

ПЕРСОНАЛ: МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ ИЛИ ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ РАБОТОДАТЕЛЮ ПРИ ОБЩЕНИИ С РЕКРУТИНГОВЫМИ АГЕНТСТВАМИ

Ю. КРАМАРЕНКО
Генеральный директор ЗАО «Пси Юр»
<http://www.psy-jur.webzone.ru>
[consulting @mtu-net.ru](mailto:consulting@mtu-net.ru)

Теперь уже вряд ли кто-либо из отечественных бизнесменов "отважится" опровергнуть тезис **"ИНВЕСТИЦИИ ДЕЛАЮТСЯ В КОНКРЕТНЫХ ЛЮДЕЙ, А НЕ В БИЗНЕС-ПЛАН"**. Так, по меткому замечанию Президента радиостанции «Европа Plus» господина **Ж. ПОЛИНСКОГО**: **"ДЕНЬГИ, ВЛОЖЕННЫЕ В ПЕРСОНАЛ - ЭТО НЕ ЗАТРАТЫ, А ДЕПОЗИТ"**.

Естественно, подобрать надежного и перспективного сотрудника, который принесет фирме хорошую прибыль - дело длительное, сложное, да и требует определенных финансовых затрат. Это прекрасно поняли представители рекрутинговых агентств, которые в последнее время появляются как грибы после дождя и с завидным единодушием наперебой предлагают "исчерпывающий комплекс услуг". Среди подобных фирм есть:

- *как порядочные*, так и, мягко говоря, не совсем порядочные;
- как берущие свой гонорар с кандидатов на вакансии, так и *получающие его от фирмы - заказчика*.

Что же надо узнать о подобной фирме, прежде чем заключать с ней договор на оказание того или иного вида услуг? Анализ нашего четырехлетнего опыта оказания консалтинговых услуг в сфере управления персоналом (человеческими ресурсами) и выборочное изучение деятельности рекрутинговых агентств Центрального региона и Юга России позволяет выделить такой минимум информации, которая условно разделена нами на четыре Блока вопросов.

БЛОК N1. В каких направлениях подбора и изучения персонала специализируется фирма, каков положительный опыт в данных сферах деятельности.

Вы в праве испросить от потенциального исполнителя вашего заказа полный объем информации о проведенной им ранее аналогичной работе и получить координаты тех фирм, в интересах которых подобная деятельность осуществлялась. При этом ссылки на конфиденциальность не должны серьезно браться Вами в учет, а т. н. "рекомендательные" письма - приниматься во внимание только после непосредственного общения с их авторами.

Естественно, что от клиентов рекрутинговой фирмы Вы, вероятно, получите как положительные, так и, возможно, нейтральные или даже отрицательные отзывы о качестве работы заинтересовавшего Вас агентства. Главное в этом вопросе обратить внимание на следующее:

- был ли этот заказ разовым (надлежит понять - являлся ли заказ "случайной" прихотью клиента, по какому основанию выбрали именно эту рекрутинговую фирму),
- обращалась ли фирма - заказчик в агентство впоследствии ("да" или "нет" и почему),
- планирует ли фирма - заказчик, в случае необходимости, обратиться в данное агентство в будущем.

Если примерно в 60% случаев Вы на эти вопросы получите ответы типа "в целом мы удовлетворены работой подобранных с их помощью сотрудников и даже рекомендовали это агентство своим деловым партнерам", то Вы на верном пути и можете переходить к изучению второго Блока вопросов.

БЛОК N2. Каков уровень квалификации тех сотрудников, которым может быть поручено выполнение Вашего заказа. Особое внимание обращается на их положительный практический опыт в данном направлении деятельности.

По сути, надлежит получить ответы на следующие вопросы:

- какое базовое образование имеет сотрудник, что и когда он закончил (предпочтительным, естественно, является психологическое или управленческое образование),
- каким образом полученное образование "вписывается" в характер выполняемых сотрудником задач (примеры: лингвистическое - осуществляет дополнительную оценку языковой подготовки кандидатов, инженерное - оценка базовых инженерных знаний, гуманитарное - получение дополнительной информации об общем уровне развития кандидатов и т. п.),
- каков стаж работы сотрудника в области подбора или аттестования персонала (суть - как много им подобрано кандидатов, получивших положительную оценку работодателем).

Кроме того, важно выяснить:

- сколько сотрудников рекрутингового агентства будут заниматься выполнением Вашего заказа,
- какова их загруженность (выполняют ли они параллельно заказы нескольких клиентов).

Конечно, Вам хотелось бы, чтобы Вашим заказом занимался специально выделенный для этой цели сотрудник (группа сотрудников - если вакансий достаточно много, более 5 - 7). Однако если агентство декларирует, что имеет много клиентов (заказов), то реальное выделение специального сотрудника только под Ваш проект является весьма проблематичным - видимо представитель фирмы лукавит, а значит, уровень доверительности в общении изначально будет потерян и Вам следует подумать о выборе другого рекрутингового агентства.

БЛОК N3. Какой алгоритм действий будет применен фирмой для выполнения Вашего заказа, и какие методы отбора, изучения будут применены.

В этом вопросе самое главное потребовать у представителя фирмы описание тех методик, которые они используют в работе с кандидатами на вакансии. Описание должно содержать в себе информацию:

- кем, когда и для каких целей (профессиональный отбор, общепсихологическое тестирование, изучение пограничных состояний психики т. п.) создана методика;
- для какой культуры (народа) она создавалась и какие **ИМЕННО ДОКУМЕНТАЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ** подтверждают ее эффективность в данной культуре (стране).

