

УДК 331.08

ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАДРОВ В ОРГАНИЗАЦИЮ



Кузьминых Елена Вячеславовна

Специалист Муниципального казенного учреждения
центр бухгалтерского и материально технического
обеспечения образовательных учреждений Кировского
района города Екатеринбурга
(МКУ ЦБ и МТО ОУ г. Екатеринбурга)
Магистрант направления Управление персоналом
ФГБОУ ВО «Уральский государственный
экономический университет»,

brunetka_94@bk.ru

ул. 8-е Марта, 62, ауд. 455
г.Екатеринбург, РФ, 620144
+7(922)293-78-73

Аннотация. Статья посвящена оценке использования источников и методов привлечения персонала в организацию. Автор объясняет актуальность такой темы исследования, сравнивает достоинства и недостатки внешних и внутренних источников привлечения персонала; описывает методы привлечения персонала как из внешних, так и из внутренних источников. Во второй части статьи автор анализирует процессы привлечения, подбора и отбора персонала на конкретном предприятии - Завод по подготовке конденсата к транспорту ОАО «Газпром». Проанализированы показатели движения персонала: приема и увольнения, причины увольнения персонала по собственному желанию. Поэтапно описан процесс привлечения, отбора и приема персонала. Названы источники привлечения персонала и их структура в динамике за 2012-2014 годы. Проанализированы меры по повышению качества процедур подбора персонала, применяемые на анализируемом предприятии. Статья может быть интересна специалистам, занимающимся организацией процесса приема персонала, для распространения опыта.

Ключевые слова: прием персонала; привлечение кандидатов; внешние источники привлечения; отбор кандидатов; качество персонала.

JEL коды: J21; J23.

Введение

Актуальность данной темы обуславливается тем, что в развивающейся рыночной системе эффективность деятельности организаций зависит от качества трудовых ресурсов.

Поэтому технологии подбора и отбора персонала имеют серьезное влияние на достижение миссии и целей организации. Основной целью подбора персонала является своевременная комплектация организации эффективно работающим персоналом в нужном количестве для достижения стратегических и тактических целей предприятия.

В связи с этим возникает потребность создания и использования в фирмах современных и эффективных технологий отбора, подбора персонала. Такие технологии создаются с учетом внешних (состояние экономики в стране и мире, ситуация на рынке труда и другие) и внутренних (периоды жизненного цикла фирмы, ее позиции в отрасли и другие) факторов.

Методической основой написания работы по данной теме послужили научные труды таких ученых, как Н.Б. Биляцкий, А.Я. Кибанов, В.Г.Шипунов и других отечественных [1-6] и зарубежных [7-10] авторов.

Целью настоящей статьи является выявление наиболее эффективных методов подбора и отбора персонала на примере конкретной организации.

1. Достоинства и недостатки использования различных источников привлечения персонала

