

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ

М.А. Пархомчук, Д.В. Андросов, В.М. Солошенко

Аннотация. В статье изложены этапы привлечения персонала в организацию; источники привлечения - их содержание, преимущества и недостатки, рациональная сфера применения; оценка источников привлечения.

Ключевые слова: привлечение персонала, этапы отбора и набора персонала; формы привлечения персонала; эффективность источников привлечения.

Привлечение в организацию потенциальных кандидатов является одной из жизненно важных функций системы управления человеческими ресурсами организации, поскольку оказывает самое непосредственное влияние на ее будущее, имидж и т.д. Поэтому работа по привлечению потенциальных кандидатов должна быть тщательно спланирована и разбита на ряд этапов [1, 2, 3].

Привлечение квалифицированного персонала на вакантные должности в организацию предполагает поэтапную постановку и решение серии взаимосвязанных задач (рисунок 1).

Определение требований к кандидату - описание вакансии, основанное на анализе содержания работы, описании ее характера и основных требований к кандидатам.

Информация об авторах

Пархомчук Марина Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры бухучёта и аудита Курского государственного технического университета

Андросов Дмитрий Вячеславович, соискатель Курского ГТУ

Солошенко Виктор Михайлович, доктор сельскохозяйственных наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента Курской государственной сельскохозяйственной академии имени профессора И.И. Иванова



Рисунок 1 - Основные этапы набора и отбора персонала

Правильно составленное описание должно гарантировать, что оно: привлечет только подходящих кандидатов; будет способствовать укреплению имиджа организации; привлечет соответствующих кандидатов наиболее экономичным способом.

Описание вакансии, как правило, содержит: точное наименование позиции, основная задача, профессиональные обязанности, особенности условий работы и требуемые личностные качества.

Для дальнейшей работы с потенциальными кандидатами целесообразно по каждой вакансии разработать более подробные сведения: шифр вакансии (присваивается отделом человеческих ресурсов), режим работы наименование подразделения, уровень и шкала заработка,

общая информация об отделе (подразделении), детальное описание работы (должностная инструкция), личностная спецификация, описание процедур (форм) подачи документов и проведения испытаний кандидатов и т.д. В ряде случаев может быть необходима информация о предприятии, городе (регионе) и т.д.

Обоснование источников набора и привлечение - выбор источников и определение способов привлечения кандидатов. Источники привлечения кандидатов принято делить на внутренние - из числа сотрудников, уже работающих в организации и внешние - привлечение кандидатов с внешнего рынка труда (таблица 1).

К преимуществам внутренних источников относят относительно низкие затраты (информация о сотрудниках уже известна и проанализирована, на их поиск, отбор, обучение требуется гораздо меньше времени), более высокий уровень адаптированное к организации, меньший риск принятия неверного решения, повышение преданности работников компании, их мотивация к высокопроизводительному труду, снижение текучести персонала.

Однако использование данного источника имеет и недостатки: ограниченность выбора, необходимость поиска кандидатов на освобождаемое рабочее место, возможность ухудшения морально-психологического климата. Поэтому необходимо учитывать, что внешний найм также имеет некоторые преимущества: возможность появления

Таблица 1 – Достоинства и недостатки источников набора

<i>Источники</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
Внутренние	Повышает лояльность работников к организации. Обеспечивает хорошее знание положительных и отрицательных сторон кандидата. Как правило, дешевле, чем набор со стороны	Создает конфликт внутри организации между тем, кто был продвинут на вышестоящую должность, и тем, кто нет, но хотел этого. Укрепление одного подразделения может привести к ухудшению работы другого.
Внешние	Приносят «свежую струю» и новые идеи в организацию. Позволяют использовать положительный опыт других организаций. Иногда взять человека со стороны может быть дешевле, чем обучить своего сотрудника. Может служить в качестве рекламы компании	Существует вероятность ошибки при подборе, так как не очень хорошо известен кандидат. Снижает лояльность работников, которые хотели бы продвигаться внутри компании. Адаптация к работе на новом месте требует, как правило, больше времени, чем для тех, кто уже работает в данной организации

новых знаний, идей и приемов работы; внешнему кандидату, как правило, легче добиться признания; снижается угроза возникновения интриг внутри компании; критерии отбора кандидатов более обоснованы (не зависят от стажа работы в компании, занимаемой должности, взаимоотношений с руководством и т.д.).

Оптимальным представляется комбинирование внешних и внутренних источников привлечения кандидатов в зависимости от организационной бизнес-среды, состояния и емкости внутреннего и внешнего рынка труда, бюджетных ограничений и т.д. Каждый из этих источников предполагает использование специфических способов привлечения персонала. Так, внутреннее привлечение персонала может осуществляться такими способами, как перевод или перемещение сотрудника в организации или объявление открытого конкурса на замещение образовавшейся вакансии.

