

Студент 4 курсу
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ДЖЕРЕЛ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. Наведено характеристику джерел залучення персоналу, які використовуються на практиці вітчизняними підприємствами. У ході аналізу виявлено вагомі переваги та недоліки кожного з джерел найму з позицій витратності, а також специфіки посад, на які відкритий конкурс.

Аннотация. Приведена характеристика источников привлечения персонала, которые используются на практике отечественными предприятиями. В ходе анализа выявлены весомые преимущества и недостатки каждого из источников найма с позиций затратности, а также специфики должностей, на которые открыт конкурс.

Annotation. The article describes the characteristics of the sources of attracting staff which are used by domestic enterprises. Significant benefits and drawbacks of each of the hiring sources were revealed in terms of costs and specifics of the advertised posts.

Ключові слова: найм, внутрішні та зовнішні джерела залучення персоналу.

Найм та відбір персоналу на сучасному етапі розвитку багато в чому визначають успіх підприємства на ринку, оскільки персонал, а також знання, навички і здібності, якими він володіє, впливають на його конкурентоспроможність і потенціал. Тому цим функціям управління останнім часом надається все більше значення.

Метою даної статті є визначення переваг та недоліків джерел покриття потреби в персоналі на підприємстві.

Дослідження питань найму, підбору та відбору персоналу знайшли відображення у роботах таких вчених, як: А. Кібанов, А. Козлов, С. Краснова, К. Новіков, Ю. Одегов, З. Румянцева, І. Робертсон, І. Смирнова та ін.

Кібанов А. Я. визначає найм як ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для досягнення цілей, поставлених організацією [1].

Для того, щоб забезпечити підприємство працівниками в необхідній кількості та, що не менш важливо, необхідної якості необхідно визначитись із джерелами та способами його залучення.

Традиційно в науковій літературі виділяють два основних джерела, які забезпечують покриття потреби в персоналі: внутрішні та зовнішні.

В авторитетному підручнику "Управління персоналом організації" за редакцією Кібанова А. Я. є рекомендація, що "перш, ніж почати набір співробітників поза організацією, адміністрації слід запропонувати своїм працівникам знайти серед знайомих і родичів бажаних подати заяву на роботу" [1]. Ця рекомендація стосується внутрішніх джерел залучення персоналу, до яких вчені відносять внутрішній конкурс, ротацию, суміщення професій [1 – 3]. Сутність цих методів подана в табл. 1 [4 – 6].

Таблиця 1

Характеристика внутрішніх джерел покриття потреби в персоналі

Методи залучення персоналу	Характеристика методу
Ротация	Процес переміщення працівників із певними професійно-кваліфікаційними здібностями через певний термін на інші робочі місця чи посади
Суміщення професій (посад)	Можливість виконання працівником на тому ж підприємстві, в установі, організації разом зі своєю основною роботою, обумовленою трудовим договором, додаткової роботи за іншою професією (посадою) або обов'язків тимчасово відсутнього працівника без звільнення від основної роботи
Внутрішній конкурс	Конкурентна боротьба між двома і більше претендентами за вакантну посаду на певних умовах

Внутрішній конкурс як метод залучення персоналу доцільно застосовувати, якщо знання особливостей роботи підприємства та його унікальних технологій є необхідною умовою для зайняття посади [2]. Але використання цього методу можливе і в разі необхідності заповнення посади керівника. За допомогою внутрішнього конкурсу можливо розкрити внутрішній потенціал працівників, виявити серед них неформального лідера, який в перспективі може стати високо кваліфікованим керівником.

У ряді країн, наприклад, в Японії, при появі вакансій в апараті управління прийнято спочатку оголошувати внутрішній конкурс на заміщення посади з числа співробітників і тільки потім, у разі негативних результатів,

запрошувати до участі в конкурсі фахівців поза організацією. Вважається, що це покращує моральний клімат у колективі, зміцнює віру співробітників у свою організацію [3].

Суміщення посад самими працівниками фірми доцільне тільки, якщо виконавець потрібен на короткий проміжок часу або для виконання невеликого обсягу роботи [2]. Це пояснюється тим, що працівники-сумісники піддаються збільшеному навантаженню, а тому подібна довготривала робота може негативно відобразитись на продуктивності роботи, а також викликати хронічну втому чи призвести до захворювань. У результаті підприємство може понести додаткові витрати.

Щодо ротації, то вона є досить ефективною для деяких організацій, особливо для тих, що перебувають у стадії інтенсивного зростання і стосується більшою мірою переміщення керівників [2]. Ротація має бути об'єктивною щодо визначення кандидатів на підвищення, адже на практиці поширені випадки, коли керівниками стають їх заступники. В такому разі вони повинні відповідати всім вимогам посади і володіти необхідними якостями для ведення керівничої діяльності. Оскільки цих критеріїв не завжди дотримуються, то це зводиться нанівець виявлення серед персоналу потенційного керівника.