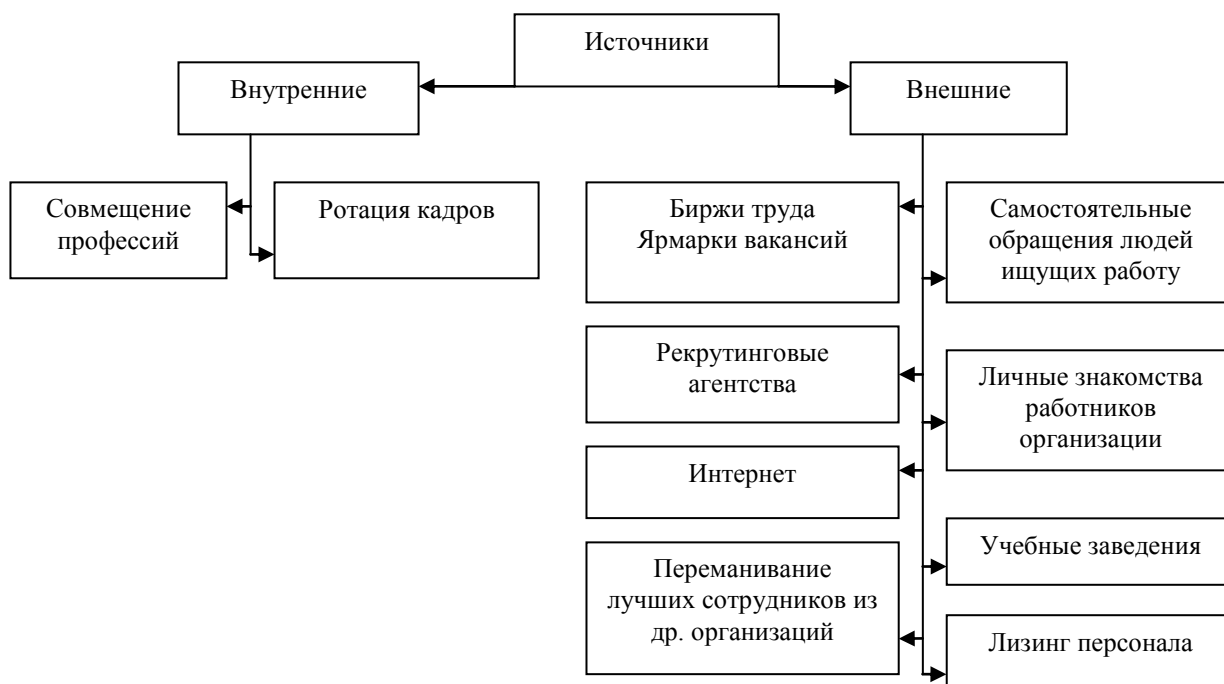
Подбор персонала осуществляется на вновь вводимые в структуру организации должности или при замене увольняющегося/увольняемого сотрудника.

В жизни каждой фирмы процесс подбора персонала занимает одно из самых главных мест. Тем не менее, прежде чем отбирать кандидатов на замещение вакантной должности, нужно иметь достаточное количество претендентов. [3, с.158] Основные источники привлечения персонала приведены на рис. 1.

Самый простой способ закрыть вакантную должность – это перевести на данное вакантное место подготовленного сотрудника. Компании, достигшие значительных результатов в бизнесе, в 90% случаев закрывают должности топ-менеджеров работниками, «выросшими» в собственной организации, а не привлекают внешних кандидатов.[6] Такой метод имеет свои достоинства и недостатки (табл.1)

Закрытие вакантных должностей за счет внутренних источников – это сравнительно распространенная практика, особенно в больших организациях, где возможности выбора кандидатов больше, чем в малых и средних. Когда закрыть должность собственными силами не удастся, организация обращается к внешнему рынку труда.

Рис.1: Источники привлечения персонала¹



Любой организации нужен приток новых людей. Новые люди – «свежая кровь» – не находятся в плену существующих в организации стереотипов мышления, они способны по-иному посмотреть на существующие бизнес-процессы, внести свой опыт, знания и креативность, что, может стать толчком к увеличению производительности труда. [1, с.92]

Табл.1: Преимущества и недостатки внутренних источников подбора персонала²

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> - служебный рост собственных работников; - повышение степени мотивированности и удовлетворенности трудом, рост лояльности к организации; улучшение социально-психологического климата в коллективе; - уменьшение риска получить непригодного работника, поскольку кандидат и организация хорошо известны друг другу: кандидат уже прошел процедуры отбора в организации; - перспективы для роста других работников при увольнении занимаемой должности; - сокращенный период адаптации к новой должности по сравнению с внешними кандидатами; - относительно низкие финансовые и временные затраты на закрытие должности. 	<ul style="list-style-type: none"> - ограниченные возможности в выборе претендентов; - напряженность или соперничество в коллективе, если на должность претендуют несколько равнозначных кандидатов, разочарование того кандидата, который не получил желаемой должности; - возможность проявления панибратства, когда вчерашний коллега становится руководителем; - покрытие относительной потребности в персонале.

Поиск персонала с помощью внешних источников также имеет свои плюсы и минусы, которые представлены в таблице 2.

¹ Составлено автором по [1-3]

² Спицына Е. Источники найма персонала. - <http://vorcuta.ru/articles-job1.htm>

Табл.2: Преимущества и недостатки внешних источников подбора³

Преимущества	Недостатки
- широкие возможности выбора кандидатов; - добавление нового опыта и новых знаний; толчок к развитию организации и повышения ее творческого потенциала; - покрытие абсолютной потребности в персонале.	- риск получить неподходящего работника; - долгий период вхождения в должность, особенно для сложных видов работы; риск непрохождения кандидатом периода адаптации; - большие затраты на привлечение персонала.

