

УДК 331.108.2

А.А. СЕРГИЕНКО
(als94@mail.ru)

Волгоградский государственный социально-педагогический университет

ПРОБЛЕМА ВНЕШНЕГО И ВНУТРЕННЕГО РЕКРУТМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Анализируется проблема внешнего и внутреннего рекрутмента в организации. Рассматриваются понятия подбора и отбора персонала, выявлены внешний и внутренний рекрутмент, описаны преимущества и недостатки каждого из видов.

Ключевые слова: *подбор и отбор персонала, рекрутмент, кадровая политика, управление персоналом, организация*

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является подбор и отбор персонала. Отбор новых сотрудников призван не только обеспечить режим нормального функционирования организации, но и закладывает фундамент ее будущего успеха.

Отбор и поиск персонала является одной из важнейших политик предприятия, так как кадры являются главным ресурсом, от качества которого во многом зависят все экономические результаты и эффективность его деятельности. Сам процесс подбора и отбора персонала называется рекрутмент (от англ. *recruitment*). Для того, чтобы понять сущность рекрутмента, необходимо рассмотреть каждый составляющий его процесс отдельно.

Теоретическую базу изучения вопросов подбора и отбора персонала составили работы таких ученых, как: Д.Е. Мякушкин, А.В. Дейнека, Л.Н. Иванова-Швец, Г.И. Михайлина, Т.В. Баскина. Подбор определяют как привлечение максимального количества сотрудников (соискателей), отвечающих количественным и качественным потребностям организации в персонале [6]. Основной целью подбора является набор персонала для создания резерва кандидатов на все рабочие места с учетом изменений штата предприятия, то есть увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончания сроков контракта и т.д. Резерв соискателей является немаловажным аспектом для предприятия, потому что потеря штатного сотрудника может по-разному отразиться на работе организации, и требует незамедлительного решения.

Отбор – следующий этап в процессе рекрутмента — обозначает выбор необходимого для организации сотрудника, путем соотнесения параметров вакансии и специалиста [6]. Процесс отбора связан, прежде всего, с анализом всех возможностей кандидата, определением того, как качественно он будет выполнять работу, а так же что может дать кандидат организации в будущем.

Для качественного управления персоналом в организации, отбор персонала должен иметь следующие принципы:

- равные возможности для всех кандидатов, соответствующих должности по своим способностям и профессиональной подготовке;
- обеспечение максимального соответствия личных качеств претендента требованиям, предъявляемым к вакантной должности;
- ориентация на кадры, имеющие более высокую квалификацию;
- отказ от приема новых работников (даже имеющих высокую квалификацию), если потребности в них нет;
- строгое соблюдение норм закона и этических принципов при отборе персонала.

По Д.Е. Мякушкину отбор и подбор персонала – процесс изучения психологических и профессиональных качеств кандидата с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей, а также выбор из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квали-

фикации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и самого работника [4].

Возвращаясь к рекрутменту, стоит заметить, что в настоящее время в России подбор персонала широко распространен. В 2014 г. был разработан российский стандарт услуги рекрутмента, где называют следующее определение данного процесса: рекрутмент – поиск и подбор персонала на постоянные и временные позиции всех уровней [5].

В зависимости от задач, технологии поиска и привлечения кандидатов, количества необходимых специалистов, срока и условий их найма термин «рекрутмент» («подбор персонала») может использоваться при обозначении:

- индивидуального поиска и подбора кандидатов на постоянные позиции всех уровней;
- массового подбора на типовые позиции («массовый подбор»);
- предоставления персонала на временные проекты («подбор временного персонала»). [5]

Таким образом, можно отметить, что поиск и отбор персонала является одним из ключевых элементов системы управления персоналом и должен быть тесно связан со всеми основными направлениями работы в этой сфере. Потому, очень важно, чтобы рекрутментом в организации занимались профессиональные работники, обладающие необходимыми знаниями и практическим опытом, т. е. рекрутеры.

Рекрутмент заключается в определенных действиях рекрутера:

- 1) Рекрутеру необходимо определить потребности в персонале с учетом основных целей организации.
- 2) Получить точную информацию о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность.
- 3) Установить квалификационные требования, необходимые для успешного выполнения работы.
- 4) Выявить личностные и деловые качества, необходимые для эффективного выполнения работы.
- 5) Наладить поиск возможных источников кадрового выполнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов.
- 6) Определить подходящие методы отбора кадров, позволяющие лучше всего оценить пригодность кандидатов к работе в данной должности.
- 7) Обеспечить наилучшие условия для адаптации новых работников к работе в организации.