До методів внутрішнього пошуку можна віднести і рекомендації персоналу своїх родичів і близьких. З одного боку цей метод не вимагає значних фінансових і трудових витрат, забезпечує певну обізнаність про потенційного кандидата, а з іншого, якщо він набуває широкого використання, то це може призвести до виникнення "кумівства", що не сприяє розвитку виробничих стосунків; і рядові працівники не є спеціалістами з підбору персоналу, а тому можуть суб'єктивно оцінювати пропонованих кандидатів.

Якщо керівництво вважає, що використання внутрішніх джерел залучення персоналу є неефективним або існує можливість неповного заповнення вакантних посад, можна скористатись зовнішніми джерелами найму.

Зовнішні джерела покриття потреби в персоналі наведені в табл. 2 [2; 7 – 9].

Таблиця 2

Характеристика зовнішніх джерел залучення персоналу

Джерела залучення персоналу	Суть методу залучення персоналу
1	2
Центри зайнятості	У більшості країн створені спеціальні органи, які займаються пошуком роботи для громадян, які звернулися за допомогою. В Україні це Державна служба зайнятості. У рамках її структури існують державні центри зайнятості обласного, міського та районного рівнів. Центри зайнятості виплачують допомогу з безробіття, здійснюють підбір відповідних вакансій для тих, хто звернувся, надають консультативні послуги, а якщо дозволяє фінансування – забезпечують навчання та перекваліфікацію

Закінчення табл. 2

1	2
Агентства з найму	Рекрутингове агентство або компанія, тобто компанія з підбору персоналу – спочатку укладає договір із фірмою-роботодавцем, що оплачує її послуги з пошуку необхідних співробітників. Пошук персоналу ведеться спочатку з урахуванням усіх вимог роботодавця. На співбесіди відправляються тільки ті люди, які гарантовано відповідають заявленим вимогам, щоб не витратити даремно час ні роботодавця, ні здобувача
Самостійний пошук через ЗМІ та Інтернет	Залучення персоналу за допомогою розміщення оголошень про наявність вакантних посад на підприємстві в газетах, спеціалізованих виданнях та на job-сайтах, на радіо і телебаченні
Послуги "мисливців за головами"	Послуги "мисливців за головами" полягають у переманюванні кращих працівників із інших організацій. Основною причиною "полювання за головами" є те, що кращі кандидати на ключові керівні посади, швидше за все, успішно й ефективно працюють в інших компаніях і не займаються активним пошуком нової роботи
Контакти зі школами та ВНЗ	Суть цього методу полягає в пошуку "нової крові", тобто молодих спеціалістів шляхом проведення презентацій та виступів керівників перед студентами

Використання зазначених джерел залучення персоналу обмежене, оскільки кожне з них має свої недоліки. Так, наприклад, центри зайнятості можуть забезпечити підприємство працівниками для виконання простої, рутинної роботи, яка, можливо, вимагає неповної зайнятості. Як правило, це робітники невисокої кваліфікації, тому пошук керівників чи першокласних спеціалістів не ефективний в даному випадку.

Залучення персоналу через агентства або за допомогою послуг "мисливців за головами" потребує великих витрат. Хоча і є гарантії щодо подальшої тривалої зайнятості працівника, прийнятого через агентство, все ж небагато підприємств та організацій можуть собі це дозволити. Також дані методи доцільно використовувати лише для пошуку ключових та керівних посад.

Пошук кандидатів через засоби масової інформації та Інтернет дуже ефективний у разі підбору кандидатів масових професій. Але пошук роботи через Інтернет найбільше поширений серед молоді, а саме серед випускників ВНЗ, тобто некваліфікованої робочої сили, найм якої потребує додаткових вкладень у вигляді адаптації та навчання. Рекламні оголошення можуть або доповнювати інші підходи, або бути основним джерелом найму залежно від цілей пошуку кандидатів.

Контакти зі школами та ВНЗ малоефективні в короткостроковому періоді, адже суть їх полягає в розповсюдженні інформації про підприємство серед молоді, яка тільки визначається зі сферою майбутньої діяльності, більшість із них не готові або не мають змоги працювати у період навчання. Але цей метод може принести певну користь, оскільки інформація про підприємство може поширюватись каналами спілкування молодих людей, що підвищує обізнаність молоді про потенційне місце роботи. У перспективі ті, хто зацікавились роботою, можуть стати базою для підприємства для відбору найбільш прийнятних кандидатів. Також метод відрізняється своєю дешевизною, що безперечно є його перевагою, але спрямованість на пошук молодих спеціалістів вказує на обмеженість його використання.

