

АНАЛІЗ ДЖЕРЕЛ НАБОРУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

В статті досліджується процес набору персоналу. Аналізуються джерела та засоби, які використовуються для комплектування підприємства необхідними працівниками

In article probed the process of set of personnel and sources and facilities which are used for completing of enterprise necessary workers are analysed

Ключові слова: персонал, персонал підприємства, джерела та засоби набору персоналу.

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою залежить від раціонального використання його фінансових, матеріальних, трудових та інформаційних ресурсів. За даними Світового банку в країнах з перехідною економікою, в тому числі і в Україні, 64% економічного росту країни пов'язані з людським капіталом [5]. В той же час управління трудовими ресурсами розпочинається з процесу залучення на підприємство необхідної кількості працівників із певними якісними характеристиками. Тому саме завдяки правильному механізму залучення персоналу можна досягнути високих показників продуктивності праці і відповідно значних економічних результатів діяльності підприємства.

Широкому колу питань в сфері управління персоналом присвячені численні наукові розробки, які були здійснені провідними зарубіжними та вітчизняними науковцями. Зокрема, комплексні дослідження механізму комплектування підприємства працівниками мають місце у роботах Т.Базарова, А.Виноградської, А. Егоршин, А.Кібанова, В.Петюха, В.Савченка, Ф.Хміля та ін.

Метою даної статті є дослідження механізму набору персоналу та аналіз джерел і засобів, які при цьому використовуються, з огляду на їх ефективність.

Схематично механізм комплектування підприємства працівниками наведено на рис.1.

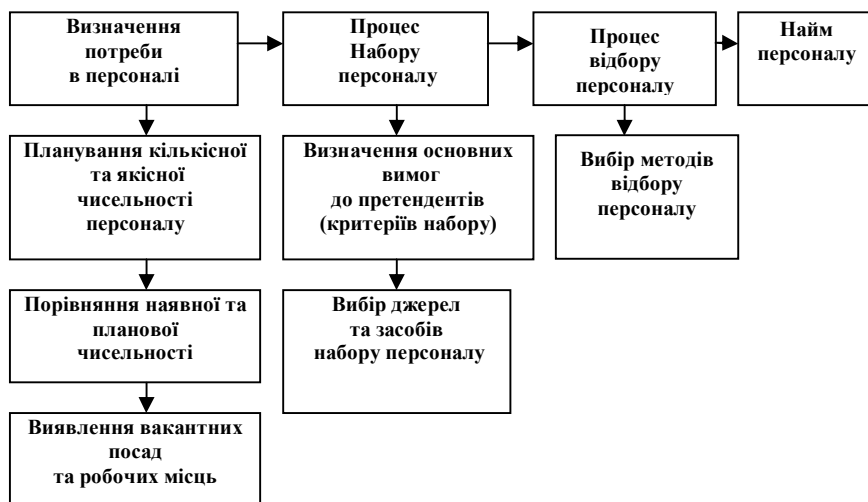


Рис.1. **Механізм комплектування підприємства найманими працівниками**

Визначивши вимоги до претендентів (у формі посадової інструкції, кваліфікаційної карти, «портрету ідеального працівника» або іншого документу), можна приступати до реалізації наступного етапу – набору, основна задача якого – створення достатньо представницького списку кваліфікованих претендентів для наступного відбору.

В свою чергу, відбір персоналу полягатиме у вивченні психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді і вибору із сукупності претендентів найбільш придатного з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, характеру діяльності та інтересам підприємства.

Необхідно пам'ятати, що на етапі набору персоналу є ряд чинників, які обмежують можливості підприємства у виборі джерел набору та відповідно ускладнюють пошук працівників (рис.2).

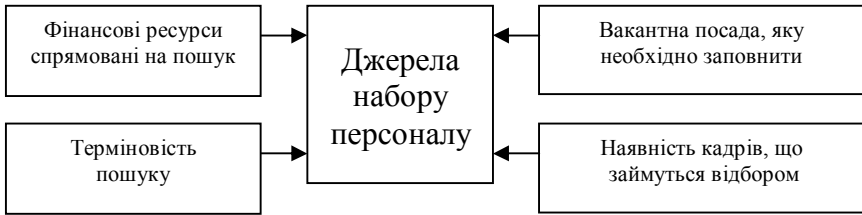


Рис.2. Чинники, які впливають на вибір джерел набору персоналу

Зокрема, якщо підприємство виділяє мало коштів на пошук працівників, то воно не зможе скористатися послугами рекрутингових агентств. В той же час, якщо необхідно заповнити вакантну посаду фінансового директора, то не доцільно буде звертатися до державного центру зайнятості.

