

Кадровое агентство: роли и место в общем механизме принятия кадровых решений в организации.

Чилипенюк Ю.Ю.

Вопрос оптимизации управленческих решений в организации является одним из основных элементов теории управления, на эту тему имеется обширная научная литература. Мы же попытаемся рассмотреть данную проблему применительно к кадровым решениям, так как, на наш взгляд, именно проблема принятия кадровых решений на современных российских предприятиях исследована пока крайне слабо.

Процесс принятия решения в организации состоит из нескольких последовательных этапов и процедур, которые достаточно подробным образом разработаны в теории управления. Современная научная литература представляет множество различных схем принятия управленческих решений, которые во многом похожи. В практической управленческой деятельности, исходя из складывающейся ситуации, отдельные этапы и процедуры в процессе принятия управленческого решения могут быть объединены или вообще пропущены.[1, с. 61] . В таком случае чаще всего это объясняется в категориях оптимизации управленческого решения.

Относительно кадровых решений тема оптимизации управленческого решения остается сравнительно слабо изученной. В то же время несомненным является то, что основные положения теорий принятия управленческих решений применимы и к анализу процесса принятия кадровых решений.

Общая схема процедуры принятия кадрового решения может быть представлена следующим образом:

- 1) осознание необходимости принятия решения и анализ проблемной ситуации (оценка имеющегося в распоряжении принимающего решение управленца времени и ресурсов; определение внешних и внутренних проблем, их ранжирование);

- 2) определение критериев оценки принимаемого решения;
- 3) установление приоритетов (значимости критериев);
- 4) нахождение возможных альтернатив решения проблемы;
- 5) оценка альтернатив;
- 6) выбор оптимального решения.

Данная модель может быть использована в качестве общей ориентировочной схемы принятия кадрового решения, хотя в каждом конкретном случае возможна специфическая структура. Исходя из приведенной схемы, рассмотрим более подробно этапы принятия решения применительно к кадровому решению о найме персонала:

1. Процесс принятия любого кадрового решения начинается с обоснования его необходимости и анализа проблемной ситуации. Выявление и описание проблемной ситуации дают исходную информацию для оценки времени, имеющегося для принятия решения, и величины необходимых ресурсов. Важный аспект анализа проблемной ситуации - классификация проблем на внешние и внутренние. Конечным результатом на данном этапе выступает выявление и ранжирование так называемых базовых, кардинальных проблем, за решение которых следует браться в первую очередь [2. с. 46] . Первый этап принятия кадрового решения должен завершиться постановкой серии задач, а именно: какую кадровую проблему надо решить; какое время отведено на ее решение; какими силами и средствами будет решаться данная проблема.

В качестве примера проанализируем ситуацию, когда требуется решить проблему поиска и подбора сотрудника на вакантную ключевую позицию в организации в течение двух недель вместо увольняющегося сотрудника. Основная внешняя проблема: на рынке труда профессионалов нужной нам квалификации немного; внутренняя проблема: в организации нет специалиста по подбору персонала. Следовательно, целесообразно принять решение о способе закрытия данной вакансии с учетом обозначенных проблем и условий.

2. На втором этапе принятия кадровых решений определяются критерии оценки различных вариантов решения поставленных задач. Поскольку принятие оптимальных решений осуществляется, как правило, на альтернативной основе, важно определить критерии выбора наилучшего из возможных вариантов.

По числу критериев оценки альтернатив выделяют одно- и многокритериальные задачи принятия решений. Может случиться так, что есть всего один единственный вариант, например, решение регламентировано Трудовым Кодексом или другими правовыми актами. Применительно к критериям выбора кадровых решений многокритериальный подход в большинстве случаев является преобладающим. [3, с. 74]

В рассматриваемом примере основными критериями станут: профессионализм необходимого кандидата, дефицит таких специалистов на рынке труда, зарплатные ожидания кандидатов и возможности организации, условия труда, срочность решения вопроса, цена поиска и отбора кандидата.

