**Планирование потребности в персонале**

Тут Ипполит Матвеевич, доведенный до отчаяния историями о знакомых Бендера, и видя, что его не собьешь с позиции, покорился.

— Хорошо, — сказал он, — я вам все объясню.

«В конце концов без помощника трудно, — подумал Ипполит Матвеевич, — а жулик он, кажется, большой. Такой может быть полезен».

И. Ильф, Е. Петров. Двенадцать стульев

Очевидно, что планирование потребности в персонале — часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы[[1]](#footnote-1):

1) сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;

2) каким образом можно привлечь нужный и сократить или| оптимизировать использование излишнего персонала;

3) как лучше использовать персонал в соответствии с его! способностями, умениями и внутренней мотивацией;

4) каким образом обеспечить условия для развития персонала;

5) каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

**Характер оценок потребности в персонале**

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка потребности в персонале, призванная ответить на вопрос «сколько», основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

Качественная оценка потребности в персонале — попытка ответить на вопрос «кого». Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей.

Важный момент в оценке персонала — разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих:

• разработку программы мероприятий по привлечению персонала;

• разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;

• расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;

• реализацию оценочных мероприятий;

• разработку программ развития персонала;

• оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

**Расчет потребности в персонале**

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: 1) производственная программа, 2) нормы выработки, 3) планируемый рост повышения производительности труда и 4) структура работ.

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

1. Текущая потребность в персонале.

Общая потребность предприятия в кадрах А определяется как сумма:

А = Ч + ДП,

где Ч — базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

ДП — дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах Ч определяется по формуле:

Ч = ОП / В,

где ОП — объем производства;

В — выработка на одного работающего.

Более конкретные расчеты, как правило, производятся отдельно по следующим категориям:

• рабочие-сдельщики (с учетом трудоемкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм);

• рабочие-повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоемкости работы, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени);

• ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения);

• обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание);

• руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).

Дополнительная потребность в кадрах (ДП) — это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода. При расчете дополнительной потребности учитываются:

1) развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства)

ДП = Апл — Абаз

где Апл и Абаз — общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

2) частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов

ДП = Апл • Кв ,

где Кв — коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2 — 4 % от общей численности в год);

3) возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка демографических показателей кадрового состава, учет смертности, ...);

4) вакантные должности, исходя из утвержденных штатов, ожидаемого выбытия работников.

**Долговременная потребность в специалистах.**

Этот расчет осуществляется при глубине планирования на период более трех лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется как отношение числа специалистов к объему производства. С учетом этого показателя потребность в специалистах будет выглядеть следующим образом:

А = Чр • Кн,

где Чр — среднесписочная численность работающих;

Кн — нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

**Анализ кадровой ситуации в регионе**

Однажды в сильную грозу убило громом несколько человек. «Жаль, — сказал один: не тех бы, кого надобно».

А.Е. Измайлов. Записки

На стадии формирования организации особенно важен анализ кадровой ситуации в регионе. Он существен прежде всего для целей проектирования и бизнес-планирования. Главный результат того анализа — выделение сегментов рынка рабочей силы в регионе.

Необходимо собрать и проанализировать информацию об:

• основных профессионально-возрастных группах;

• региональном рынке профессий;

• уровне оплаты труда по категориям;

• уровне занятости по категориям;

• учебных заведениях, выпускающих и переподготавливающих специалистов;

• демографической ситуации и демографическом прогнозе;

• национальных и культурных особенностях жителей региона.

Проводя анализ основных профессионально-возрастных групп, следует иметь в виду характерные особенности, внутренне присущие той или иной страхе. Так, для молодых работников характерны особенности, связанные с началом карьеры и готовностью овладевать современными профессиями. С одной стороны, начало карьеры — это недостаточность практических навыков, а с другой — большая эмоциональная вовлеченность в процесс работы. Точно так же позитивным в ориентации на современные профессии является отсутствие стереотипов, блокирующих внедрение нового, однако эта же ориентация может стать недостатком, если речь идет о реализации традиционных схем деятельности и поведения в организации. Среди работников среднего возраста, отвечающих ряду требований, имеет смысл подбирать руководителей.

