

Косаревская Елена Сергеевна

магистрант

Полоцкого государственного университета

г. Новополоцк

научный руководитель: Дубровский Николай Александрович

профессор, доцент экономических наук

Анализ источников найма персонала

Исходный этап в процессе управления человеческими ресурсами - набор и отбор персонала. От того, как проведен набор, как отобраны люди для работы и как они распределены по рабочим местам, зависит эффективность деятельности всей организации. Система набора и отбора кадров должна идеально соответствовать модели организации, для которой необходимо сформировать адаптированный к ней, эффективно действующий корпус специалистов.

Осуществляя набор, служба управления персоналом, должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба управления персоналом может начать поиск и отбор необходимых работников. Различают внутренние и внешние источники подбора персонала.

К внутренним источникам относятся люди, работающие в организации. В ряде зарубежных стран, например Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что использование внутренних источников улучшает заинтересованность персонала, моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию, усиливает привязанность работников к ней. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде.

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны, среди них можно выделить следующие:

- внутренний конкурс: служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех

работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых;

- совмещение профессий: в этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы);

- ротация: весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей.

К внешним источникам подбора персонала относится неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (список ожидания, или резерва), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Выделяют следующие способы формирования персонала из внешних источников.

Центры занятости. Многие фирмы и компании используют местные центры занятости в качестве источника для найма людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

Кадровые агентства. Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно. На представленных специалистах может быть дана "гарантия", которая вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности в течение оговоренного срока. В таком случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность.

Самостоятельный поиск через средства массовой информации. Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются. Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта.

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала приведены в табл. 1.

Таблица 1 - Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
1	2
Внутренние источники привлечения персонала	
Возможности служебного роста	Ограничение возможностей для выбора кадров
Повышение степени привязанности к организации, улучшение социально-психологического климата на производстве	Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя
Низкие затраты на привлечение кадров	Появления панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами
Претендентов на должность хорошо знают в организации	Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации
Претендент на должность знает данную организацию	Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя
Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда, существующей на рынке труда в данный момент)	Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребности в кадрах. Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами
Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации	
Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без дополнительной адаптации	
Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала	
Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желаниями претендента)	
Решается проблема занятости собственных кадров	
Повышение мотивации сотрудника	
Внешние источники привлечения персонала	
Более широкие возможности выбора	Более высокие затраты на привлечение кадров
Появление новых импульсов для развития организации	Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров

Продолжение таблицы 1

1	2
Новый человек легко добивается признания	Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих сотрудников
Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах	Высокая степень риска при прохождении испытательного срока
Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации	Плохое знание организации
	Длительный период адаптации
	Блокирование возможностей служебного роста для работников организации

В Республике Беларусь наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу:

- люди, случайно зашедшие в поисках работы;
- объявления в газетах, по радио и телевизору;
- распределение после учебных заведений;
- службы по трудоустройству (центры занятости);
- частные агентства по найму (кадровые агентства);
- использование личных связей и рекомендаций знакомых и коллег.

Предпочтение какому-либо из источников удовлетворения потребности в персонале обычно отдается в зависимости от особенностей ситуации. В первую очередь обычно определяются затраты на набор и отбор персонала, количество затраченного времени и качество подобранного персонала.

Сравнительный анализ наиболее распространенных источников набора персонала представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительный анализ источников найма персонала

Источник	Средняя величина затрат	Длительность поиска	Качество работников
1	2	3	4
Частные агентства по найму	одна среднемесячная заработная плата специалиста	2-4 дня	высококвалифицированные специалисты, полностью соответствующие требованиям организации
Службы по трудоустройству	затраты отсутствуют	от 2-3 дней и более (следует учитывать время на возможную переподготовку работника)	специалисты средней квалификации, чаще рабочие
Распределение после учебных заведений	затраты отсутствуют	данный источник доступен только во время распределения	молодые специалисты без опыта работы и зачастую нуждающиеся в предварительном обучении

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4
Объявления в СМИ	зависит от вида СМИ, количества поданных объявлений и т.д.	от 1-2 дней до 2-3 недель (зависит от популярности СМИ)	специалисты средней квалификации
Случайно зашедшие в поисках работы	затраты отсутствуют	определить невозможно	работники различной квалификации
Самостоятельный поиск	1-2 среднемесячные заработные платы специалиста среднего уровня	1-4 недели	специалисты с необходимой для организации квалификацией и опытом работы

Таким образом, организации для наиболее эффективного процесса подбора персонала необходимо учитывать различные факторы и в зависимости от сложившейся ситуации выбирать определенный источник найма персонала.

Литература

1. Беляцкий Н. П. Управление человеческими ресурсами: Учебно-методическое пособие для вузов. – Мн.: ФУАинформ, 2006. – 320 с.
2. Milkovich, George T. Human resource management. Homewood, 1991. – 740p.
3. Краско И.В. Управление персоналом. Учебно-методический комплекс для студентов специальности 25 01 06 «Менеджмент». – Новополоцк: УО «ПГУ», 2004. – 328 с.