

# СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ

*Н. С. Минаева, С. Н. Попова*

## РОЛЬ ПСИХОЛОГА-ПРОФЕССИОНАЛА В КАДРОВОМ АГЕНТСТВЕ

На протяжении последних лет произошли коренные изменения в социально-экономической и политической жизни страны, что, в свою очередь, привело к пересмотру производственных, информационных и управленческих технологий. Все больше и больше уделяется внимания кадровой политике, признается роль в эффективности деятельности организации человеческого капитала. Отсюда особое значение приобретают кадровые службы, осуществляющие подбор персонала. Такое положение дел привело к расширению диапазона задач, стоящих перед агентствами по подбору персонала. Возникла необходимость анализа содержания работы психолога-консультанта, от которого зависит результативность работы кадрового агентства.

Работа психолога кадрового агентства связана с двумя основными трудностями. С одной стороны, это реализация потребностей клиента-заказчика<sup>1</sup>, а с другой стороны, - его активность и уяснение собственной позиции как психолога. Неопределенность и нечеткость решения второй задачи, безусловно, не позволяет выполнить эффективно и работу с заказчиком. Фактически психолог – работник кадрового агентства – связан не только с заказчиком, но и с рекламными службами, посредниками, руководством собственного агентства, другими кадровыми агентствами, кандидатами, которые необходимы заказчику. Таким образом, складывается достаточно сложная структура взаимодействия, в которой задействованы определенные общественные и профессиональные стандарты и стереотипы. В ряду этих взаимодействий можно описать роль и деятельность психолога в кадровом агентстве.

В настоящее время коренным образом изменилась роль человека на производстве. Если раньше он рассматривался лишь как один из факторов последнего и ничем, по существу, не отличался от машин и оборудования, то сегодня превратился в главный стратегический ресурс, достояние компании в конкурентной борьбе. Затраты, связанные с персоналом, теперь рассматриваются как инвестиции в человеческий капитал – основной источник прибыли [1,6].

Вопросами кадров на предприятии занимаются специальные службы и сотрудники: отдел кадров, менеджер по персоналу, директор

---

<sup>1</sup> Под заказчиком мы понимаем компанию, обращающуюся в кадровое агентство.

по персоналу. Одной из основных функций кадровых служб является обеспечение организации высококвалифицированными работниками. Компания может искать таких специалистов самостоятельно, а может обратиться в специальную фирму по подбору персонала. Агентства по подбору персонала (рекрутинговые агентства) выполняют заказы фирм-заказчиков. Компания предъявляет ряд требований к кандидату, и консультант кадрового агентства осуществляет поиск такого человека.

При установлении взаимоотношений с компанией перед психологом встает проблема – кто является заказчиком, с кем должен установить контакт консультант кадрового агентства. Достаточно часто в процессе выбора кандидатов и принятия решения участвуют несколько представителей компании. Первичный отбор может осуществлять менеджер по персоналу, окончательное же решение принимает руководитель предприятия. Также здесь может быть задействован руководитель отдела, в который принимают сотрудника; а если речь идет о региональном подборе, то не исключено участие и других представителей. У каждого звена этой длинной цепочки свой образ и свои требования к кандидату, свои представления о том, какие качества являются самыми важными для сотрудника. Так каким же образом можно составить “портрет” кандидата из этой мозаики различных мнений? Чье мнение является решающим?

Установление ролевой структуры заказчика абсолютно необходимый момент профессиональной деятельности психолога-консультанта. Необходимо грамотное построение отношений между компанией-заказчиком и кадровым агентством для их эффективного взаимодействия.

Процесс их взаимодействия можно разделить на ряд этапов:

- заключение договора;
- поиск и отбор претендентов на соответствующую должность;
- выбор и принятие нового сотрудника на работу;
- прохождение новичком испытательного срока (адаптация нового сотрудника в коллективе).

Эти этапы характеризуют официальные отношения с компанией. Для их реализации психологу-консультанту необходимы определенные юридические знания.

Отношения агентства и компании строятся следующим образом: заключается договор, в соответствии с которым агентство обязано произвести поиск, отбор и оценку кандидата на определенную должность, согласно требованиям, зафиксированным в заявке, а компания-заказчик обязана оплатить агентству его услуги. Кем выступает перед компанией психолог кадрового агентства – экспертом на рынке труда или простым исполнителем? Он должен искать человека согласно требованиям,

указанным в заявке, или специалиста, который реально сможет грамотно выполнять свои обязанности и решить задачу, поставленную перед ним предприятием. После прояснения требований заказчика происходит заключение договора.

