегментирование рынка в разрезе каждого субъекта федерации. Наиболее оправданной является «ценовое» сегментирование, а также сегментирование «по технологии поиска», «по отраслям народного хозяйства» и «по видам предоставляемых услуг» (согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД)).

Как показал анализ, доля персонала различного уровня – от низшего, до высшего, занявшего вакантные места на предприятиях и организациях из ведущих отраслей народного хозяйства и базовых секторов экономики с консультацион-

GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

ной помощью агентств и компаний, составила (от числа всех наемных работников) 3%. Для сравнения: средний показатель деятельности рекрутеров в отдельных западных странах с развитой экономикой достигает 20%. В последнее время наблюдается заметный рост числа «более дорогих заказов», относящихся к поиску и подбору работников высшего звена. По сравнению с доходами от «простых» рекрутинговых услуг, доходы от Executive Search растут более высокими темпами – до 15% ежегодно. Максимальный декларируемый доход одного из лидеров рынка кадровых составляет 2,7 млрд руб./год. Если при расчете рентабельности кадрового бизнеса учитывать все финансовые параметры рыночной инфраструктуры и основываться в том числе на данных Федеральной службы государственной статистики, рентабельность (как обобщающий показатель экономической эффективности данного сектора бизнес-услуг, равный отношению валовой (балансовой) прибыли, полученной за истекший год, к средней за этот период стоимости основных и нормативной доли оборотных средств) составляет 8–10%.

В сферу кадрового консалтинга входят направления деятельности, относящиеся к «выстраиванию и упорядочению работы» с персоналом на всех иерархических уровнях управления и производства. Несмотря на то что конкретные услуги и «средства воздействия» на персонал имеют сугубо индивидуальные «отраслевые» особенности, кадровые консультанты и рекрутеры руководствуются следующими универсальными принципами:

Принцип первый – правильная постановка задачи, преследующая цель получения качественного результата для клиента с наименьшими издержками со стороны кадровых консультантов.

Принцип второй – построение системы взаимовыгодных деловых отношений с работодателем, выступающим в качестве заказчика.

Принцип третий – формирование действенной системы мотивации для персонала и

получение эффективного результата оценки работы каждого работника.

Факторы, определяющие выбор кадрового или рекрутингового агентства, компании, сети или холдинга по подбору персонала с точки зрения соискателей (работников) и предприятий-заказчиков (работодателей), можно охарактеризовать следующим образом. Большую роль, по мнению опрошенных, играла корпоративная деловая репутация. Требования к ней у всех респондентов были достаточно высоки – «стабильная безупречность», «добрая слава», «честность и порядочность», «высокие моральные и общественно-значимые качества». Большое значение играл интегрированный рейтинговый индекс, а также индекс удовлетворенности клиентов. Важным фактором являлись единые стандарты качества кадровых услуг, наиболее выгодное соотношение стоимости работ по поиску и подбору персонала и сроков заполнения вакансий. «Идеальным сочетанием» окрестили клиенты «совпадение возможностей заказчика с условиями, предлагаемыми рекрутинговыми агентствами». Обращалось внимание на профессионализм и компетентность рекрутеров. Работодатели во многих случаях внимательно прислушивались к мнению соискателей. Их позитивное отношение к процессу поиска работы во многом определяло степень доверия к профессионалам кадрового бизнеса. К этой же категории факторов работники и работодатели отнести и «фактор рекламы». Для них преимуществом выбора пользовались кадровые агентства и компании по подбору персонала, которые регулярно «заявляли о себе в специализированных СМИ», постоянно публиковали информацию о вакансиях и предложения по трудоустройству. Поэтому узнаваемость бренда и сформированный привлекательный имидж также служили важным ориентиром. Еще одной решающей группой факторов стало глубокое и всестороннее знание отраслевых особенностей рынка кадровых услуг и узкая специализация подбора специалистов для пред-

GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

приятий из ведущих отраслей народного хозяйства и базовых секторов экономики. Отрицательно были восприняты агентства, которые «не проявляли на рынке активность». Высокому же коэффициенту деловой активности опрошенные отдали предпочтение. Уверенный выбор при обращении к услугам рекрутеров определяла степень конфиденциальности, индивидуальный подход и возможность «многопрофильных заказов». По мнению опрошенных, «очень важно предоставление комплексного обслуживания, преследующего цель закрепления на рабочих местах подобранных специалистов путем их постоянного обучения, подготовки и переподготовки». Это фактор позволил выявить перспективные точки роста в сфере развития отношений рекрутеров с работодателями. В отдельных

случаях клиентов привлекали скидки, льготы, имиджевые сувениры и подарки и все, что относится к системе бонусно-дисконтных привилегий, направленных на повышение лояльности (верности) клиентов «данной команде профессиональных кадровых работников». Определяющие факторы, влияющие на выбор клиентами кадровых агентств и компаний по подбору персонала с целью формирования эффективного кадрового состава своих предприятий, представлены на гистограмме (рис. 1).

