Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Северо-западная академия государственной службы

Кафедра

Управления персоналом

Реферат

**По дисциплине: Управление персоналом**

**На тему: Источники и проблемы найма персонала**

Санкт-Петербург 2010 г.

**Оглавление**

Введение

1. Источники найма персонала

1.1 Наем персонала

1.2 Внутренние источники и внешние источники

1.3 Вывод

2. Проблемы найма персонала

2.1 Проблемы в области поиска и отбора персонала

2.2 Вывод

Заключение

Список литературы

**Введение**

**наем вакантный должность персонал**

В начале данной работы я хочу привести определения ключевых понятий выбранной мной темы. Это такие понятия как, наем кадров и источники найма персонала.

Наем кадров - комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также отбор кадров и прием на работу.

Источники найма персонала - пути и направления, по которым кадровые службы организаций осуществляют поиск будущих сотрудников в процессе найма на работу.

Целью написания моего реферата является не только изучение различных вариаций источников найма персонала, но и выявление проблематики по данному вопросу.

В ходе работы мною были поставлены и решены следующие задачи:

рассмотрение правильных принципов организации найма персонала, оптимальных систем и процедур, заложенных в новых методах управления, набора и отбора кадров, которые зависят уже от конкретных людей, от их знаний, компетентности, квалификации, дисциплины, мотивации и т.д.

Актуальность этой темы заключается в произошедших изменениях в сфере управления персоналом, связанных с переменами в Российском обществе за последнее десятилетие. За этот период произошли заметные изменения в кадровой политике организаций.

**1. Источники найма персонала**

**1.1 Наем персонала**

Цель набора заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации. Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

Наем – это сложная процедура (процесс) привлечения персонала на вакантные должности, предполагающая поиск нужных кандидатов, определение их пригодности (или непригодности) через систему отбора, заключение контракта или принятие решения об отказе.] [2]

Процесс найма важен на каждом предприятии, но особенно на предприятиях, являющихся представителями малого бизнеса. Так как там процесс функционирования начинается именно с этого момента. Можно выделить 2 основных вопроса в этой теме.

- Где искать потенциальных работников?

- Как известить о будущих рабочих местах?

От чего зависит набор персонала – естественно от кадровой политики организации. При отсутствии оных можно потерять лучших работников. Кто является основным предметом найма?

Общая схема найма персонала.

Схема найма двуедина. С одной стороны, мы должны учесть, что предлагает нам рынок труда (специалисты, их возможности), компетенции специалистов. На этой основе должна быть построена иерархия кадров. С другой стороны надо работать и внутри предприятия: набор должностей, их характеристики, описание (они могут, как создаваться, так и дорабатываться). Следовательно, это создает иерархию потребностей кадров.

Именно на этом этапе происходит соответствие кандидатов и потребностей предприятия. При отсутствии оных можно потерять лучших работников. Кто является основным предметом найма?

• Сообщения знакомых и родственников

• Случайные люди, нашедшие работу по объявлению

• Частные кадровые агентства

• Выпускники профессиональных организаций

**1.2 Внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами**

***Внутренние источники*** — это люди, работающие в организации. В ряде зарубежных стран, например Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что использование внутренних источников улучшает заинтересованность персонала, моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию, усиливает привязанность работников к ней. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. 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.).

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны, среди них можно выделить следующие.

*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.

*Совмещение профессий*. В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

*Ротация*. Ротация кадров — (горизонтальные) перемещения работников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации. 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 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.

Некоторые французские фирмы 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.

У использования внутреннего источника формирования персонала, есть свои преимущества. Во-первых, мы лучше знаем своих работников, во-вторых, они уже адаптированы к организации, а в-третьих, нельзя не учитывать профессиональный феномен (желание каждого работника продвигаться по служебной лестнице). И если организация не предоставит своим сотрудникам такой возможности, то лучшие уйдут.

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, или резерва), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Выделяют следующие способы формирования персонала из внешних источников.

*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.

*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 критериев 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.

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

Выделим достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами.