На этапе заключения договора самым важным моментом является выяснение требований к кандидату, предъявляемых компанией. Это отправная точка всей работы консультанта. Консультант собирает максимальное количество информации:

- о компании (сколько времени существует на рынке, чем занимается, компании-конкуренты, уровень квалификации сотрудников, наличие кадровой политики на предприятии, возраст работников, каким образом решаются вопросы мотивации и др.);
- о необходимом уровне квалификации специалиста (образование, опыт, навыки, специальная подготовка);
- о перечне задач, выполняемых новым сотрудником в процессе работы, и требованиях, предъявляемых к нему (что, когда, почему, где и как это делается);
- о том, какое место новый сотрудник займет в структуре компании (с кем осуществляется взаимодействие, уровень результативности, мобильность);
- о режиме работы;
- о заработной плате, премиях, социальных выплатах;
- о возможности продвижения по карьерной лестнице в самой компании;
- о психологическом климате в коллективе.

Очень важным является и выявление реальных потребностей компании на данном этапе: действительно ли назрела необходимость найма такого специалиста или компания обладает собственными ресурсами для выявления и подготовки претендента из своих служащих (перераспределение кадров)? От выяснения этого вопроса будет зависеть и быстрота принятия решения компанией, и удовлетворенность работой консультанта.

Получение указанной информации является достаточно сложной задачей, так как многие руководители считают эти данные излишними и не видят необходимости в их предоставлении. Фирмы склонны предъявлять ряд стандартных требований, которые являются только внешней оболочкой и не определяют сути. Кроме того, в большинстве случаев многие требования со стороны компании являются стереотипными, ошибочными, нереальными или ненужными для данного специалиста. Таким образом, перед консультантом встает проблема работы с руководителем компании. От того, как сможет зарекомендовать себя консультант: экспертом, готовым решить проблему заказчика, или простым ис-

полнителем, зависят результаты его дальнейшей работы. На этом этапе консультант в определенном смысле «формирует» заказ.

Основная задача консультанта рекрутингового агентства – постараться составить объективный образ необходимого компании специалиста, разобраться в потребностях фирмы. А главное, чтобы этот образ был идентичен тому, который сложился у руководителя. В случае непонимания рекрутером того, кто в действительности нужен компании, он будет изначально двигаться по ложному пути и в результате сделает неправильный выбор.

На этом этапе могут возникнуть трудности и внутри агентства. Это могут быть проблемы с собственным руководителем: проблема оплаты, сроков выполнения и проч. Особенно остро эти проблемы встанут в условиях конкурентной ситуации, когда над одним и тем же заказом работают параллельно несколько рекрутинговых агентств. Но не только другое кадровое агентство является конкурентом. Столкнуться с конкуренцией можно и внутри кадрового агентства. Конфликтная ситуация внутри агентства может возникнуть, если несколько консультантов параллельно ведут аналогичные заказы. Здесь встает проблема обмена информацией между самими сотрудниками. Важным является существование единых стандартов работы с соискателями для всех рекрутеров одного агентства.

Второй основной этап деятельности психолога-консультанта – это работа по поиску и отбору кандидатов, необходимых заказчику.

Каким образом рекрутер осуществляет поиск персонала?

В кадровом агентстве обычно существует своя база данных специалистов, куда вводятся сведения о лицах, которые могут работать в конкретных областях. Это сведения, полученные на основе анкетирования, тестирования, собеседований и проч. Кадровые агентства обращаются и к рекламе. В некоторых случаях используется executive search – прямой поиск.

В самом агентстве происходит тщательный отбор претендентов на определенное вакантное место. Отбор кадров – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте и выбора из множества претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его собственным. Качества, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на должность, определяются профессиограммой. Это «портрет» идеального сотрудника, опираясь на который рекрутер делает вывод о личностных качествах претендента и его способностях выполнять те или иные функции и социальные роли [2, 3, 5].

Таким образом, процесс отбора кандидатов предполагает знакомство с претендентами, составление достоверных «портретов», сравнение и выбор кандидатов.

Работу консультанта на этом этапе можно разделить на два подэтапа:

1) Максимальное сужение круга претендентов с помощью анализа документов (анкет, резюме) и телефонных интервью. В результате чего делается вывод о целесообразности личной встречи с кандидатом.