Всестороннее исследование рынка кадровых услуг выявило определенную стабилизацию в среде кадровых агентств и компаний по подбору персонала. Многие из них поняли, что нет веских оснований для «резких движений в сторону конкурентов»: спрос на специалистов разных про-



Рис. 1. Факторы, влияющие на решение клиентов в пользу выбора российских кадровых агентств и компаний по подбору персонала (экспертная оценка по 10-балльной шкале)

Источник: Экспертно-аналитическая и информационно-рейтинговая компания «ЮНИПРАВЭКС»

GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

фессий был, есть и в отдаленной перспективе останется достаточно высоким, «заказов хватит на всех». Заметно увеличилась потребность российских предприятий в опытных специалистах наукоемких и инновационных профессий, постоянно требуются обученные кадры торгово-розничным сетям и строительным организациям. С ростом объемов и энергичным поступательным развитием российской экономики регулярно растет число предприятий, пользующихся услугами рекрутеров. Причем не только отечественных, но и иностранных. Это объясняется и инвестиционным бумом – резким увеличением числа инвестиционных проектов, для реализации которых нужен высококвалифицированный персонал. С этой целью Минздравсоцразвития России утвердил перечень более 20 специальностей иностранцев, которые могут работать на территории Российской Федерации без трудовых квот. К ним относятся: генеральные директора, финансовые директора, директора филиалов, заместители директоров по определенным направлениям, главные бухгалтеры, начальники отделов компьютерного обеспечения, инженеры по защите информации, по автоматизированным системам управления производством, по автоматизации и механизации производственных процессов, инженеры-микробиологи, биохимики, биофизики.

Еще одна проблема, с которой приходится сталкиваться кадровым агентствам и компаниям по подбору персонала, это отсутствие полноценной и цивилизованной инфраструктуры рынка труда мигрантов. Участие рекрутеров в трудоустройстве мигрантов из сопредельных стран СНГ на территории России ограничивается лишь помощью в легализации – получении разрешения на работу, прохождение медицинской комиссии и т. д. Поскольку наем таких рабочих, по заявлению руководителя службы персонала одной из строительных компаний, «в ос-

новном контролируется национальными диаспорами, которые порой выступают как рекрутинговые агентства с практически неисчерпаемыми возможностями»².

Согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (ОКВЭД), деятельность в области найма рабочей силы, подбора персонала, кадрового консалтинга, консультирования по вопросам коммерческой деятельности и управления людскими ресурсами (подкласс 74.5, группа 74.14) включают:

- поиск персонала, отбор кандидатов и распределение по местам работы. Такие услуги предоставляются потенциальным работодателям или потенциальным работникам и могут включать описание работ, подлежащих исполнению (например, составление должностных инструкций); отбор и тестирование претендентов на получение работы; проверку рекомендаций и т. п.;
- поиск и трудоустройство высококвалифицированных кадров (агентами по трудоустройству);
- деятельность по найму временной рабочей силы: обеспечение на подрядной основе предприятий наемной рабочей силой, преимущественно для выполнения временной работы, агентством, которое и выплачивает им вознаграждение за выполняемую работу;
- предоставление услуг по найму рабочей силы;
- предоставление услуг по подбору персонала;
- консультирование по вопросам управления людскими ресурсами.

Несмотря на достаточно проработанную правовую основу для деятельности кадровых агентств, компаний по подбору персонала, кадровый консалтинг еще не полностью обеспечен юридическими нормами, регламентирующими новые направления деятельности, такие, например, как лизинг персонала, кадровый аутсорсинг, отраслевой рекрутмент, кадровый аудит. Кото-

² Фрумкин К., Лоссан А. Привал странников // КОМПАНИЯ. – 2008. – 2 июня. – № 21 (514). – С. 26.

GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

рые, по мнению автора, следует отразить в соответствующих классификационных группировках ОКВЭД.

Среди самых востребованных в течение трех последних лет направлений кадровых услуг можно выделить десять видов, наиболее популярных у заказчиков, которые представляют ведущие отрасли народного хозяйства и базовые сектора экономики. Эти данные собираются и анализируются Экспертно-аналитической и информационно-рейтинговой компанией «ЮНИПРАВЭКС» в режиме рейтингового мониторинга по итогам каждого полугодия, а затем – всего года. Они отражены далее.

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: САМЫЕ ВОСТРЕБОВАННЫЕ УСЛУГИ

1. Комплексная кадровая комплектация; оперативный поиск персонала, отбор кандидатов (соискателей) и распределение по рабочим местам; кадровый консалтинг; кадровый аудит – анализ кадрового потенциала предприятия; контроллинг персонала; кадровый менеджмент; долгосрочное планирование численности персонала; отраслевой рекрутмент.
2. Оперативный и квалифицированный поиск/подбор персонала высшего (Executive Search/Headhunting) и среднего звена.
3. Разработка и внедрение программ мотивации, мотивационных систем (МВО, системы грейдов, нематериальной мотивации), определение/оценка компетенций (управленческих и др.), личностных и профессиональных характеристик руководителей и линейного персонала, составление обзоров зарплат для различных должностей (Salary surveys).
4. Аутсорсинг (Outsourcing) кадровых услуг; услуги, в т. ч. «сезонные», по найму временной рабочей силы: обеспечение на подрядной основе предприятий наемной рабочей силой, преимущественно для выполнения временной работы; услуги по лизингу (аренде) временных работников; аутстаффинг (Out staffing) – вывод персонала за штат.
5. Повышение результативности работы персонала (Human Perfomance Improvement); разработка и внедрение систем управления эффективностью персонала и их элементов; составление должностных инструкций; разработка системы и внедрение основ корпоративной культуры.
6. Система стратегического менеджмента; отраслевое обучение новым профессиям с последующим трудоустройством; адаптация персонала.
7. Личностная и профессиональная оценка персонала (ассесмент/Assessment), психологическая диагностика состояния личностных и профессиональных качеств, профессиональное и психологическое тестирование персонала, составление профессиограмм; отбор и тестирование претендентов на получение работы; проверка рекомендаций; аттестация персонала.
8. Трудоустройство сокращаемого персонала предприятия-заказчика (аутплейсмент/Outplacement), психологическая и другие виды помощи в дальнейшем трудоустройстве уволенных работников.
9. Поиск/подбор специалистов со знанием иностранных языков; поиск/подбор опытного персонала для работы в элитных семьях.
10. Консультации по трудовому законодательству (для корпоративных клиентов), «карьерное» консультирование.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ КАДРОВЫХ УСЛУГ

В кадровом менеджменте стоимость работы одного часа одного специалиста составляет 1500–3000 руб./час. В отдельных случаях эта сумма может достигать 4500 руб./час. При поиске высшего руководящего кадрового состава (Executive Search) применяется наивысшая шкала. Стоимость подбора персонала осуществляется из расчета 25–33% годового дохода кандидата.

GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

Существуют и другие варианты. Так, подбор персонала может обойтись заказчику в 15–20% от годового дохода сотрудника за плейсмент. В целом условная шкала услуг по подбору персонала, в зависимости от его уровня и сроков подбора специалистов в период от одной недели до одного месяца, выглядит следующим образом.

Подбор персонала с минимальным опытом или без опыта работы (но с профильным образованием), подбор начинающих специалистов, а также персонала на должности секретарей, водителей и др. определяется стоимостью в один оклад специалиста. Расценки по рекрутменту линейного персонала имеют небольшой ценовой уровень. В отдельных случаях «низшие позиции» обойдутся заказчику в сумме от 50% до двух ежемесячных окладов подбираемого специалиста. Однако такая низкая стоимость услуг не позволяет рассчитывать на высокое качество результата. В этой ценовой нише особенно сильна недобросовестная конкуренция среди т. н. серых рекрутеров, преобладает ценовой демпинг.

Подбор персонала среднего звена: специалистов, менеджеров, инженеров, помощников руководителей, административного и прочего персонала оценивается в сумму, составляющую 10–15% годового дохода (в среднем полтора оклада).

