

## ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИЙ С КАДРОВЫМИ АГЕНТСТВАМИ

А.В. Денежкина

Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского

There are many problems in relation between different private agencies for job placement and directors of organizations. While Russian market economy was forming, the new institutions of labor market appeared. Side by side with governmental structures of employment, private agencies for job placement and selection personnel became to develop very fast.

Роль руководителя в вопросах управления персоналом во многих случаях является решающей, так как именно от его отношения к данному виду деятельности, понимания его важности зависит развитие управления персоналом в организации, финансирование проектов в области HR-менеджмента.

Несмотря на проблемы организации работы по управлению персоналом и развития специализированных служб, подтверждением повышения ее значимости являются данные опроса руководителей, представленные в таблице 1.

Как видно из данных таблицы, 44 % руководителей высшего и линейного уровня управления считают работу по управлению персоналом такой же важной, как и все остальные виды деятельности, а 22 % считают эту работу самой

важной, так как человеческие ресурсы являются основой деятельности организации. Эти данные говорят о том, что руководители начинают осознавать важность работы с персоналом и ее влияние на эффективность деятельности.

В то же время понимание важности работы с персоналом не всегда совпадает с практическими действиями и решениями руководства.

Об этом свидетельствуют результаты проведенного нами исследования. При опросе специалистов по управлению персоналом удалось выяснить, что при развитии управления персоналом в их организациях первостепенным препятствием является непонимание важности вопросов управления персоналом руководителями всех уровней (таблица 2).

Таблица 1

### Отношение к деятельности по управлению персоналом руководителей и рядовых сотрудников (в % от числа опрошенных)

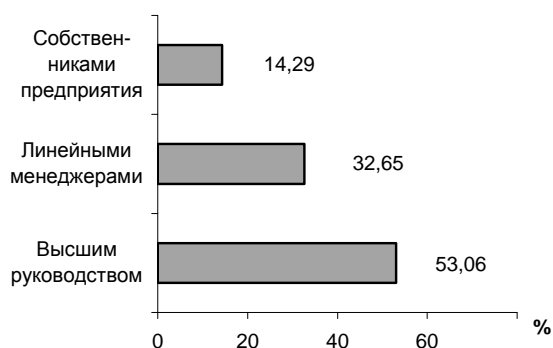
Считают деятельность по управлению персоналом	Рядовые сотрудники	Линейные руководители	Высшее руководство
Самой важной, так как человеческие ресурсы являются основой деятельности организации	12	14	22
Такой же важной, как все остальные виды деятельности	37	44	44
Важной, но играющей второстепенную, подчиненную другим видам деятельности роль	28	29	22
В какой-то мере необходимой, но не слишком важной	17	11	10
Неважной, отнимающей средства и время	6	2	2

Таблица 2

### Трудности развития управления персоналом в организации

Трудности	Доля трудностей, %
Непонимание важности руководителями всех уровней	38,9
Отсутствие финансовых ресурсов	16,68
Отсутствие квалифицированных специалистов по управлению персоналом	13,49
Сопrotивление со стороны персонала	12,7
Низкая заработная плата в организации	5,56
Отсутствие четкой структуры организации	3,91
Нехватка времени в связи с загруженностью бумажной работой	3,17
Наличие высокого предложения рабочей силы	3,17

Высшее руководство не всегда понимает значимость развития управления персоналом в организации, на что указали 53,06 % опрошенных специалистов по управлению персоналом (см. рис.). По их мнению, высшее руководство либо не готово полностью передать функции управления, в том числе функции управления персоналом (так как сами проводят отбор, оценку персонала и не желают привлекать к этому специалистов, т. е. позиция «сам как-нибудь разберусь»), либо не имеет знаний в области управления персоналом и опять же не желает повысить свою компетентность, либо имеет видение развития системы управления персоналом иное, чем руководитель службы управления персоналом, либо стремится избежать любых инноваций вообще.



*Уровень непонимания важности развития управления персоналом организации руководителями всех уровней*

Второе место в иерархии ответов занимает непонимание важности вопросов управления персоналом линейными руководителями – 32,65 %. В данном случае среди основных препятствий были названы сильная загруженность линейных руководителей производственными вопросами, недостаточное образование линейного менеджмента в области управления персоналом, боязнь инноваций со стороны руководителей подразделений и др. С одной стороны, многие линейные менеджеры в возникновении кадровой службы видят угрозу потери власти, с другой – они начинают думать, что HR-менеджеры решат все проблемы, связанные с персоналом без их участия. Кроме того, 14,29 % опрошенных отметили, что причиной сдерживания развития управления персоналом являются собственники предприятий, которые также имеют свое видение развития как организации в целом, так и вопросов, связанных с персоналом в частности. Собственник ждет быстрых результатов, а люди продолжают уходить, корпоративная культура остается прежней и т. д. Руководитель часто не понимает, что на изме-

нения нужно время, значительно превосходящее испытательный срок.

Уже из представленного анализа можно сделать вывод, что руководители всех уровней очень часто декларируют свое отношение к деятельности по управлению персоналом как положительное, а на практике не поддерживают его развитие в организации и не выделяют должных финансовых средств на работу с персоналом. Следовательно, взаимодействия данных субъектов являются одними из наиболее противоречивых в управлении персоналом и нуждаются в регулировании, поиске механизмов согласования их интересов.