2) Собеседование. На собеседовании перед интервьюером стоит задача определения компетенции, личных качеств претендента, его заинтересованности в работе. Консультант информирует претендента об организации, о содержании работы, преимуществах. Очень значимым моментом является понимание того, насколько интересы и ожидания обеих сторон (компании и кандидата) совпадают. Помимо анкетирования и интервью рекрутер для оценки персонала пользуется и такими методами, как тестирование. С помощью тестов можно оценить устойчивость внимания, зрительную память, аналитичность мышления, ориентацию на достижение результата и др. Из всей совокупности претендентов выбираются наиболее подходящие и их кандидатуры представляются в компанию.

Обратимся к позиции психолога-консультанта. Какую роль он должен играть в данном случае – эксперта или консультанта?

Роль эксперта выглядит как позиция человека – носителя специальных знаний и опыта. Экспертная власть основана на знаниях и компетентности. Роль психолога-консультанта как эксперта характеризуется и полнотой, и ограниченностью. Полнота состоит в том, что эксперт полностью отвечает за свое заключение. Ограниченность же заключается в том, что эксперт отвечает только за свое заключение, но не за принятие решения по данному заключению. Здесь мы видим и противоречие, и проблему. С одной стороны, психолог должен убедить заказчика в правильности своих выводов, но в тоже время понимать и определенную их ограниченность.

Деятельность психолога-консультанта кадрового агентства не заканчивается подготовкой заключения по тому или иному кандидату. Психолог сопровождает кандидата на протяжении всей цепочки взаимодействия претендента с предприятием. Для принятия окончательного решения о приеме специалиста на работу руководитель или менеджер по персоналу проводит собеседование. Кадровое интервью является жизненно важным для обеих сторон процессом, в рамках которого происходит обмен недостающей информацией.

Прохождение собеседования – серьезный и непростой этап для кандидата. Умение себя подать: донести до собеседника свои знания,

навыки, наработки, наличие деловых связей – важная задача, которая встает перед ним. Достаточное количество претендентов, обладающих великолепными знаниями и опытом, не могут пройти собеседование в компании. Это связано с тем, что многие не придают особого значения форме подачи информации, не обращают внимания на реакции собеседника. Кандидату необходимо подготовиться к прохождению интервью. Для этого он должен продумать возможные вопросы и ответы на них, пересмотреть свой опыт работы, решить, на какие моменты он хотел бы обратить внимание интервьюера. Также необходимо уделить достаточное внимание своему внешнему виду.

Задача кандидата на этом этапе – убедить представителя компании, что он действительно тот специалист, которого они искали. Роль рекрутера – попытаться создать у руководителя компании объективный образ кандидата и предоставить ему возможность самому принимать окончательное решение.

Проведенный в нашем исследовании анализ готовности кандидатов к прохождению собеседования в компании, выявил необходимость организации специальной подготовки кандидатов к собеседованию. С этой целью нами была разработана тренинговая программа, направленная на обеспечение успешной самопрезентации кандидата. Программа тренинга включает отработку участниками наиболее эффективных моделей поведения и развитие коммуникативных навыков. Также за время тренинга участник может научиться наблюдать за реакциями интервьюера, увидеть, какое впечатление производят на интервьюера его слова, научиться сглаживать свои негативные качества, мешающие самооткрытию и установлению эффективных взаимоотношений с другими людьми, грамотно составлять резюме. В зависимости от должности, на которую претендует кандидат, целей и требований компании тренер проводит адаптацию программы.

В настоящее время тренинговая программа проходит апробацию в кадровом агентстве, но уже сейчас можно говорить об определенной ее эффективности. Так, из 10 человек, прошедших через программу в марте 2001 г., 4 устроились на работу, остальные пересмотрели и переписали свое резюме.

Важно отметить наличие проблемы отстраненности психолога-консультанта от клиента. При тесной работе с кандидатом консультант как бы включается в процесс выполнения работы самим клиентом. Он видит положительные стороны своего клиента, а также эффективность своего труда. В дополнение возможно давление на психолога со стороны руководства кадрового агентства, если после работы консультанта с данным клиентом его (кандидата) не принимают на работу. В связи с этим у психолога может сформироваться несколько необъективное мнени-

ние по поводу этого человека и стремление помочь ему устроиться на работу. Что в этом случае для консультанта лучше – «принятие» клиента или нейтралитет? С нашей точки зрения последнее, так как именно нейтральная позиция позволяет консультанту учитывать интересы обеих сторон, усиливает значимость его мнения и укрепляет доверие к его компетентности.