Результатом анализа регионального рынка профессий должны быть количественные и качественные показатели по следующим основным категориям работников[[2]](#footnote-2):

• высший слой работников нефизического труда;

• низший слой работников нефизического труда;

• высший слой работников физического труда;

• низший слой работников физического труда;

• фермеры и сельскохозяйственные работники.

Анализ уровня оплаты труда по категориям желательно основывать не только на данных официальной статистики, имеющейся в регионе, но и на результатах специальных социологических исследований и контент-анализе материалов прессы. То же относится к оценке уровня занятости по категориям и информации по учебным заведениям, занимающимся подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации специалистов с учетом уровня учебного заведения, его специализации, объемов выпуска специалистов и качества подготовки.

Оценка демографической ситуации в регионе и демографический прогноз основываются на: численности населения, возрастной структуре региона, оценке естественного прироста населения, уровне рождаемости, уровне миграции.

Для некоторых регионов и специализированных организаций важно проводить анализ национальных и культурных особенностей жителей региона, в котором учитывались бы такие характеристики, как, например:

• традиционные для жителей региона виды профессиональной деятельности;

• особенности образа жизни, связанные с религиозными или культовыми обрядами, климатическими условиями

• жизни и т.п.;

• свобода или традиционность в выборе молодыми людьми профессии;

• средний возраст начала самостоятельной трудовой деятельности;

• средний возраст создания семьи;

• традиции в семейной жизни (в частности, принято ли работать жене, среднее количество детей в семье, живут ли молодые семьи отдельно).

**Анализ деятельности. Должностные инструкции**

А для чего ты поставлен на пост, Пахоруков?

— Чтобы не спал, не дремал, не курил и ни от кого не принимал никаких вещей и подарков.

— А честь?

— И чтобы отдавал установленную честь господам проезжающим офицерам,

— Так. Садись.

А.И. Куприн. Поединок

**Цели и стадии анализа деятельности**

Анализ деятельности должен дать ответы на следующие вопросы:

1) сколько времени необходимо работнику для выполнения основных производственных операций;

2) какие производственные операции можно сгруппировать в более общее понятие рабочего места;

3) как организовать рабочее место таким образом, чтобы увеличить производительность труда;

4) какой режим работы оптимален для данного рабочего места;

5) какими характеристиками (особенностями) должен обладать работник для выполнения данной производственной операции;

6) как может использоваться информация, полученная в результате анализа рабочего места, для создания программы управления персоналом.

Можно выделить следующие стадии анализа и конструирования (рационализации) рабочего места (табл. 5)[[3]](#footnote-3).

Таблица 5

|  |  |
| --- | --- |
| Шаг 1. | Анализ структуры организации и места каждого рабочего процесса в нем |
| Шаг 2. | Определение целей анализа рабочего места (РМ), как будет использовать информация о нем |
| Шаг 3. | Отбор типичных РМ |
| Шаг 4. | Выбор метода анализа РМ и его использование с целью сбора необходимых данных |
| Шаг 5. | Описание РМ |
| Шаг 6. | Создание спецификации РМ |
| Шаг 7а. | Использование информации для проектирования РМ |
| Шаг 7б. | Использование информации для формирования критериев оценки кандидатов на работу в должности |
| Шаг 8. | Оценка и внедрение проекта модифицированного РМ |

Информация о существующих рабочих местах, собранная в ходе реализации шагов 1—6, может быть использована:

1) для проектирования рабочего процесса (шаг 7а) и выбора оптимального сочленения рабочих элементов, обязанностей и задач работника. Спроектированные варианты тщательно проверяются в ходе 8-го шага с целью выявления и устранения недостатков;

2) для формирования перечня критериев оценки кандидатов на работу в должности (шаг 76).

Результаты анализа рабочих мест могут быть использованы в ходе реализации кадровых программ (табл. 7)[[4]](#footnote-4).