Очень часто в негосударственные кадровые агентства обращаются непосредственно руководители предприятий, их собственники, представители совета директоров и др., т. е. высшее руководство компании. Следует отметить, что службы управления персоналом обращаются в агентства тоже с разрешения высшего руководства, но, как правило, инициатором обращения является сама служба (отсутствует соответствующий специалист, нет необходимой методики и т. д.). Неспециализированные субъекты управления персоналом, обращаясь в негосударственные структуры, могут преследовать иные цели.

Эксперты негосударственных субъектов управления персоналом в ходе исследования отметили, что в настоящее время руководители предприятий обращаются в их заведения по вопросам психологического консультирования и подбора персонала. Следует отметить, что 52 % предприятий согласны с утверждением, что гарантия качественного подбора персонала в кадровых агентствах выше, чем в государственной службе занятости; 42 % организаций с данным утверждением не согласились. Достаточно большой процент отрицательных оценок обусловлен, возможно, недобросовестным поведением кадровых агентств по отношению к своим клиентам. С другой стороны, причиной может быть субъективный фактор оценки. Таким образом, гарантия качественного подбора персонала выше в кадровых агентствах, чем в государственных структурах.

Что касается психологического консультирования, то сегодня очень распространены различного рода тренинги, направленные на развитие у персонала определенных способностей, навыков и т. д. Это могут быть тренинги продаж, тренинги самопрезентации и др. По словам экспертов негосударственных субъектов управления персоналом, руководители охотно заказывают такие тренинги для своего персонала, исходя из поставленных перед организацией целей. Прово-

дят такие занятия бизнес-тренеры – специалисты, как правило, владеющие знаниями психологии.

В свою очередь, представители неспециализированных субъектов управления персоналом отметили, что обращаются в негосударственные структуры регулярно. Так, в кадровые агентства обращаются все опрошенные предприятия примерно 1 раз в полгода. Кроме этого, в зависимости от цели, высшее руководство компаний обращается и в консалтинговые агентства, и в центры развития персонала, и в рекрутинговые фирмы. При этом основные направления деятельности по управлению персоналом, по которым обращаются организации различной численности и сферы деятельности, – это поиск и рекрутинг персонала, отбор при приеме на работу и обучение персонала.

Критерии, которыми руководствуются руководители всех уровней при выборе кадрового агентства, представлены в таблице 3.

Таким образом, мы видим, что руководителям как неспециализированным субъектам управления персоналом в сравнении со специализированными субъектами гораздо важнее оперативность выполнения заказа, специализация агентства и цена предоставляемой услуги. Это можно объяснить тем, что руководитель в данном случае сам распоряжается своими средствами, обращается в хорошее, по его мнению, агентство и желает оперативно получить результат. Специалисты службы управления персоналом склонны искать подходящее по всем параметрам агентство для исполнения заказа и обращаются к рекомендациям. Помимо этого, службы управления персоналом также отчитываются и за потраченные средства перед руко-

водителем, поэтому подходят к решению этого вопроса более тщательно.

Также удалось выяснить, что периодически возникают разногласия между руководством компании и негосударственными субъектами управления персоналом в процессе их взаимодействия. Проанализировав результаты исследования, мы выделили зону разногласий интересов данных субъектов управления персоналом.

Кадровые агентства отметили, что первое, из-за чего возникают противоречия интересов, – это стоимость услуги. Второе серьезное затруднение в работе связано с тем, что представители внутренних неспециализированных субъектов управления персоналом не дают никакой дополнительной информации об организации, не детализируют свои требования. По словам экспертов кадровых агентств, приходится самим уточнять требования набора и осуществлять поиск информации. На третьем месте находится противоречие, связанное с несоответствием качества услуг требованиям неспециализированных субъектов. Руководители отметили, что основная трудность в общении с кадровыми агентствами, из-за которой возникают противоречия их интересов, – это незнание агентством специфики ситуации в организации, корпоративной культуры (это же противоречие отмечали и специалисты службы управления персоналом), второе – это неудовлетворенность стоимостью услуг, на третьем месте – столкновение различных подходов к управлению персоналом.

Таким образом, противоречия интересов негосударственных и внутренних неспециализированных субъектов управления персоналом можно представить в таблице 4.

Таблица 3

### Критерии выбора кадрового агентства высшим руководством организации

<i>Критерий</i>	<i>Выбор критерия, %</i>
Оперативность работы	57,1
Специализация агентства	42,9
Цена услуги	28,6
Репутация агентства	14,3
Наличие современных технологий	7,5

Таблица 4

### Противоречия интересов негосударственных и внутренних неспециализированных субъектов управления персоналом

<i>Причины противоречий</i>	<i>Показатели по Кондорсе</i>	<i>Место в иерархии</i>
Незнание специфики ситуации в организации	4,0	1
Неудовлетворенность стоимостью услуг	4,0	1
Соккрытие информации	3,0	2
Несоответствие качества услуг требованиям организации	2,5	3
Столкновение разных подходов к управлению персоналом	1,0	4
Неспособность организации самой выполнить задачи по управлению персоналом	0,5	5