3. На третьем этапе необходимо из общего числа отобранных критериев выбрать те, которые при имеющихся условиях будут приоритетными. Так, применительно к описанной ситуации, в качестве приоритетного критерия может выступать профессионализм кандидата. Второй по значимости - критерий времени, в течение которого должна быть закрыта вакансия. При этом не исключено, что для достижения поставленной цели организация готова пойти на значительные затраты, например обратиться к услугам кадровых агентств. Таким образом, критерий затрат на поиск и отбор персонала в данном случае может оказаться наименее значимым, тем более при дефиците необходимых специалистов на рынке труда.

4. На четвертом этапе основная задача состоит в том, чтобы определить имеющиеся варианты решения проблемы. Применительно к исследуемой ситуации к числу возможных альтернатив решения проблемы можно отнести следующие:

поиск подходящего работника внутри самой организации;

использование рекомендаций сторонних лиц;
дача объявления в средства массовой информации;
обращение к специализированным сайтам в Интернете;
пользование услугами кадрового агентства; [4, с. 83]

При выборе варианта решения проблемы важно уметь анализировать все многообразие имеющихся возможностей. Одновременно необходимо учитывать условия, накладывающие ограничения на принятие кадровых решений, например, правовые нормы, отсутствие достаточных финансовых средств у организации, нехватку квалифицированных специалистов на рынке труда.

5. На пятом этапе производится анализ собранной информации и оценка различных вариантов на основе отобранных ранее критериев. Многие из альтернативных решений легко обнаружить, поскольку они обычно известны из предыдущего опыта, стандартны и легко вписываются в критериальные границы лучшего решения. Однако нередко возникают новые, уникальные проблемы, решение которых не уместится в привычные рамки. В таком случае необходим творческий подход.

Все предложенные альтернативы должны быть сравнены друг с другом или оценены для последующего выбора лучшей из них. Оценка предполагает определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив и установление между ними некоего уровня компромисса. Для этого могут быть использованы как количественные, так и качественные изменения.

В анализируемом случае внутри организации может не оказаться работника соответствующей квалификации, чтобы занять вакансию, кроме того, новое назначение может вызвать отрицательную реакцию бывших коллег. Объявления в средствах массовой информации требуют некоторых материальных затрат, кто-то из сотрудников организации должен будет заниматься процессом отбора (что особенно проблематично в организациях, где нет штатной единицы специалиста по работе с персоналом), вследствие

чего процесс может занять много времени и отбор может быть выполнен не вполне профессионально. Обращение в Интернет практически не требует материальных затрат, но несет те же проблемы, что и поиск кандидата с помощью объявлений в СМИ. Обращение к услугам кадровых агентств может стоить дорого, но ускорит решение вопроса и сделает отбор более профессиональным.

б. На заключительной стадии принятия решения принимается окончательное решение – то, которое самым лучшим образом удовлетворяет выбранным ранее критериям и обеспечивает достижение желаемого результата. Необходимо определить риск и ограничения, а также по возможности их минимизировать. В нашем случае, при ведущей значимости критериев профессионализма кандидата и времени закрытия вакансии, а также с учетом того, что критерий стоимости поиска и подбора персонала не является основополагающим, оптимальной альтернативой будет обращение в кадровое агентство.

Итак, если принято решение об обращении в кадровое агентство как способа решения возникшей кадровой проблемы, то последний этап принятия управленческого решения становится, в свою очередь, первым этапом на пути принятия следующего решения, а именно: о выборе кадрового агентства. Процесс принятия этого решения также пройдет через описанные нами основные стадии, начиная с первого этапа - осознания необходимости обращения к услугам кадрового агентства.

Итак, на первом этапе благодаря предыдущему решению была осознана необходимость обращения в кадровое агентство для решения возникшей кадровой проблемы. Временные рамки известны, критерий стоимости услуг агентства не является решающим. Типичные внешние проблемы: большое количество кадровых агентств в городе, отсутствие серьезного опыта работы с ними, различная стоимость и качество услуг агентств. Типичные внутренние проблемы организации: отсутствие в организации специалиста

по подбору кадров, который будет работать с агентством, желание минимизировать затраты, дефицит времени за закрытие вакансии.

На втором этапе определяются основные критерии: сроки подбора, стоимость, гарантии, профессионализм рекрутеров, репутация агентства, отзывы клиентов, предыдущий положительный опыт работы с кадровыми агентствами.