Джерела набору персоналу поділяються на зовнішні і внутрішні. Перш ніж вийти на зовнішній ринок праці, більшість підприємств намагаються знайти претендентів у "власному домі". Для цього використовуються різні внутрішні джерела, кожне з яких має свої переваги й недоліки для підприємства та працівників (табл.1.).

Найбільш поширеними засобами, що використовуються при внутрішньому пошуку є оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації: газетах підприємства, стінних газетах, спеціально виданих інформаційних листах, а також звернення до керівників підрозділів з проханням висунути кандидатів, аналіз особистих справ в цілях підбору співробітників з необхідними характеристиками.

Використання внутрішніх джерел набору персоналу дозволяє забезпечити «прозорість» кадрової політики підприємства, високий ступінь керованості, можливість планування просування працівників і цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу. Також підвищується мотивація і ступінь задоволення працею працівників. Крім того, у випадку, коли переведення на нову посаду збігається з бажанням самого претендента, зростає його продуктивність праці.

В той же час, опираючись лише на власні сили, підприємство не може скористатися усіма оптимальними джерелами та засобами зовнішнього набору, а тому

доводиться користуватися допомогою центрів зайнятості та приватних агентств (рис.3).

Таблиця 1

Внутрішні джерела набору персоналу

Внутрішні джерела набору (інформації необхідної для набору) персоналу		
	Пошук серед власних працівників підприємства	Підбір за допомогою співробітників
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> - незначні фінансові витрати; - скорочення плінності кадрів; 	
	<ul style="list-style-type: none"> - планування процесу набору персоналу; - можливість службового зростання, що підвищує задоволеність роботою, віру в себе; - обізнаність претендентами підприємства забезпечить їм легку адаптацію 	<ul style="list-style-type: none"> - досить високий ступінь сумісності кандидатів з підприємством за рахунок їх тісних контактів з працівниками
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> - можливості вибору обмежені числом співробітників підприємства, серед яких може не виявитися необхідних людей; - можна наштовхнутися на опір з боку керівників підрозділів, що прагнуть "приховати" кращих співробітників і зберегти їх "для себе"; - можлива поява напруги і суперництва в колективі у разі появи кількох претендентів на посаду; - не задовольняється кількісна потреба в кадрах, задовольняється тільки якісна, що вимагає додаткових витрат на підготовку кадрів 	<ul style="list-style-type: none"> - рядові співробітники не завжди володіють достатньою інформацією про робоче місце, винагороду та інші умови роботи, часто не об'єктивні щодо оцінки потенціалу близьких їм людей; - розвиток "сімейності" та "кумівства".