Если же организации приходится обращаться к внешнему рынку труда, то она начинает этот процесс с рассмотрения кандидатов, рекомендованных своими работниками. Преимущество этого способа состоит в том, что кандидат уже имеет неформальную информацию о компании, положительно к ней относится и, что, скорее всего, будет работать со знакомыми ему людьми. Процесс адаптации таких работников происходит намного легче, чем «чужих». Преимуществом этого способа является невысокая стоимость, возможность быстро закрыть должность, наличие рекомендаций, которым можно доверять; недостатком - ограниченность выбора кругом знакомых работников. [4, с.132]

Распространенный способ поиска новых сотрудников – объявления в бизнес-прессе, местных газетах, в специализированных изданиях для тех, кто ищет работу. [2, с.47]

Распространенность такого источника поиска кандидатов как Интернет-ресурсы постоянно растет. Во-первых, это связано с увеличением числа сайтов, которые размещают информацию о вакантных должностях и резюме кандидатов, во-вторых, – доступностью Интернета для растущего числа пользователей. Интернет существенно расширяет базу поиска кандидатов, позволяя при этом выйти на региональный и национальный уровни.

Организация может заказать проведение поиска необходимого специалиста в рекрутинговом агентстве. К таким услугам рекрутинговых агентств прибегают при необходимости закрыть вакантные должности высшего и среднего уровня (технологии хедхантинга и рекрутинга).

Менее распространенные способы поиска персонала, рассчитанные на привлечение работников низового звена, – это поиск через центры занятости, реклама в метро и в транспорте, ярмарки вакансий, к которым обращаются в случае возникновения необходимости.

2. Анализ использования методов привлечения и подбора кадров на предприятии

Рассмотрим методы привлечения кадров на примере Филиала Управления по подготовке конденсата к транспорту (УПКТ), созданного 03 октября 2007 года. Позднее

³ Спицына Е. Источники найма персонала. - <http://vorcuta.ru/articles-job1.htm>

Управление по подготовке конденсата к транспорту на основании решения ОАО «Газпром» изменило наименование на Завод по подготовке конденсата к транспорту (ЗПКТ).

ЗПКТ осуществляет следующие виды работ, услуг:

- переработка сырья ОАО «Газпром»;
- подготовка к транспорту конденсата газового нестабильного (КГН) ООО «Газпром добыча Уренгой»;
- подготовка к транспорту конденсата газового нестабильного независимым недропользователям, таким как ЗАО «Нортгаз»;
- производство и реализация жидких и газообразных газов (азот, кислород) и т.д.

Количество рабочих мест определяется исходя из необходимости максимального выпуска продукции с учетом сменности производства, категории и специализации работающих.

Списочная численность по состоянию на 31.12.2015 года – 786 человек, по состоянию на 31.12.2016 составила – 778 человек. Списочная численность в отчетном периоде на 8 человек меньше, по сравнению с 2015 годом по причине увольнения работников в конце года в связи с выходом на пенсию по старости.

Увольнение работников в конце отчетного периода повлияло также на динамику таких показателей как укомплектованность штата, оборот по выбытию и коэффициент восполнения кадров.

Вакантные рабочие места, имеющиеся в филиале по состоянию на 31.12.2016, будут замещены в 1 квартале 2017 года.

Всего принято на работу в отчетном периоде (2016 году) 125 человек, из них:

- постоянных работников – 63 чел. (50,4 % от общей численности принятых на работу), в том числе 6 руководителей, 13 специалистов и 96 рабочих);
- по срочным трудовым договорам – 62 чел. (49,6 % от общей численности принятых на работу), в том числе 3 руководителя, 4 специалиста, 10 служащих и 45 рабочих).

Основной источник комплектования штата в рассматриваемом периоде - прием со стороны (34,4 % от общей численности принятых на работу). Принято на работу в отчетном году на 8 человек меньше по сравнению предыдущим годом преимущественно за счет снижения приема по срочным трудовым договорам.