### [Преимущества и недостатки внутренних источников привлечения персонала.] [6]

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества: | Недостатки: |
| * Появление шансов для служебного роста (повышение степени привязанности к организации, улучшение социально-психологического климата на производстве). * Низкие затраты на привлечение кадров. * Претендент на должность знает данную организацию. * Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда, существующей на рынке труда в данный момент). * Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации. * Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации. * «Прозрачность» кадровой политики. * Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации. * Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала. * Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров. * Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желаниями претендента). * Решается проблема занятости собственных кадров. * Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом. * Улучшает моральный дух у работников, получивших повышение. * Поднимает моральный дух у персонала, который видит для себя возможности повышения по службе. * Дает возможность руководству лучше оценить способности «внутренних» претендентов. * Требует меньших затрат, чем внешние источники | * Ограничение возможности для выбора кадров. * Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя. * Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами. * Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации. * Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя. * Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах. * Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами. * Вызывает проблемы у тех работников, которых обошли с повышением. * Может оголить отдельный участок работы, когда забирают человека из одного подразделения, чтобы заполнить вакансию в другом. |

### Таблица 2 Преимущества и недостатки внешних источников привлечения персонала

|  |  |
| --- | --- |
| * Преимущества привлечения | * Недостатки привлечения |
| * Более широкие возможности выбора. * Появление новых импульсов для развития организации. * Новый человек, как правило, легко добивается признания. * Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах. * Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации. * Вносит «свежую кровь» и новые идеи в компанию. * Дает возможность работодателю увидеть, как обстоят дела вне компании. * Иногда это дешевле, чем обучать или переобучать уже имеющихся работников. * Выступает как форма рекламы для компании. | * Более высокие затраты на привлечение кадров. * Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров. * Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих. * Высокая степень риска при прохождении испытательного срока. * Плохое знание организации. * Длительный период адаптации. * Блокирование возможностей служебного роста для работников организации. * Нового работника плохо знают в организации. * У новых работников могут возникать трудности при адаптации к культуре, сложившейся в организации, и к стилю управления. * Вхождение в новую должность для работников, нанятых со стороны, может потребовать больше времени, чем для «своих». * Период вхождения в новую должность чреват снижением производительности. |

[Показатель эффективности работы службы персонала

Можно использовать качественный показатель эффективности работы службы персонала по поиску и подбору новых сотрудников, который рассчитывается по следующей формуле:

КН = (РК + Пр + Ор): Ч,

где КН — качество набранных работников, %;

РК — усреднённый суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками;

Пр — процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

Ор — процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

Ч — общее число показателей, учтённых при расчёте.] [4]

**1.3 Вывод**

Если говорить об источниках поиска кадров на имеющиеся в организации вакансии, то здесь существует две возможности: искать нужных людей вне организации (внешний рекрутинг) или внутри самой организации (внутренний рекрутинг).

Большинство российских организаций преимущественно обращается к внешним источникам. При этом организациям приходится решать две задачи: привлечение достаточного числа квалифицированных кандидатов и отбор лучших из них.

Для многих предприятий важнейшим средством привлечения новых работников являются объявления в прессе. Однако далеко не все обращающиеся в организацию в ответ на объявление действительно соответствуют предъявляемым формальным требованиям. Последующий отбор позволяет из этого числа выделить те 20-30% работников, которые по всем основным параметрам устраивают нанимателя.

Другой возможностью привлечения и поиска кадров является Интернет. Интернет дает организациям возможность подобрать требующийся персонал с минимальными затратами. Сегодня существует множество специализированных сайтов, полностью посвященных различным аспектам процесса рекрутинга (списки вакансий, возможности размещения собственных мини-резюме, новости и др.).

**2. Поиск и отбор персонала**

**2.1 Проблемы в области поиска и отбора персонала**

Можно не говорить общих слов о том, насколько важно для любой организации найти таких работников, которые лучше всего соответствуют как требованиям той работы, которую они будут выполнять, так и требованиям руководства. Найти наиболее подходящего для занятия имеющейся вакансии человека, который согласится выполнять данную работу на предлагаемых организацией условиях ее оплаты – вот цель процесса поиска и отбора персонала. Однако на пути достижения этой идеальной цели у отечественных работодателей возникает целый ряд препятствий. В ряде случаев это препятствия, которые предприятия создают себе сами. К числу наиболее часто повторяющихся проблем, возникающих перед многими организациями в области поиска и отбора новых работников, можно в первую очередь назвать следующие:

1)нет разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала;

2)во многих организациях не разработаны процедуры отбора новых работников;

3)не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала;

4)недостаточен опыт и уровень квалификации работников, занимающихся отбором кадров;

5)отделы кадров многих организаций не проводят систематическую работу по изучению потребности подразделений предприятия в кадрах;

6)не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора кадров;

7)при отборе новых работников часто не используются четкие критерии, увязанные с требованиями профессии и рабочего места.

Таким образом, поиск и отбор новых работников в организациях самого разного типа затруднен из-за отсутствия у них по разным причинам соответствующих процедур, методического и документального обеспечения. Кроме того, одной из серьезнейших проблем является недостаток квалифицированных специалистов, способных организовать работу по поиску и отбору персонала.