Таблица 6

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование программы | Содержание информации и цели ее использования |
| Описание рабочего места  Спецификация рабочего процесса | Изложение сути рабочего процесса, обязанностей работника и степень его ответственности, сведения об условиях работы  Личностные и профессиональные качества, которыми должен обладать исполнитель |
| Создание проекта рабочего места  Подбор сотрудников | Оптимальное сочетание элементов, обязанностей и задач, связанных с данной рабочей должностью Используемые при проектировании процедур подбора и оценки кандидатов на должность личностные и профессиональные качества, которыми должен обладать исполнитель |
| Оценка результативности труда | Плановая и фактическая производительность, используемая для расчета «приемлемого» (этичного) уровня производительности труда для РМ |
| Подготовка кадров и совершенствование квалификации | Описание производственных задач и функций, перечень профессионально значимых качеств и навыков для создания эффективных программ подготовки |
| Планирование карьеры и продвижения по службе | Данные о взаимозависимости и последовательности производственных процессов для создания оптимальных программ продвижения и ротации |
| Оплата труда | Данные об условиях труда, уровне производительности с целью получения базы для сопоставления, адекватной оценки и эффективного стимулирования |
| Безопасность труда | Информация о безопасных нормативах работы, расположения оборудования, взаимодействия работников с целью создания инструкций по технике безопасности, оценки и поощрения за их выполнение |

**Профессиографический анализ**

Анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность, называется профессиографическим анализом.

Процедура профессиографического анализа деятельности, как правило, начинается с ознакомления с целями, структурой и схемой информационных сетей организации. Затем осуществляется сбор информации о содержании описываемой деятельности с точки зрения как исполнителей, так и их руководителей. В качестве метода, как правило, используется структурированное интервью с исполнителем и его непосредственным руководителем. Важно по итогам сбора первичной информации произвести схематизацию анализируемой деятельности и экспертизу полученных результатов.

Профессиограмма — это документ, представляющий описание деятельности и ее места в организации.

1. Описательные характеристики деятельности:

1. 1. Параметрическое описание (целостное):

а) название организации;

б) статус организации;

в) структура организации;

г) цели и задачи организации;

д) основные виды деятельности, осуществляемые работниками организации;

е) принципы и нормы, принятые в организации.

1.2. Морфологическое описание (по элементам):

а) применяемые средства труда;

б) рабочее место;

в) основные элементы деятельности (действия, операции);

г) ожидаемый результат и требования, предъявляемые к нему.

1.3. Функциональное описание:

а) последовательность операций, действий, «технология» деятельности;

б) режим труда и отдыха;

д) способы взаимодействия и коммуникативные сети.

2. Количественная оценка элементов деятельности:

а) выделенные задания, их описание;

б) количество экспертов и их оценки по различным шкалам.

3. Психограмма:

а) требования, предъявляемые деятельностью к исполнителю;

б) профессионально важные качества исполнителя.

Профессиографический анализ рабочего места менеджера по персоналу[[5]](#footnote-5)

Наименование должности — менеджер по вопросам управления персоналом, производительностью труда.

Общее описание рабочего процесса. Менеджер выполняет ответственную административную работу по управлению деятельностью персонала организации X. Он несет ответственность за планирование и управление кадровыми программами, которые включают прием на работу, конкурсные собеседования, оценку работников и назначение их на должности, выдвижение и перевод на должности, составление рекомендаций по изменению статуса работников организации, а также создание системы распределения информации среди работников. Менеджер работает под общим контролем линейного руководства, при этом он может проявлять инициативу и иметь независимое мнение по выполнению возложенных на него задач.

Действия, присущие рабочему процессу:

1. Участвует в общем планировании и принятии решений по созданию единой и эффективной службы персонала.

2. Разъясняет политику, проводимую организацией, на разных ее уровнях путем распространения бюллетеней, организации собраний и личных контактов,

3. Проводит собеседования с кандидатами на должности, оценивает их квалификацию и соответствие заявкам.

4. Совещается с начальниками по вопросам, связанным с его деятельностью, включая проблемы назначения на должность; зачисляет на должности работников, прошедших испытательный срок; перемещает по должности и увольняет постоянных работников.

5. Организует тестирование работников.

6. Разрабатывает системы обучения персонала.