Выбор способов внешнего привлечения персонала гораздо шире: поиск с помощью сотрудников организации из числа друзей, родственников или знакомых; использование базы данных об обращающихся в организацию кандидатах; подача объявлений в средствах массовой информации (в том числе Интернет); подача информации о вакансиях в государственную службу занятости населения; сотрудничество с учебными заведениями, организация дней карьеры, ярмарок вакансий; сотрудничество с кадровыми агентствами, использование вербовщиков, и т.д.

Поиск с помощью сотрудников организации — один из наиболее часто используемых способов привлечения кандидатов вследствие таких его характеристик, как относительная дешевизна, низкие затраты времени, некоторые гарантии, которые предоставляет рекомендующей кандидата сотрудник. Этот способ чаще используется небольшими организациями, которые сравнительно редко сталкиваются с проблемой заполнения вакансий. Основным недостатком - ограниченный выбор кандидатов.

В крупных организациях, особенно достаточно известных, для поиска кандидатов чаще используется собственная база данных, куда заносится информация об обращающихся кандидатах. Эти кандидаты, как правило, уже ориентированы на работу именно в данной компании, знакомы с ее деятельностью, предъявляемыми требованиями и т.д. Вместе с тем обработка поступающих обращений требует соответствующих затрат, а содержащаяся в базе

информация должна постоянно обновляться, так как к моменту возникновения потребности кандидат может уже найти работу.

Подача объявлений в средства массовой информации (в том числе Интернет) целесообразна в том случае, если необходимо привлечь достаточно большое количество претендентов на вакансии, не требующие специфических характеристик работников. Отбор на такие вакансии, как правило, может осуществляться по формальным признакам и не требовать специальных процедур (например, если необходимо привлечь работников массовых профессий на сравнительно небольшой срок).

В последние годы все большую популярность приобретает такой способ поиска, как подача информации о вакансиях в государственную службу занятости населения. Это обусловлено тем, что «качество» базы данных этой службы постоянно повышается, и в случае необходимости поиска кандидатов массовых профессий, ставших «дефицитными» в определенный период времени, обращение в службу занятости может быть весьма эффективным.

Сотрудничество с учебными заведениями, организация «дней карьеры», «ярмарки вакансий» помогают организации сформировать резерв кандидатов на позиции специалистов в конкретной области знаний. Этот способ используется в основном крупными организациями, заинтересованными в притоке молодых квалифицированных сотрудников, уровень подготовки которых относительно известен. Основным недостаток - отсутствие привлеченных специалистов, опыта работы, но для некоторых фирм это, наоборот, является привлекательным («начать с чистого листа»).

Сотрудничество с кадровыми (рекрутинговыми) агентствами чаще всего практикуется в случае необходимости привлечения кандидатов на должности специалистов, обладающих опытом работы, и руководителей. Обращение в кадровое агентство оправдано и в тех случаях, когда в организации нет собственных специалистов по привлечению и отбору персонала, либо когда сроки заполнения вакансии ограничены. Несмотря на относительно высокую стоимость использования данного способа, соотношение затраты/качество отобранных претендентов на вакансию, как правило, существенно лучше.

Поскольку подбор работников со стороны связан с определенными рисками для организации, к выбору источников набора со стороны

необходимо подходить с особой тщательностью. Наиболее часто используемые источники набора персонала со стороны приведены в таблице 2.

Для выбора способа (способов) привлечения кандидатов полезно сравнить эффективность каждого из них в зависимости от поставленные цели.

Оценку эффективности способов привлечения персонала можно производить на основании анализа данных за предыдущие периоды с помощью следующих показателей [2, 4]:

- общее число кандидатов, привлеченных с помощью каждого из способов, в расчете на одну вакансию;

- издержки на каждого привлеченного кандидата;

- отношение числа кандидатов, привлеченных с помощью определенного способа, к общему числу привлеченных кандидатов;

- средний срок привлечения необходимого количества кандидатов с помощью определенного способа;

- доля принятых на работу сотрудников из числа привлеченных с помощью каждого из способов;

- доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу (привлеченных каждым из способов) и т.д.