[Обращает на себя внимание крайне низкая оценка эффективности работы с Государственной службой занятости. Возможно, это происходит потому, что изначально ориентированная на обслуживание промышленных предприятий, ГСЗ не успевает приспособиться к быстро изменяющимся потребностям новых предпринимательских структур, которым требуется персонал с иными характеристиками и качествами.

Безусловным лидером по поставке на рынок труда молодых, энергичных, грамотных и амбициозных сотрудников, не обремененных комплексом «рабочего и служащего социалистического предприятия» являются учебные заведения. Кроме этого сотрудничество с ними не требует высоких затрат. Наиболее явным недостатком работы с учебными заведениями, по оценкам респондентов, являются большие временные затраты. Но их можно снизить, привлекая возможных кандидатов на вакансию уже на стадии прохождения студентами производственной практики и написания ими курсовых и дипломных работ по заказу компании.

Проблематика различных подходов к отбору кадров.

Одним из побочных явлений субъективного подхода к отбору является проблема последующей адаптации кандидата к требованиям руководителя и требованиям конкретной профессиональной деятельности. Необходимо в достаточно полной мере знать и особенности стиля управления конкретного руководителя, и психологические особенности данного коллектива. Вполне возможно, что может возникнуть такая ситуация, когда вполне способный, с точки зрения требований деятельности кандидат, не может быть рекомендован на должность из-за «конфликта» стилей управления и подчинения. Кроме того, кандидат, прошедший отбор по критерию симпатии, может в последующем составить большую проблему из-за нежелания приспособиться к сложившейся корпоративной культуре или правилам взаимодействия в данном коллективе.

Существенной становится проблема представления данных на кандидата независимо от установки значимых лиц (вышестоящий руководитель, будущий руководитель, общие родственники или знакомые и т.д.). Перед руководителем или заказчиком всегда будет стоять вопрос, до какой степени объективности можно дойти, проводя собеседование с кандидатом и описывая его результаты? В какой мере объективны данные тестирования? Насколько объективно или адекватно дано заключение? Не стоит забывать, что в среде заказчиков есть такие, кто хотел бы получить сведения о своем потенциальном сотруднике как после ультразвуковой диагностики. Все это требует объединения усилий по разработке правил отбора и подачи заключений.

Отсюда следует, что, требуется четкое разделение профессий на те, где достаточно процедуры собеседования и те, где необходимо применять психологическое тестирование, наряду с собеседованием.

Технология отбора может быть построена по принципу поиска соответствия способностей и требований деятельности, а может быть построена по принципу определения наличия психологических противопоказаний к данному виду деятельности. Названные технологии будут отличаться объемом применяемых методик, временем тестирования, ответственностью за принимаемые решения. Наиболее сложным является обоснование отказа в приеме на работу по психологическим или психофизиологическим основаниям с опорой на прогноз поведения, возможной эффективности деятельности и особенностей межличностных отношений кандидата. Обоснование отказа требует отработки правил формулировок, т.к. обычное заключение «вы не прошли психологического отбора» моет вызвать чувство протеста со стороны кандидата и психологически повлиять на дальнейшие поиски работы.

Одна из значимых проблем на сегодняшний день – проблема подбора методик для психологического тестирования. Часть методов диагностики, используемых в традиционной практике тестирования, требует тщательного исследования в связи с изменяющимся отношением к тем нормам, которые были отработаны и применялись еще 10 лет назад.

Из выше изложенного вытекает задача создания тестовых центров, функции которых будут сводиться к разработке, подготовке и апробации конкретных методик для отбора персонала на конкретные должности и направления деятельности, а так же разработка сценариев деловых игр для процедур отбора.

На сегодняшний день нет единой стратегии по отбору персонала даже на одинаковые должности, но в разных организациях.

Наибольшей сложностью представляет собой отбор при найме работников высшего эшелона – руководителей организации, их заместители, руководителей отдельных направлений деятельности организации. Очевидно, что основу организации оценки качества руководителей высших эшелонов в рамках данной организации составляет парадоксальное убеждение: чем выше должность, которую должен занимать претендент, и чем выше ответственность, которую он должен нести, тем меньше число людей может выполнять эту работу. Основная причина этого – низкий уровень профессионализма кадровой работы, присущий руководителям разных уровней (отметим, что парадокс заключается в том, что чем выше уровень руководителя, тем больше он предпочитает руководствоваться собственным мнением и тем меньше доверяет научному профессиональному отбору и подбору соответствующих специалистов).