7. Разрабатывает систему оценки деятельности и обучает менеджеров методам оценки деятельности подчиненных.

8. Ведет кадровую документацию.

9. Выполняет другие обязанности, связанные с его деятельностью.

Спецификация рабочего места (рабочего процесса) менеджера по управлению персоналом. В качестве примера приведем спецификацию рабочего процесса:

1. Подготовка и опыт работы. Должен обладать большим опытом по данной профессии. Рабочий стаж — минимум шесть лет.

2. Образование. Четырехгодичный колледж или университет, специализирующийся на работе с персоналом, управлении делами или промышленной психологии.

3. Знания, навыки и способности. Должен обладать знаниями по теории и практике управления персоналом, включая отбор, назначение на должности и оценку работников.

4. Степень ответственности. Руководит отделом, состоящим из трех сотрудников, специализирующихся по управлению персоналом.

**Привлечение кандидатов на работу в организацию**

Гэндальф сообщил нам, что один местный специалист срочно ищет работу и что собрание назначается здесь, в среду, на пять часов.

Джон Р.Р. Толкиен. Хоббит

Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации. К ним относятся:

• сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;

• структурная реорганизация или использование новых схем производства;

• временный наем;

• привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

Осуществляя набор, служба персонала, как мы выяснили в предыдущей главе, 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.

Если говорить кратко, то задача службы персонала состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам.

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

На процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды.

Факторы внешней среды:

• законодательные ограничения;

• ситуация на рынке рабочей силы;

• состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации.

Факторы внутренней среды:

• кадровая политика — принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например, принцип должностного продвижения работников, уже занятых в производстве, принцип пожизненного найма,...;

• образ организации — насколько она считается привлекательной как место работы (привлекательны более крупные фирмы, фирмы, известные своей продукцией кандидату).

**Принятие решения кандидатом и задачи менеджера по персоналу**

Выбор кандидатом той или ной организации связан с его собственными целями, планами и особенностями, а также с актуальной ситуацией. Для менеджера по персоналу представление о том, как человек ищет работу, может помочь организовать наиболее эффективный процесс привлечения кандидата (табл. 7).

Кто занимается набором персонала

В крупных организациях набор персонала осуществляет отдел по управлению персоналом, в частности, сектор по набору на работу (отдел кадров). Запросы на подбор специалистов могут поступать и от линейных менеджеров (ЛМ). Важно, что при проектировании процедур приема и осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами. Действия менеджеров иллюстрирует табл. 8.

Источники привлечения кандидатов

1. Внутренние источники - это люди, работающие в организации. В ряде стран, например в Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение

Таблица 7

|  |  |
| --- | --- |
| Действия потенциального кандидата | Задачи менеджера по персоналу |
| Шаг 1. Определение конечной цели служебного продвижения и рабочих мест на пути к этой цели.  Это позволяет рассматривать предлагаемые адекватным места в организации с точки зрения варианта окончательного или промежуточного рабочего места | Анализ рынка рабочей силы и выделение возможных сегментов, представители которых, с его точки зрения, могут стремиться к целям, адекватным корпоративной культуре организации и конкретному рабочему месту (на определенном этапе карьеры). Попытка реконструировать те цели, к которым должен стремиться человек, которого вы ищете. |
| Шаг 2. Определение текущих источников информации о предлагаемых рабочих местах.  Это позволяет кандидату выбрать как наиболее информативные, пользующие доверием СМИ, так определенным образом ориентированные (по специальностям, по статуса и т. д.) | Анализ способов получения информации, наиболее подходящих для вашего потенциального кандидата.  Оценка влиятельности различных средств массовой информации на тот сегмент рынка труда, из которого возможно привлечь кандидата. |
| Шаг 3. Анализ предлагаемых рабочих мест, сравнение их между собой по: отраслям промышленности, типам компаний, предложенным функциям, другим основаниям.  Сужение спектра предложений до нескольких, которые следует рассмотреть пристально. Кандидат формирует так называемый конкурентный лист и сравнивает условия, предлагаемые в разных организациях исходя из специфики собственной мотивации: по объему вознаграждения, по возможности должностного роста, профессионального развития и т.д. | Анализ конкурентных предложений и разработка в случае необходимости способов аргументации за вашу компанию.  Предположение дополнительных параметров, которые могут быть важны для вашего потенциального кандидата. Для того чтобы это можно было сделать, необходимо реконструировать специфику мотивации того человека, которого ищет организация — на что он должен быть ориентирован в первую очередь: финансы, рост, развитие, определенные гарантии и т. д. |
| Шаг 4. Анализ собственных возможностей кандидата. Это позволяет построить наиболее удачную аргументацию при прохождении отборочных процедур | Гибкий подход при переговорах с кандидатом. Возможность изменения функциональных обязанностей, статуса в случае перспективности кандидата. Оценка перспективности кандидата, проектирование карьеры |
| Шаг 5. Постоянное наблюдение, в процессе карьерного роста за продвижением с одного рабочего места на другое, отслеживание новых предложений рабочих мест и изменения личных возможностей. Этот шаг не является ситуативным действием — это скорхее общая установка, которая может реализоваться в процессе всей трудовой деятельности. | |