Щоб обрати найбільш прийнятне джерело залучення персоналу, підприємство має враховувати їх переваги і недоліки, що наведені в табл. 3 та 4.

Таблиця 3

Переваги джерел залучення персоналу

Внутрішні джерела	Зовнішні джерела
<p>Низькі витрати на залучення персоналу. Збереження рівня оплати праці, що існує на підприємстві. Можливість для службового зростання працівників підприємства. Відпадає необхідність у тривалій адаптації кандидата. Знання власними працівниками особливостей роботи підприємства. Підвищення відчуття "прив'язаності" до компанії. Широка обізнаність у професійних та особистих якостях працівника на підприємстві. Оперативність у заповненні вільної вакансії. Зростання продуктивності праці, якщо пропонується посада співпадає з інтересами працівника. Підвищення мотивації працівників. Підвищення задоволеності працею. Менша вірогідність виникнення проблем із професійною та соціальною інтеграцією працівника</p>	<p>Можливість обирати з великої кількості кандидатів. Приплив "нової крові", що приводить до появи нових ідей. Найбільш повне задоволення потреби в персоналі як кількісної, так і якісної. Зменшується можливість появи конфліктних ситуацій серед працівників</p>

Таблиця 4

Недоліки джерел залучення персоналу

Внутрішні джерела	Зовнішні джерела
<p>Обмеженість у виборі кандидатів. Можливість виникнення незадоволеності у працівників, що не пройшли конкурсний відбір на посаду. Виникнення суперечок між працівниками, що претендують на вакантну посаду. Можливе перенавантаження підрозділу, з якого переводять відібраного працівника на вакантну посаду. Переміщення не сприяє задоволеності кількісної потреби в персоналі, а якісна потребує підвищення кваліфікації. Поява панібратства в колективі, адже новий керівник ще вчора був звичайним працівником. Зменшує можливість зайняття вакантної посади рядовим працівником, оскільки, як правило, відбувається підвищення заступника керівника. Прийняття рішень може відбуватися за принципом "кумівства" та "орієнтації на товариша"</p>	<p>Більш високий рівень витрат. Висока питома вага працівників, що були прийняті зі сторони, сприяє зростанню плинності кадрів. Необхідність тривалої адаптації нового працівника. Незнання кандидатом зі сторони особливостей роботи підприємства. Можливе виникнення супротиву між колективом та новачком, що призводить до погіршення соціально-психологічного клімату та збільшення рівня напруженості. Зменшення можливостей для кар'єрного зростання працівників підприємства. Зменшення мотивації працівників. Неможливість прогнозування поведінки працівника у певних ситуаціях та недостатня обізнаність його якостей. Висока ймовірність необхідності у випробувальному терміні. Можливість розголосу інформації новим працівником</p>

Таким чином, зважаючи на велику кількість джерел залучення персоналу, підприємство має змогу обрати серед них найбільш придатний або комбінувати їх і використовувати у комплексі. Під час здійснення цього вибору повинні враховуватись зазначені переваги та недоліки кожного з них, які можуть бути вигідні, чи навпаки стати перешкодою у процесі найму. Також необхідно зважати на фінансові можливості підприємства, цілі найму персоналу та кваліфікаційний і професійний склад працівників, у яких виникла потреба.

Наук. керівн. Назарова Г. В.

Література: 1. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 304 с. 2. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с. 3. Спивак В. А. Управление персоналом : учебн. пособ. [Электронный ресурс] / В. А. Спивак. – Режим доступа : http://www.plam.ru/bisliit/upravlenie_personalom_uchebnoe_posobie/p6.php#metkadoc7. 4. Божик М. А. Менеджмент персоналу [Електронний ресурс] / М. А. Божик. – Режим доступу : http://lubbook.net/book_322_glava_57_Rota%D1%81%D1%96jakadr%D1%96v_jak_forma_.html. 5. Кодекс законів о труде України.

– Х. : ООО "Конус", 2000. – 176 с. 6. Управління персоналом : [навч. посібн. для студ. вищ. навч. закл.] / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська та ін. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 500 с. 7. Дуракова И. Б. Управление персоналом : учебн. пособ. / И. Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 546 с. 8. Карякин А. М. Управление персоналом / А. М. Карякин. – Иваново : Иван. гос. энер. ун-т, 2005. – 230 с. 9. Гавкалова Н. Л. Менеджмент персонала : учебн. пособ. / Н. Л. Гавкалова, Н. С. Маркова. – 2-е изд., справ. и доп. – Х. : ИД "ИНЖЕК", 2005. – 304 с.