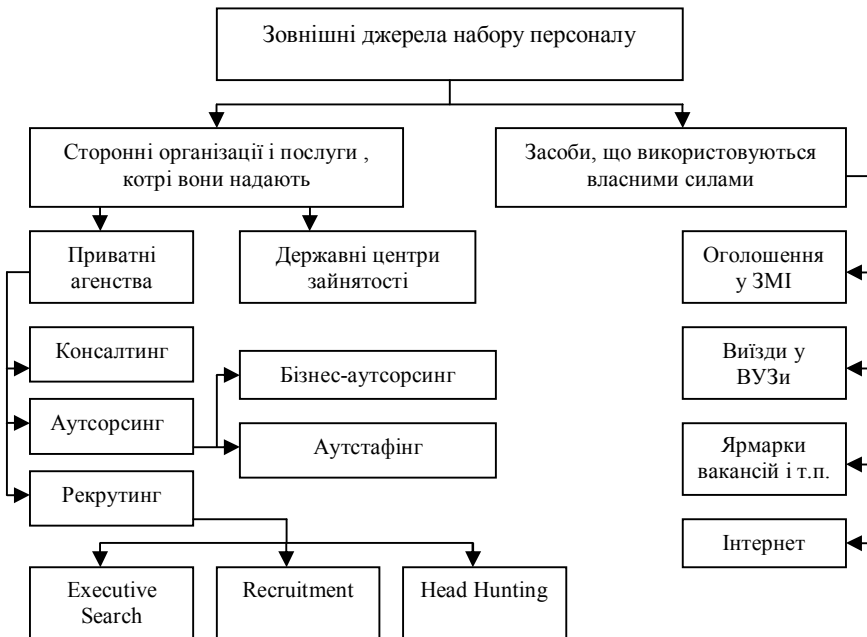


Рис. 3. **Зовнішні джерела набору персоналу**

При цьому варто пам'ятати, що зовнішні джерела також мають переваги та недоліки. Зокрема, перевагою оголошення в засобах масової інформації є широке охоплення населення при відносно низьких початкових витратах. Водночас це є і недоліком, адже може призвести до величезного напливу претендентів, більшість з яких не будуть володіти необхідними характеристиками. Даний засіб варто використовувати для набору претендентів масових професій, наприклад будівельників для зведення нового об'єкту. Для залучення спеціалістів оголошення необхідно розміщувати у спеціальних виданнях (фінансових або бухгалтерських, якщо підприємство має потребу у фінансовому директорові). Така сфокусованість пошуку обмежує число потенційних кандидатів, забезпечує більш високий рівень їхнього професіоналізму і значно полегшує подальший відбір.

Багато провідних підприємств часто використовує саме вищі навчальні заклади для залучення молодих спеціалістів. Візди до навчальних закладів може включати виступ

спеціалістів, що представляють підприємство, показ відеофільмів про підприємство, демонстрацію продукції, відповіді на запитання студентів. У той же час область застосування даного джерела обмежена - навряд чи хто-небудь відправиться в інститут шукати керівника вищої та середньої ланки. Підприємство також може здійснити набір персоналу і шляхом проведення презентацій та участі у ярмарках вакансій, святах, фестивалях. Презентації дозволяють залучити випадкових перехожих, осіб, що живуть неподалік і тих, хто шукає додаткові заробітки. Ярмарки вакансій в основному призначені для працівників, що бажають поміняти роботу. Свята і фестивалі приваблюють кваліфікованих фахівців, які цікавляться саме даним підприємством. Однак дані засоби залучення персоналу в основному застосовуються підприємствами, котрі не терміново закривають вакансії для пошуку працівників масових професій, які мають середній і низький рівень кваліфікації.

Інтернет має ряд незаперечних переваг як засіб доведення інформації про наявні вакантні посади до потенційних претендентів та забезпечення з ними зворотного зв'язку. По-перше, це швидкість і широта охоплення. По-друге, можливість ведення діалогу в режимі реального часу з претендентами, що знаходяться в різних географічних місцевостях. Однак, варто пам'ятати, що далеко не всі люди є активними користувачами Інтернету, і, використовуючи лише цей засіб набору, підприємство може залишити поза увагою багатьох достойних претендентів. Ще одним недоліком Інтернету, як джерела набору, є обмежені можливості оцінки претендента при використанні виключно електронної комунікації.

Залучення державних центрів зайнятості (ДЦЗ) дає можливість провести сфокусований пошук претендентів на вакантні місця при незначних витратах. Однак, ДЦЗ рідко забезпечує широке охоплення потенційних претендентів, оскільки до їх послуг звертаються лише безробітні, які рідко є висококваліфікованими спеціалістами та робітниками.

Підбір персоналу за останні 15 років перетворився в галузь економіки, що бурхливо розвивається. У багатьох країнах, у тому числі й в Україні, існують сотні приватних компаній, що спеціалізуються в цій області. Фінансовий оборот цих компаній на Заході перевищує мільярди доларів. Кожне

агентство має свою базу даних, а також здійснює спеціальний пошук кандидатів відповідно до вимог клієнта.

Консалтингові агентства не займаються безпосереднім пошуком працівників, а лише надають необхідну інформацію про стан ринку праці, наявність працівників певної категорії, рівень їх зарплати та ін.

Рекрутингові агентства для підприємств-замовників пропонують наступні послуги:

1) Executive Search (прямий пошук) – широкомасштабне дослідження ринку праці з метою масового пошуку найкращих претендентів, що відповідають вимогам вакансії. Це досить трудомісткий процес, що потребує багато часу та коштів.

2) Head Hunting («полювання за головами») – цілеспрямований пошук фахівців, які вже відбулися як ефективні менеджери і навряд чи шукають нову роботу, іншими словами – це переманювання кращих працівників з інших підприємств. Часто замовник чітко ставить перед агентством завдання переманити саме того, а не іншого фахівця.

Розмір оплати цих двох послуг рекрутингових агентств залежить від категорії персоналу, що підшуковує роботодавець, терміновості замовлення, складності пошуку, вимог до претендента та коливається в межах 30-50% його річної заробітної плати. Високі витрати є чинником, що обмежує широке застосування цього джерела набору, відтак він використовується у випадках пошуку керівників і спеціалістів [2].

3) Recruitment (класичний рекрутмент) – пошук претендентів з використанням більш простих та менш трудомістких засобів набору працівників: бази даних, оголошень, Інтернету. Робота рекрутерів полягає у перегляді анкет та резюме, проведенні співбесід з найбільш кваліфікованими фахівцями та відправленні швидко підібраних претендентів підприємству-замовнику. Вартість даної послуги визначається індивідуально і оцінюється в розмірі 10-20% від річного трудового доходу шуканого працівника [2].