Подбор персонала высшего звена – руководителей, первых лиц компаний, руководителей отделов, проектов, направлений – стоит от 15–20% годового дохода (в среднем два оклада). При подборе персонала, особенно для российских компаний, работающих на международных рынках, и для иностранных компаний, действующих на территории Российской Федерации, в соответствии с российским законодательством применяются, как правило, международные стандарты. Расценки колеблются в зависимости от уровня кандидатов. Так, с учетом «всех видов доходов из любых возможных источников» («all income from whatever source derived») или «gross income», стоимость работ может достигать 20–30% годового дохода кандидата.

Подбор, «переманивание» и «охота за головами» («headhunting») профессионалов высочайшего уровня, высокообразованных топ-менеджеров, а также редких и узкопрофильных специалистов, отличающаяся высокой степенью конфиденциальности, проведением серии «каскадных переговоров», «дистанционной оценки» кандидата, составляет в среднем 20–25% его годового дохода.

Подбор на временную занятость (лизинг персонала) оценивается в каждом конкретном случае на основании результатов переговорного процесса с работодателем, закрепляемого соответствующим договором. Организация прибегает к лизинговым отношениям в следующих случаях:

- при необходимости разового привлечения высокопрофессиональных специалистов, например в сфере бухгалтерского учета, аудита, юридических услуг и пр.;
- для замещения штатных работников на период их отпусков, при условии, что ни один из штатных работников не может их заменить;
- на период проведения сезонных работ.

Аренда (лизинг) персонала не распространяется на категории специалистов высшего управленческого звена. На российских предприятиях этот вид услуги распространяется в основном на офисный и технический персонал, агентов по продажам, отдельные категории рабочих профессий. Выполнение заказа на подбор специалистов включает в себя услуги, входящие в стоимость выполнения заказа.

Более цивилизованные черты в России приобрела услуга по трудоустройству увольняемых работников. Эта услуга, в соответствии с международными стандартами, называется аутплейсмент. Ее стоимость значительно ниже, чем стоимость услуг по подбору персонала, т. к. аутплейсмент не предполагает, что уволенный специалист должен быть обязательно трудоустроен. При оказании этой услуги кадровое агентство берет на себя лишь роль «кадрового консультанта». Консалтинг состоит в том, что для попавшего, в связи с проце-

GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

дурой аутплейсмента, в затруднительную жизненную ситуацию кандидата формируется база данных потенциальных работодателей, оказывается помощь в составлении резюме, которое затем направляется в несколько организаций, нуждающихся в специалистах такого профиля. Также проводятся консультации по подготовке уволенного кандидата к собеседованию. В течение срока, указанного в договоре, кадровое агентство, например в течение двух месяцев, обязано предложить работнику три вакантных места с определенным уровнем оплаты труда. Среди работодателей аутплейсмент считается не очень популярной услугой. Не каждый из них заинтересован выделять финансовые средства на трудоустройство уволенного персонала. Ведь основной целью сокращения штатов является как раз снижение издержек на содержание рабочей силы. Услуги по аутплейсменту, как правило, оплачиваются авансовым платежом и обходятся работодателям в сумме от месячного оклада специалиста до 25% его годового оклада при разработке индивидуальной программы аутплейсмента.

Разнообразие и ценовая доступность услуг, предоставляемых кадровыми агентствами и

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ВО ВСЕХ ЕГО ПРОЯВЛЕНИЯХ НЕ ТОЛЬКО УЧАСТВУЕТ В ФОРМИРОВАНИИ РЫНКА ТРУДА, НО И ЯВЛЯЕТСЯ СВОЕОБРАЗНЫМ РЕГУЛЯТОРОМ ПРОЦЕССА РАЦИОНАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РАБОТНИКОВ И РАБОТОДАТЕЛЕЙ В СИСТЕМЕ СВЯЗЕЙ С ОРГАНАМИ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

компаниями по подбору персонала, позволяет обеспечить эффективное функционирование не предприятий любого уровня – как в сфере крупного, среднего и малого бизнеса, так и в сфере GR-бизнеса. Поэтому кадровый менеджмент во всех его проявлениях не только участвует в формировании рынка труда, но и является своеобразным регулятором процесса рационального взаимодействия работников и работодателей в системе связей с органами государственного и муниципального управления.