Таблица 8

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Процедуры набора на работу | Действия линейного менеджера (ЛМ) | Действия менеджера по персоналу (МП) |
| 1. Постановка задач приема на работу  2. Решение об источниках  набора и установление политики компании в отношении набора  3. Решение о методах набора  4. Набор претендентов из  колледжей  5. Изучение эффективности  набора | Постановка задач и консультация у МП  Принятие решения о политике набора, консультация у МП  Консультация МП по методам набора  Иногда набор выпускников колледжей  Анализ затрат и выгод набора | Консультация ЛМ по состоянию рынка рабочей силы  Консультация ЛМ о возможном статусе кандидата  на предприятии в случае его  приема на работу  Определение методов набора  и консультация у ЛМ  Набор служащих из колледжей  Анализ затрат и выгод набора |

должности из числа своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию. При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готов занять немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т. д.)[[6]](#footnote-6).

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны.

1) 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.

Некоторые французские фирмы[[7]](#footnote-7) внутренний источник набора персонала используют в трех случаях:

• при стремлении к формированию минимальной численности персонала (персонал частично высвобождается и перераспределяется, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров);

• при перераспределении персонала;

• при перемещении персонала, например, уход человека, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется повышением на ступеньку персонала с низших уровней.

2) Совмещение профессий. Целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

3) Ротация. Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

• повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;

• повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;

• смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация).

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и в конечном счете сопровождаются должностным ростом работников организации.

2. К внешним источникам подбора персонала относится все то 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 (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

1) 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.

2) Агентства по найму (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 критерий поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно. На представленных специалистов 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.

3) 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, с тем чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно уже в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы, или наоборот, отсутствие практического опыта.

Некоторые достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами иллюстрирует табл. 9.

Таблица 9

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Источники | Преимущества | Недостатки |
| Внутренние  Внешние | Пример возможности самореализации внутри организации воспринимается как поощрение успешной работы. Для организации продолжается работа с сотрудниками, которые уже известны, а также сокращаются финансовые затраты на подбор персонала  Возможность выбора из большого числа кандидатов. Новые люди — новые идеи и приемы работы | Возможен риск осложнений личных взаимоотношений между сотрудниками, может возникнуть «семейственность»  Адаптация нового сотрудника, возможно ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих |

1. *Менеджмент* организации /Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Саламатина — М.: ИНФРА-М., 1995. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Казьмина О.Е., Пучков П.И.* Основы этнодемографии. — М., 1994. [↑](#footnote-ref-2)
3. *Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело;

   1993. [↑](#footnote-ref-3)
4. *Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А.* Указ соч. [↑](#footnote-ref-4)
5. *Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А.* Указ. соч. [↑](#footnote-ref-5)
6. *Щекин Г.В.* Как работают с людьми за рубежом. — Киев, 1992. [↑](#footnote-ref-6)
7. *Шкатулла В. И.* Кадровая политика в современных условиях //Б-ка журнала «Кадры». № 47. 1995 [↑](#footnote-ref-7)