На третьем этапе в качестве приоритетов можно выделить сроки и стоимость подбора кадров на вакансию.

На четвертом этапе выявляются основные альтернативы:

обратиться в любое кадровое агентство, координаты которого «окажутся под рукой»;

обратиться в самое известное агентство города;

обратиться одновременно в несколько агентств;

воспользоваться рекомендациями;

обратиться в агентство, с которым уже имеется положительный опыт работы;

На пятом этапе проводится сравнение имеющихся альтернатив. Обращение в первое попавшееся кадровое агентство может привести к тому, что заказ будет выполнен не вполне профессионально или будет стоить неоправданно дорого. И хотя на поиск такого агентства не нужно тратить много времени, придется потратить время на знакомство рекрутера с организацией. Чтобы обратиться в самое известное кадровое агентство города в расчете на профессионализм и скорость подбора, понадобится время на изучение рейтинга агентств. Кроме того, услуги такого агентства наверняка будут стоить дорого, и поэтому возможны излишние финансовые затраты. Существует также вероятность того, что заявка не окажется в числе первых по значимости для данного агентства, что грозит потерей времени. Обращение в несколько кадровых агентств одновременно, возможно, ускорит процесс отбора и даст возможность рассмотрения большего количества кандидатов, но одновременно и потребует большего количества

времени на общение с несколькими рекрутерами из нескольких агентств, а также может привести к снижению их интереса к нашей заявке, если станет известно, что над данной заявкой работает не одно агентство. Это может отрицательно сказаться на сроках выполнения заказа. Хотя рекомендации значительно ускоряют процесс выбора агентства, они могут оказаться неадекватными для данной ситуации, так как положительный опыт работы с агентством одной организации не всегда является гарантией успеха сотрудничества с другой.

Обращение в агентство, с которым уже есть положительный опыт работы (т.е. предыдущий заказ был выполнен в срок, профессионально и за приемлемое вознаграждение), значительно ускоряет процесс выбора и дальнейшей работы, так как агентство уже знакомо с организацией, ее структурой, условиями работы, проблемами и процесс оформления заявки займет минимум времени. Кроме того, способ общения рекрутера с заказчиком уже отработан, стоимость услуг и их качество устраивает, существует еще и дополнительная возможность получить скидку. Заявке будет обеспечено должное внимание, а по предыдущему опыту можно оценить и процесс сопровождения работника в период испытательного срока.

На шестом этапе, взвесив все «за» и «против», принимаем окончательное решение: обратиться в агентство, с которым уже есть положительный опыт работы.

Таким образом, представленная схема позволяет выявить следующие социальные роли кадрового агентства в отношениях с организацией:

- а) ресурс для решения кадровой проблемы организации;
- б) источник альтернатив для организации;
- в) фактор оптимизации параметров кадровой задачи организации;
- г) фактор проектной организации решения кадровой задачи;
- д) проектный партнёр организации по выработке кадрового решения.

Участие кадровых агентств в решении проблемы подбора персонала может оказать значительную помощь работодателю. Включение агентства в

этот процесс происходит на совершенно определенном этапе принятия решения организацией, в именно на этапе выработки альтернатив. Из одного кадрового решения неизбежно вытекает ряд других решений, процесс принятия которых в целом будет соответствовать общей схеме. Например, решение о выборе кадрового агентства. Как показывает практика, обращение в агентство, с которым у работодателя уже есть положительный опыт сотрудничества, оказывается наиболее эффективным выбором.

Исходя из специфики социальных ролей кадрового агентства по отношению к организации, следует сделать вывод, что кадровые агентства, безусловно, нужны работодателю как эффективный партнер по выработке и претворению в жизнь кадровых решений.

Библиография:

1. Чуйкин А.М. Разработка управленческих решений: Учебное пособие/ Калинингр. Ун-т. – Калининград, 2000. – 150 с.
2. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений./ Е.П. Голубков. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. – 554с.
3. Карташова Л.В. Методология принятия кадровых решений и оценка их эффективности (Электронный ресурс): Дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 - М.: РГБ, 2003
4. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг: найм персонала. Учебное пособие./под. ред. Ю.Г. Одегова. – М.: Издательство «Экзамен», 2002. – 320 с.