Другой причиной существенных недостатков в отборе и подборе кадров высшего эшелона является стремление к отбору в первую очередь работников, лояльных по отношению к тому человеку, который занимается данным отбором. Такое желание вполне понятно, если учесть не только условия, в которых приходится работать современному руководителю, но и особенности формирования его карьеры.

Высокая текучесть персонала – также большая проблема для организации. Обычно нет одной «самой главной» причины, обусловившей такую ситуацию, действует целый комплекс факторов. Но очевидно существует зависимость ротации от качества подбора новых сотрудников. Говоря о некачественном подборе как причине повышенной ротации персонала, мы имеем в виду некачественную работу специалиста по подбору персонала, либо работника, выполняющего эти функции. Это – лишь одна из возможных причин, поскольку решение о приёме нового сотрудника, в любом случае, принимается в несколько этапов, и окончательное решение зависит уже не от «подборщика», а от линейных руководителей различного уровня (в зависимости от структуры организации).

**2.2 Вывод**

Проблема по подбору персонала, возникает в компаниях, не успевающих перестроить свою кадровую политику в соответствии с меняющимися рыночными условиями. Как правило, происходит это в тех компаниях, в которых роль менеджера по персоналу ограничена строго подбором в соответствии со «спущенными сверху» требованиями, а сотрудники фирмы не имеют ни малейшей возможности донести до руководства свои пожелания по изменению условий труда.

Из-за активного развития коммерческой сферы, спрос на квалифицированные кадры превысил предложение и кампании вынуждены открывать второй фронт конкурентной борьбы – вести бои за персонал.

Требования кандидатов к работодателям за последние два года сильно изменились – сегодня соискателями очень большое внимание уделяется сбалансированности мотивационных схем и соцпакету. Предложения компаний, не оформляющих официально своих сотрудников, не оплачивающих отпуск и больничный, или проводящих по бухгалтерии зарплаты в 500-1000 рублей рассматриваются во вторую и третью очередь.

В соответствии с этим правомерен вывод о том, что исход неуспешного отбора – это ускользнувшая выгода, потерянная прибыль, причинение вреда производственным целям, ожидание соответствующих конкурентных последствий, а также непозволительная роскошь ошибок, которые являются растратой средств для предприятия.

**Заключение**

В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами больше привыкли заниматься планированием численности работников предприятия. Их главная задача – добиться, чтобы на предприятии было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатным расписанием.

Но сегодня отделам кадров важно уже добиваться не просто своевременного заполнения вакансий, чтобы поддерживать на должном уровне объем производства. Система работы с кадрами должна быть спланирована таким образом, чтобы добиваться постоянного увеличения в составе кадров предприятия тех людей, кто обладает хорошими знаниями, квалификацией, физическими данными, и следить за тем, чтобы таких работников было все больше в каждом подразделении.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования и оплаты кадров, а также политика отношений между администрацией и работником.

Даже если организация способна привлекать новых работников, имеется много трудностей на пути подбора правильного человека на определенную работу. Некоторые думают, что они могут сразу же оценить других. На самом же деле это является разновидностью избитого предвзятого мнения. Другие не уделяют этой трудной задаче достаточно времени или полагаются на один источник информации, обычно это собеседование.

Эффективный отбор начинается с точной характеристики работы, т.е. с анализа работы конкретной должности. Далее составляется должностная инструкция, на основании которой формулируются требования к кандидатам. Одним из важных этапов является рекламирование работы, т.е. привлечение кандидата. Собеседование все еще сохраняет свою популярность как один из самых важных элементов процесса отбора персонала. В ходе собеседования можно познакомиться с кандидатом поближе, т.е. узнать его личные качества, манеры поведения. На основании собранных сведений уже происходит принятие решения о выборе потенциального работника, но даже полное наличие элементов отбора не дают точной информации о нанимаемом человеке.

**Список литературы**

1.Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие/А.Я. Кибанов. – М.: Экзамен, 2006. – 416 с.

2.Купер, Д. Отбор и найм персонала: технология тестирования и оценки/Д. Купер, И. Робертсон, Г. Тинлайн. – М.: Вершина, 2005. – 332 с.

3.Одегов Ю.Г. Управление персоналом. Конкретные ситуации: практикум/Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 2007. -192 с.

4.Травин В.В. Основы кадрового менеджмента: учебник/В.В. Травин. – СПб.: 2008.

5.http://ru.wikipedia.org/wiki/Ротация (термины)

6.http://www.vorcuta.ru/articles-job1.htm (источники найма персонала)