Увеличение выбытия в отчетном периоде по сравнению с предыдущим, связано преимущественно с ростом увольнений работников в связи с выходом на пенсию по старости и по собственному желанию, влияющему на текучесть кадров.

Основные причины увольнения работников по собственному желанию:

- неудовлетворенность перспективой квалификационного роста;
- неудовлетворенность уровнем заработной платы;
- неудовлетворенность социально-психологическим климатом.

Потребность ЗПКТ в персонале определяется на основе данных о развитии бизнеса организации, бизнес-планов подразделений и прогнозируется на год. В соответствии с планами развития подразделений руководители устанавливают новые должности. Расчет потребности в новых должностях осуществляется совместно с ответственным специалистом отдела персонала. Директор по персоналу утверждает потребность в новых сотрудниках и передает данные в отдел кадров. Каждая новая должностная единица вносится в штатное расписание.

Заявку на подбор персонала подает руководитель подразделения. Заявка оформляется на отдельном бланке установленного образца. Каждая заявка оформляется на подбор одной штатной единицы с наименованием должности и подразделения. Заявка подается на имя директора по персоналу ЗПКТ с указанием желаемого срока выхода нового сотрудника на работу. После подтверждения Директором по персоналу заявки передаются в отдел по подбору персонала менеджеру. Менеджер по подбору распределяет заявки между специалистами по подбору.

Заявка на подбор нового сотрудника составляется в соответствии с требованиями к образованию, квалификации, опыту, которые установлены в профессиональном профиле.

Для привлечения квалифицированного персонала Компания:

- осуществляет политику продвижения позитивного имиджа Компании, информирует как потенциальных кандидатов, так и работников Компании о целях, задачах, ценностях, приоритетах и возможностях, предоставляемых работникам;
- применяет комплексную систему поиска персонала;
- осуществляет отбор кандидатов на конкурсной основе, используя для этого внешние и внутренние источники, отдавая предпочтение «внешним» кандидатам;
- проводит профессиональную и психологическую оценку персонала;
- способствует быстрой и безболезненной адаптации новых работников, особенно молодежи;
- работает со специализированными кадровыми агентствами.

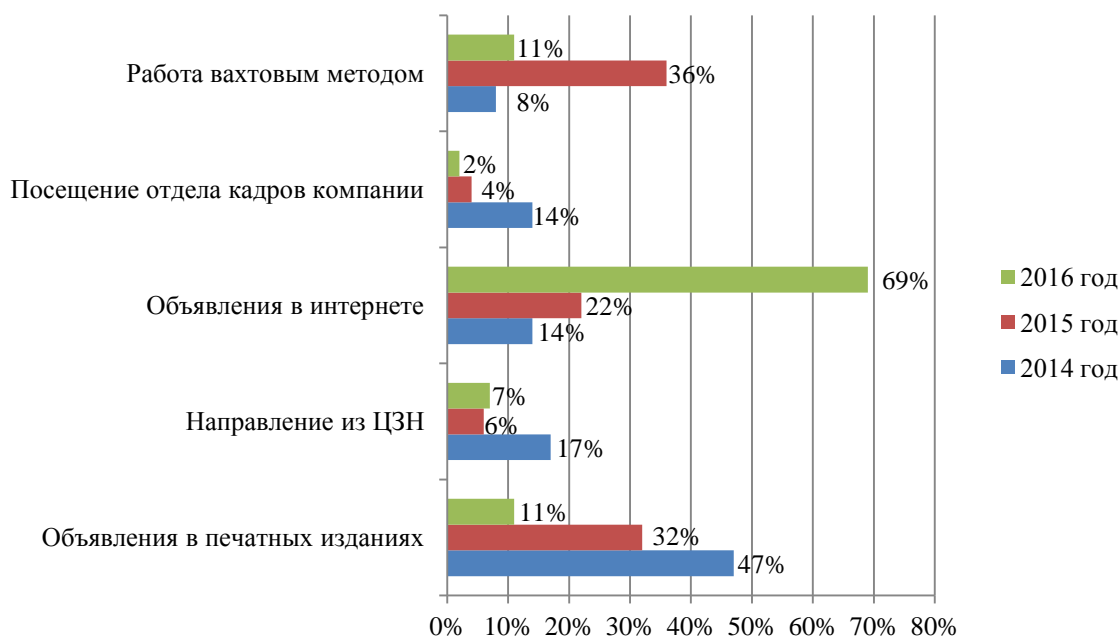
Поэтому в качестве основных источников поиска и подбора персонала в ЗПКТ принимаются:

- поисковые системы Интернет (HeadHunter, Superjob);
- открытые поисковые системы;

- базы данных кадровых агентств, с которыми Компания заключила договор подряда или договор на оказание услуг (Персона, Регион-89, Престиж);
- центры труда и занятости, в которые Компания обращается для поиска персонала в регионах;
- средства массовой информации (газета Сигма, Посмотри, Неделя Уренгоя, радио Сигма, Импульс);
- компании, работающие в идентичном секторе бизнеса.

Проанализируем структуру источников привлечения персонала в период 2014 – 2016 года.

Рис.2: Структура источников привлечения персонала⁴



Исходя из данных представленной диаграммы, можно проследить динамику источников персонала за каждый год. Так, начиная с 2014 года объем вновь поступившего персонала, который увидел объявление в печатных изданиях, снижается, планомерно уступая место объявлениям в интернете. Также растет объем персонала, приезжающий на работу вахтовым методом, пик вахтовых рабочих пришелся на 2015 год.

В целях повышения качества процедур подбора персонала, хранения и пользования данными о подборе в ЗПКТ ведется База данных о соискателях. По каждому соискателю в базу систематически вносится информация о том, на какой стадии находится работа

⁴ Составлено автором

рекрутера с кандидатом. При публикации вакансии в СМИ или на специализированных сайтах информация об этой публикации вносится в Базу данных.

С целью повышения качества подбираемого персонала в ЗПКТ проводится несколько этапов отбора персонала:

1. Телефонное интервью.
2. Собеседование в отделе подбора.
3. Профессиональное тестирование.

По результатам проведенного собеседования интервьюер заполняет форму «Характеристики кандидата» или вносит коррективы в уже заполненную по итогам телефонного интервью характеристику.

Специалист отдела подбора персонала организует собеседование кандидата с руководителем подразделения или его представителями, ответственными за заявку. Заключительный этап собеседования и принятие решения о приеме на работу осуществляется директором.

Заполнение кандидатом анкеты, знакомство с документацией кандидата, тестирование, собеседование, проверка представленных данных кандидатом, прохождение стажировки не являются гарантией приема на работу.

Если кандидат по ряду причин не выдерживает конкурс, он заносится в банк данных соискателей (в резерв соискателей).

Преимуществом используемых методов отбора кандидатов является индивидуальный подход и возможность обрести более достоверную информацию о профессиональных и личностных качествах кандидатов.

Заключение

От того, каким образом будет проходить подбор и отбор персонала, от эффективности их методов, будет зависеть количество и качество приходящих в организацию специалистов. Существует много различных источников и способов привлечения персонала.

На исследуемом предприятии привлечение кандидатов осуществляется как из внешних, так и из внутренних источников. Для сокращения неблагоприятных возможных последствий приема работников из внешних источников применяется многоэтапная процедура отбора персонала. Каждый работодатель, руководитель среднего звена, менеджер по персоналу и т.д. самостоятельно может выбрать способ привлечения персонала будет ли он внутренним или внешним.

Литература:

1. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник. 2-е издание-М: ЮНИТИ, 2014. – 273 с.
2. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебник. – Минск: Современная школа, 2012. – 163 с.
3. Дуракова И. Б., Родин О.А, Талтынов С.М. Теория управления персоналом. Учеб. пособие. – Выпуск 3, Воронеж, 2013. – 383 с.
4. Ковалев А.Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 254 с.
5. Кулькова И.А., Силаенкова В.В. Особенности трудоустройства лиц в возрастном сегменте после 40 лет на российском рынке труда // Интернет-журнал «Наукovedение». 2013 №4 (17) [Электронный ресурс].- М. 2013. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/82evn413.pdf>, свободный – Загл. с экрана.
6. Кулькова И.А., Косинцева А.В. Изучение факторов привлечения и удержания молодых специалистов в сфере образования в городе Екатеринбурге // «Human progress», 2016. Том 2 № 9 URL: http://progress-human.com/images/2016/Том2_9/Koulkova_Kosintseva.pdf.
7. Breaugh, J.A. Employee Recruitment, Annual review of psychology – 2013 – Т. – 64, С. – 389-416.
8. Carpenter, J.S., Ziner, K. A process to manage recruitment to multiple competing studies, Western journal of nursing research. – Июнь 2008. – Т. – 30, Вып. – 4, С. – 515-526.
9. Baum, M., Kabst, R. The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction, Human resource management, (Май-Июнь 2014), Т. – 53, Вып. – 3, С. – 353-378.
10. Ma R., Allen D.G. Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment, Human resource management review, (Декабрь 2009), Т. – 19, Вып. – 4, С. – 334-346.

EXTERNAL SOURCES OF STAFF ATTRACTING TO THE ORGANIZATION

Elena Kuzminyh

Master student in Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

Abstract. The article is devoted to the evaluation of experience in the use of involving staff sources and methods in the organization. The author explains the relevance of this research topic, compares

the advantages and disadvantages of staff involvement external and internal sources; describes methods for attracting staff from both external and internal sources. In the second part of the article, the author analyzes the processes of candidates attracting and selecting at a particular enterprise - the Condensate Preparation Plant for Transport of OAO Gazprom. Personnel movement indicators are analyzed: admission and dismissal, and the reasons for the staff dismissal of their own volition are analyzed too. The process of recruitment, selection and reception of personnel is described in stages. Sources of staff involvement are named and their structure is studied in dynamics for 2012-2014. Measures to improve the quality of recruitment procedures are analyzed, which are applied in the analyzed enterprise. The article may be of interest to specialists involved in the personnel reception process in the organization, for the experience exchange.

Keywords: reception staff; attraction of candidates; external sources of attraction; selection of candidates; quality of staff.

JEL code: J21; J23.

References:

1. Bazarova T.Y. Human Resources: A Textbook. 2 nd edition-M: UNITY, 2014. - 273 p.
2. Belyatsky N.P. Human resource management: a textbook. - Minsk: Contemporary School, 2012. - 163 p.
3. Durakova I.B., Rodin O.A., Taltynov S.M. The theory of personnel management. Textbook. Allowance. – ISS. 3, Voronezh, 2013. - 383 p.
4. Kovalev A.G. Collective and socio-psychological problems of leadership. - Moscow: INFRA-M, 2014. - 254 p.
5. Kulkova I.A., Silayenkova V.V. Features of employment of persons in the age segment after 40 years on the Russian labor market // Internet-journal «Naukovedenie». 2013 №4 (17) [Electronic resource].- M. 2013. - Access mode: <http://naukovedenie.ru/PDF/82evn413.pdf>, free - By the entry. From the screen.
6. Kulkova I.A., Kosintseva A.V. A study of the factors of attracting and retaining young specialists in the field of education in the city of Yekaterinburg // «Human progress», 2016. Vol. 2 No. 9 URL: http://progress-human.com/images/2016/Tom2_9/Koulkova_Kosintseva.pdf.
7. Breugh James A. Employee Recruitment, Annual review of psychology – 2013 – Vol. – 64, pp. – 389-416.
8. Carpenter J.S., Ziner, K. A process to manage recruitment to multiple competing studies, Western journal of nursing research. – June 2008. – Vol. – 30, ISS. – 4, pp. – 515-526.

9. Baum M., Kabst R. The Effectiveness of Recruitment Advertisements and Recruitment Websites: Indirect and Interactive Effects on Applicant Attraction, Human resource management, (May-June 2014), Vol. – 53, ISS. – 3, pp. – 353-378.

10. Ma R., Allen D.G. Recruiting across cultures: A value-based model of recruitment, Human resource management review, (December 2009), Vol. – 19, ISS. – 4, pp. – 334-346.

Contact

Elena Kuzminyh

Ural State University of Economics

62–455, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia

brunetka_94@bk.ru

Научный руководитель: доктор экон.наук, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом УрГЭУ И.А.Кулькова