Л.Н. Иванова-Швец считает, что процесс привлечения персонала, т.е. рекрутмент – представляет собой специфический вид маркетинговой деятельности [3]. Такой подход помогает выделить несколько этапов в процессе рекрутмента кандидатов на вакантные должности:

1. Исследование рынка – тенденции рынка труда, специфика занятости, стратегия конкурентов и т.д.
2. Разработка товара – на рынке рабочей силы представляет собой, прежде всего, обеспечение конкурентоспособных условий труда, привлекательность рабочего места, что находит отражение в рекламной информации.
3. Ценообразование в процессе рекрутмента подразумевает разработку системы заработной платы, льгот и компенсаций (на этот процесс влияет спрос и предложение на рынке труда, объективные условия рынка).
4. Продвижение товара составляет суть рекрутмента кандидатов на вакантные должности, т.е. способы привлечения [3].

Различают внешний и внутренний рекрутмент. На практике определить явное превосходство одного вида над другим весьма трудно.

Поиск сотрудников для замещения вакантных должностей может осуществляться за счет внутренних ресурсов организации (внутренний рекрутмент) и за счет внешних источников (внешний рекрутмент).

Внутренний рекрутмент (из числа собственных сотрудников) заключается в перемещении работников с одной должности на другую внутри организации. Существует три основных его вида:

- выдвижение – перевод на вышестоящую позицию;
- ротация – перемещение на схожую позицию;
- резерв – создание кадрового резерва.

Под внешним рекрутментом чаще определяют услуги кадровых агентств по подбору персонала, но в данном случае мы будем использовать второе определение внешнего рекрутмента – подбор кадров из внешних кандидатов. Для этого используются такие методы, как:

- объявления в печатных и электронных СМИ;
- поиск в Интернете;
- поиск по рекомендациям;
- посещение конференций и выставок;
- работа с вузами [1].

Проблемой выступает вопрос о преимуществах и недостатках применения внутреннего и внешнего рекрутмента. Большинство организаций предпочитает проводить набор в основном из внутренних источников, т.к. продвижение по службе своих сотрудников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает социально-психологический климат в коллективе и усиливает привязанность работников к своей организации. 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 [2].

Можно выявить следующие преимущества внутреннего рекрутмента:

- шанс продвижения по карьерной лестнице в данной организации;
- знание как претендента в организации, так и организации претендентом;
- быстрое заполнение вакантной должности;
- у персонала повышается уровень мотивации и удовлетворенности трудом;
- незначительные материальные затраты в организации;
- возможность избежать высокой текучести кадров в организации.

Недостатками внутреннего рекрутмента можно назвать:

- ограниченный выбор персонала;
- возникновение напряженной ситуации в случае появления нескольких претендентов на вакантную высокую должность;
- недовольство выдвинутой кандидатурой у большинства сотрудников;
- требуются дополнительные затраты в переподготовке или повышении квалификации сотрудника, занявшего вакантную должность;
- возможное проявление панибратства в процессе решения деловых задач.

Также, рассмотрев на практике возможности внешнего рекрутмента, следует отметить такие достоинства:

- широкие возможности выбора персонала;
- возникновение новых идей в организации;
- прием на работу удовлетворяет количественную и качественную потребность в персонале организации;
- возможность узнать особенности работы конкурентов;
- вновь принятому работнику легче добиться призывания (как показано на практике)

Недостатки внешнего рекрутмента:

- высокие затраты на привлечение сотрудников;
- длительный период адаптации;
- недостаточное знание организации;
- отсутствие возможностей для карьерного роста сотрудников в данной организации:

– значительный удельный вес принимаемых сотрудников извне приводит к высокой текучести кадров;

– негативное воздействие на социально – психологический климат в организации.

В заключении стоит отметить, что ориентация организации на какой-либо один вид рекрутмента не приносит должной эффективности в подборе персонала. Потому, в кадровой политике каждой организации реально использовать элементы как внутреннего, так и внешнего рекрутмента, создавая, таким образом, свой уникальный подход к подбору персонала.

Литература

- 1.Баскина Т.В. Техники успешного рекрутмента. М.: Альпина Паблишер, 2014.
- 2.Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров. М.: Дашков и К, 2015.
- 3.Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Евразийский открытый институт, 2009.
- 4.Мякушкин Д.Е. Отбор и подбор персонала: учебное пособие. Челябинск, Изд-во ЮУрГУ, 2006.
5. Суханова И.М. Две стратегии подбора: брать ли готовых специалистов или обучать и развивать своих? // Кадровые решения. № 11 (29). 2007.
6. Федерация Рекрутмента Национальной конфедерации «Развитие человеческого капитала» (НК РЧК). Проект Российского стандарта услуги «Рекрутмент», 2014.

SERGIENKO A.A.

Volgograd State Pedagogical University

PROBLEMS OF INTERNAL AND EXTERNAL RECRUITMENT IN THE ORGANIZATION

The article analyzes the problem of internal and external recruitment in the organization. considered of recruitment and selection of concepts identified external and internal recruitment, describes the advantages and disadvantages of each of their species.

Key words: recruiting and selection of personnel, recruitment, HR policy, personnel managemen, organization

Научный руководитель: Попова К. А., канд. социолог. наук, доцент