Також приватні агентства надають послуги з аутсорсингу персоналу. Однією із таких послуг є бізнес-аутсорсинг, що пов'язаний з виведенням за межі підприємства непрофільних

завдань та залучення для їх вирішення підрядників. При бізнес-аутсорсингу замовнику потрібні не конкретні працівники, а виконання певної роботи.

Другою послугою аутсорсингу є аутстафінг, при якому компанія-провайдер набирає до власного штату працівників, які фактично працюють (постійно або тимчасово) в іншій компанії (у замовника). Аутстафінг поділяється на: лізинг персоналу, добір тимчасового персоналу та виведення персоналу за штат.

Перевагами аутсорсингу є те, що він дозволяє підприємству-замовнику оптимізувати витрати на діяльність, оплачуючи лише вартість послуг компанії-провайдера; доцільніше періодично залучати фахівця з великою практикою, ніж тримати у штаті фахівця, який рідко використовується. Однак, за таких умов, може бути ускладнене оперативне управління персоналом з боку замовника, що є недоліком. Також в Україні відсутня нормативна база, що регламентувала б аутстафінг, тому відповідні договори можуть бути визнані недійсними [5].

Загалом же зовнішні джерела набору персоналу дозволяють забезпечити більш широкий вибір серед претендентів на посаду, при цьому задовольняється абсолютна потреба в кадрах. Новий працівник, як правило, з часом заслуговує визнання колег, що знижує загрозу виникнення інтриг всередині колективу. При цьому, з появою нових людей у яких є нові ідеї з'являється новий імпульс у розвитку підприємства.

Недоліками залучення персоналу за рахунок зовнішніх джерел є:

- 1) великі витрати на залучення працівників;
- 2) висока питома вага працівників, що приймаються зовні, сприяє росту плинності кадрів;
- 3) з'являється високий ступінь ризику, що претендент не пройде випробувальний термін саме через неприйняття його колективом та погане знання підприємства;
- 4) тривалий період адаптації;
- 5) блокування можливостей службового зростання для працівників підприємства, що погіршує соціально-психологічний клімат в колективі.

У нашій країні найбільш поширеними джерелами набору є: оголошення в газетах, відвідування навчальних закладів,

центри зайнятості, кадрові агентства, рекомендації знайомих, оголошення по радіо і телебаченню, Інтернет. В той же час за кордоном, зокрема у США, при наборі персоналу найчастіше використовують рекомендації друзів, консультативних фірм та оголошення у ЗМІ (табл.2).

Таблиця 2

Джерела набору персоналу у США [1].

Джерела набору	%
Рекомендації друзів і родичів	24
Рекомендації консультативних фірм, що спеціалізуються на пошуку і просуванні персоналу	23
Оголошення, реклама у ЗМІ	21
Різні джерела всередині компанії	13
Ініціативні дзвінки по телефону в компанії	7
Ініціативні листи - звернення про прийом на роботу	7
Інші	5
Всього	100

В більшості середніх і великих компаній США для набору одного кваліфікованого робітника чи менеджера виділяється 30-40 тисяч доларів[4]. Дані витрати включають: вартість оголошень, транспортні витрати вербувальників і претендентів, витрати на їх облаштування, оплата послуг агентств, що займаються пошуком претендентів, а також зарплата осіб, зайнятих наймом на роботу. У нас же в основному на залучення персоналу підприємства виділяють незначні витрати і не завжди отримують підходящих працівників, що і відображається на кінцевих результатах їх діяльності.

Отже, аналіз наведених вище джерел та засобів набору персоналу дозволяє зробити висновок - не існує одного оптимального джерела та засобу набору, тому служба управління персоналом чи менеджер по персоналу повинні володіти усіма можливими прийомами для залучення претендентів і використовувати їх у залежності від конкретної задачі.

Бібліографія

1. Дуракова И. **Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта.** – Воронеж: Изд-во Воронежского гос. Ун-ва, 1998.
2. Ермаков А. **Рекрутинг и обучение: украинские реали** // Управление персоналом (укр.). – 2007. - №3.– С.62-64.
3. Зеленков А. **Організація набору та відбору персоналу**/А.Зеленков, А.Кононенко, М.Налапко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2008. – №3 (3). – С.125-135.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. **Основы менеджмента: пер. с англ.** – М.: Дело, 1997.

Рецензент: д.е.н., професор Гуменюк В.Я.