Таблица 2 – Внешние источники набора персонала

<i>Внешние источники на-</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Ограничения и риски</i>	<i>Рациональная сфера применения</i>
Местная газета	Быстрота (выходит, как правило, ежедневно)	Слишком широкий охват кандидатов. Региональные ограничения (обращение главным образом к местным кандидатам)	Хороший способ для набора конторских служащих и административных служащих низшего звена
Журналы	Обычно читают заинтересованные специалисты. Отсутствуют региональные ограничения	Журналы, как правило, выходят раз в месяц	Удачный способ подбора специалистов, но требует времени
Радио и телевидение	Большая аудитория. Быстрота. Повторяемость обращений (навязчивая реклама)	Краткие обращения (отсутствуют детали). Могут обратиться слишком много нежелательных кандидатов	Используется, когда надо быстрое и широкое воздействие, при наборе большого количества кандидатов и при их дефиците на рынке труда
Интернет	Быстрота. Массовость получающей информацию аудитории. Дешевый способ	Могут обратиться много нежелательных кандидатов	В основном для подбора руководителей и специалистов
Образовательные учреждения	Выбор учреждения, гарантирующего хорошую подготовку. Возможность получения рекомендаций на кандидатов	Учащиеся, как правило, не имеют опыта работы. Иногда необходимо ждать, пока они закончат учебное заведение	Временная занятость. Работа на условиях неполного рабочего времени
Государственная служба занятости	Не требуется платить за подбор кандидатов. Кандидаты прошли или могут пройти подготовку за счет средств службы занятости	Безработные граждане могут утратить профессиональные навыки, особенно в период длительного отсутствия работы	Как правило, для подбора технического персонала, конторских служащих низшего звена
Частные агентства	Имеют опыт работы в определенной сфере. Заинтересованы выполнить заказ качественно и в установленные сроки	Услуги частных агентств могут дорого стоить. Агентство владеет информацией о работниках, которых может предлагать другому работодателю	В зависимости от специализации агентства

На этапе выявления потенциальных кандидатов составляется перечень кандидатов, прошедших первичный отбор в организацию. Как правило, при первичном отборе используются низкзатратные бесконтактные методы (например, анализ структурированного резюме или анкеты), с помощью которых отбирают лишь пригодных кандидатов. Анкета о приеме на работу содержит информацию о предыдущих и настоящем месте работы, образовании, опыте работы и т. д. К сожалению, поскольку до 30% анкет содержат ложную информацию, точность их весьма относительна.

Таким образом, наем на работу - это система мер, предпринимаемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми навыками и взглядами, нужными организации для достижения поставленных ею задач.

Внешние факторы, влияющие на процесс найма, включают в себя правительственные и профсоюзные ограничения, состояние рынка рабочей силы, структуру и месторасположение организации.

С точки зрения организации, на найм влияют три основных фактора: набор требований к нему, общая кадровая политика самой организации и ее имидж.

Способности, взгляды и предпочтения заявителя, основанные на его предыдущем опыте работы и навязываемые его близкими, влияют двояко: в том, какие требования он предъявляет к работе, и в том, какими способами он ее ищет.

В больших предприятиях (организациях) набор новых работников осуществляет отдел кадров. На малых фирмах им занимается человек, выполняющий все функции отдела, или же менеджер по управлению персоналом.

Для удовлетворения потребности организации в дополнительных работниках используются два типа источника рабочей силы:

- внутренние - посредством извещения его работников об имеющихся вакантных рабочих местах, совмещением функций кадровыми работниками, а также привлечением новых работников с помощью кадровых;

- внешних - случайно заходящие в поисках работы люди, справочники-списки желающих

работать (из колледжей), а также государственные агентства по трудоустройству.

Альтернативами найму добавочного количества работников для завершения работы могут быть: введение сверхурочных работ, наем временных работников, а также использования услуг фирм, занимающихся подготовкой кадров.

Для привлечения работников извне следует использовать публикацию объявлений, посылку вербовщиков, компьютеризированные службы подбора работников, организацию праздников (фестивалей, семинаров, встреч) для информирования о вакантных местах, а также наем студентов во время летних каникул.

Критерии, характеризующие хорошего вербовщика работников в колледжах и институтах, включают: высказывание неподдельного интереса к заявителю; энтузиазм; использование стиля беседы, не являющегося ни чрезмерно личностным, ни давящим на собеседника; предоставление заявителю во время беседы времени на собственные высказывания и вопросы.

Хорошее выполнение функций персоналом по найму и правильный подбор им новых работников resultируются впоследствии меньшим числом увольнений, лучшей удовлетворенностью работников службой и большей эффективностью предприятия.

На крупных предприятиях и в организациях функции и процесс набора кадров необходимо планировать -

Список использованных источников

- 1 Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009.
- 2 Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В. Луданик М.В. Экономика персонала: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009.
- 3 Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие для вузов /Под ред. А.А. Крылова, Ю.В. Прушинского. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
- 4 Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учеб пособие дл явузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.