Кадровые агентства дают определенный гарантийный срок, в течение которого, в случае увольнения кандидата по причинам, не зависящим от компании-заказчика, или в силу невыполнения сотрудником поставленных перед ним задач, агентство обязано сделать ему замену. Вновь принятый сотрудник должен приспособиться к новому содержанию деятельности, условиям труда, социальной среде, поэтому необходимо участие руководителя в процессе адаптации работника.

Распространено мнение, что первоначальный период работы с кадрами ограничивается оформлением документов, ознакомлением с режимом труда, рабочим местом. Эти процедуры не являются достаточными для включения работника в деятельность, в коллектив. Они могут рассматриваться только как начальный этап адаптации. Если ограничиваться только ими, то вновь принятый работник будет фактически обречен на эмпирическое овладение всеми производственными и социальными особенностями предприятия, что может привести к потере организацией ценного работника.

Эффективность работы сотрудника зависит от того, насколько организационное окружение станет для него значимым, насколько нормы и ценности организации совпадут с его нормами и ценностями, насколько понятен и интересен будет для него производственный процесс [3; 6]. Многие трудности на этом этапе связаны с нечетким пониманием руководителем тех проблем, которые встают перед новым сотрудником в первоначальный период. Руководитель, поставив перед собой задачу в течение испытательного срока определить, насколько этот человек ему необходим, забывает, что независимо от квалификации специалиста нужен определенный промежуток времени, в течение которого новичок сможет адаптироваться, и только после этого приступить к полноценному выполнению своих обязанностей. Новому сотруднику необходимо спокойно оглядеться, понять расстановку сил, неформальные связи, психологический климат, личные цели коллег и руководителя, выбрать правильный тон и форму общения с окружающими, не участвовать в конфликтах, выполнять работу квалифицированно и своевременно [4].

Задача психолога на этом этапе – донести до руководителя важность проблемы адаптации. От понимания руководителем этих трудностей и от того, будет ли руководитель содействовать более быстрому прохождению процесса адаптации, зависит эффективность прохожде-

ния испытательного срока кандидатом. Период испытательного срока имеет для самого сотрудника очень сильную психологическую окраску. Неудача на этом этапе может в дальнейшем сказаться на его самооценке и карьерном росте. В силу негативного опыта возможно возникновение барьера при дальнейшем прохождении собеседований.

В этот период рекрутер старается оказать поддержку кандидату. Он периодически беседует по телефону как с руководителем, так и с новичком, что дает возможность прояснения возникающих недоразумений.

Таким образом, психолог-консультант контролирует сложившуюся ситуацию, каждый раз решая для себя вопрос, за кем следовать – за заказчиком, за клиентом, или соблюдать нейтралитет.

Как можно видеть, перед психологом, работающим в кадровом агентстве, встает множество проблем, связанных с необходимостью одновременного выполнения различных функций. Во-первых, это функция аналитика, который должен видеть ситуацию с разных позиций (позиции клиента, заказчика и т.д.); во-вторых, это роль исполнителя заказа, и, в-третьих, это функция психотерапевта, который выявляет субъективные трудности на каждом этапе работы с клиентом и заказчиком и обеспечивает «принятие» ими ситуации, а также оказывает психологическую поддержку клиенту на этапе адаптации в новом коллективе.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М., 1998.
2. Введение в практическую социальную психологию. М., 1996.
3. Десслер Г. Управление персоналом. М., 1997.
4. Минаева Н. С., Лентач Я. В. Адаптация новых сотрудников в современных коммерческих учреждениях // Психол. вестник УрГУ. Екатеринбург, 2000.
5. Организационная психология. Хрестоматия. М., 2000.
6. Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М., 1998.

*Н. С. Минаева, Я. В. Лентач*

### **АДАПТИВНОСТЬ КАК СВОЙСТВО ЛИЧНОСТИ**

Социальное поведение человека осуществляет адаптивные функции. Адаптация выступает как необходимое условие продуктивной социальной активности, самоопределения личности, расширения сферы свободы и развития индивидуальности. Влияние межличностных отношений на психические проявления личности остро ставит проблему изучения факторов, определяющих закономерности возникновения и динамику взаимных контактов между людьми, их адекватность структуре совместной деятельности и актуальным требованиям среды.