Весьма вероятно, что Вы не являетесь профессионалом в этих вопросах. Но Вы имеете законные основания передать на экспертную (независимую) оценку полученные материалы и, следовательно, получить достаточно достоверную информацию - насколько профессионально грамотно и полно они составлены. Представленная рекрутинговым агентством информация не носит коммерческого (закрытого) характера и ее передача третьим лицам не может "навредить" данной фирме, наоборот -

только повысит ее "вес", значимость. Подобный анализ для Вас могут провести как представители научно-исследовательских учреждений, так и психологических кафедр вузов, специализирующихся на проблемах диагностики профессиональной пригодности.

Вам также целесообразно поинтересоваться у представителей агентства - какие методы изучения кандидатов они используют. Теоретически возможны следующие методы психологического изучения человека (желательно как можно большее количество их использования).

1. Метод непосредственного наблюдения за поведением (эффективен только при большом временном интервале и в практике рекрутинговых фирм не используется).
2. Метод изучения автобиографических данных (позволяет с достаточной достоверностью получить информацию об имеющихся у кандидата профессиональных знаниях).
3. Общепсихологические личностные опросники и тесты (как правило, дают возможность изучить индивидуально-психологические особенности претендента на вакансию, но уровень достоверности выводной информации оставляет желать лучшего - в случае использования западных технологий).
4. **Критериально-ориентированные технологии (позволяют прогнозировать как в настоящем, так и в будущем успешность деятельности человека в заданном объеме выполнения функциональных задач).** По нашему мнению, это наиболее продуктивный метод.
5. Изучение почерка (с определенной вероятностью дает возможность изучить характер человека, однако требуется задействование высокопрофессионального эксперта; в практике деятельности рекрутинговых агентств почти не применяется).
6. Лабораторный эксперимент, т. е. фактическое создание игровой ситуации с целью изучения характера поведения человека в определенных ситуациях (уровень достоверности низок, т. к. жизненные ситуации всегда богаче в своих проявлениях; крайне редко применяется кадровыми агентствами).
7. Использование т. н. "детекторов лжи" (применяется в исключительных случаях и позволяет получать информацию вероятностного характера только о прошлом поведении человека; прогноз поведения на будущее - фантастика).

В качестве направлений (алгоритмов) действий по поиску нужного кандидата желательно услышать от представителей рекрутингового агентства следующее:

- дача рекламных объявлений,
- анализ существующего банка данных,
- изучение частных объявлений,
- получение информации о выпускниках в соответствующих деканатах учебных заведений (курсов повышения квалификации и т. п.),
- "прозвон" в т. н. "умирающие" государственные организации, в которых могут работать (работали) интересующие Вас кандидаты.

Если же предлагаемый Вам алгоритм действий сведется только к первым двум направлениям, то, вероятно, следует подумать о выборе другого кадрового агентства. Аналогичным образом следует поступить, если Вам предложат т. н. head hunter, т. к. "сегодня" они будут переманивать специалистов для Вас, а "завтра" сделают это для Ваших конкурентов - предпримут шаги по "сманиванию" Ваших сотрудников.

БЛОК N4. Какие гарантии качества может предоставить Вам данная фирма.

Апелляция к ее опыту и голословные утверждения о качестве работы должны рассматриваться только как общие рассуждения. Если Вам будет предложена систематическая замена (в т. ч. и бесплатная) подобранных сотрудников в случае несоответствия их должности, Вы смело можете обращаться в другое кадровое агентство.

При изучении данного Блока вопросов важно понять - насколько заинтересована рекрутинговая фирма в получении заказа на подбор сотрудников для Вашей организации. Оптимальной представляется следующая схема возможного взаимодействия. Кадровое агентство должно нести ответственность за предоставленного кандидата в период прохождения им испытательного срока и отвечать за достоверность только следующей информации:

- об индивидуально-психологических особенностях кандидата,
- об уровне его делового (управленческого) потенциала.

В случае если руководитель рекрутинговой фирмы берет на себя смелость "нести гарантии" за узко профессиональные знания кандидата, то лучше Вам подумать о выборе другого агентства по подбору персонала. Таким же образом следует поступить, если рекрутинговая фирма гарантирует в любых условиях бесплатную замену "специалиста". Эта ситуация т. н. "вала" и Вам за свои же деньги придется искать "иголку в стоге сена" и, естественно, нести убытки от непрофессиональной работы данных Вам "специалистов".

Собственно гарантии могут свестись Вами в два взаимосвязанных блока:

1. Возвращение гонорара и суммы понесенного Вами убытка (эта информация должна быть документально оформлена), если деловой потенциал принятого сотрудника не соответствует данным (заклучению), представленным кадровым агентством.
2. Бесплатная замена сотрудника в случае, если его описанные индивидуально-психологические особенности частично не соответствуют жизненным реалиям его поведения - создают предпосылки к конфликтным ситуациям в коллективе.

Если суммировать все перечисленное, то положительное решение о сотрудничестве с рекрутинговым агентством или консалтинговой фирмой, специализирующейся в области работы с персоналом может быть принято, когда Вам документально и мотивированно объяснят, что осуществленный подбор сотрудников в такие-то фирмы привел к такому-то увеличению прибыли или стабилизации обстановки (ситуации); используемый инструментарий для изучения кандидатов служит именно целям профессиональной диагностики качества труда; что в случае "отбраковывания" Вами кандидата Вы не получите взамен такого же "специалиста". И только после этого уже можно проводить сравнение сумм гонораров испрашиваемых теми или иными фирмами или агентствами.

В идеале Вам нужна фирма, которая при работе с персоналом исповедует принцип: **сотрудник (кандидат на вакансию) только тогда пригоден (может работать в фирме), когда обладает хорошими способностями к выполнению заданных функций и, самое главное, надежен - всегда стремится эффективно и в интересах дела (фирмы) выполнить поставленную перед ним задачу.**