

УДК 339.137.2:631.11

*С. Ю. Кулакова,
к. е. н., доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом,
Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава
В. В. Копейкіна,
студентка,
Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава
О. М. Зотова,
завідувач експлуатаційного відділення, Полтавський коледж нафти і газу
Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка,
м. Полтава*

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РЕКРУТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*S. Kulakova,
Ph.D., Ass.Prof. of Department of Economics and enterprise management personnel,
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Poltava
V. Kopeykina,
student, Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, Poltava
O. Zotova,
Head of Operations Department, Poltava Oil and Gas College of Poltava National Technical
Yuri Kondratyuk University, Poltava*

THE MANAGEMENT OF PROCESS RECRUITING ON ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

У сучасному світі людина - ключовий ресурс будь-якої організації, від вибору якого буде залежати успішність та ефективність роботи співробітника і компанії в цілому. У даній статті розглянута одна з галузей HR-менеджменту - рекрутинг. Сьогодні велике значення приділяється пошуку кваліфікованих кадрів, які в повній мірі відповідають усім вимогам компанії, тому під впливом даного чинника склалося кілька тенденцій розвитку рекрутингових компаній, такі як складання повного списку вимог до кандидата, використання мобільних додатків і соціальних мереж для пошуку і залучення персоналу, а також підбір талановитих кандидатів по всьому світу. В якості ефективною роботи пошуку та підбору персоналу пропонується використовувати певний алгоритм процесу рекрутингу. Авторами було досліджено методи та види процесу рекрутингу, які функціонують на вітчизняних підприємствах, що використовують рекрутинг.

In the modern world, a person is a key resource of any organization, the choice of which will depend on the success and effectiveness of the employee and the company as a whole. This article is considered one of the branches of HR recruitment. Today, great importance is given to the search for qualified personnel, fully meet all the requirements of the company, so the influence of this factor has developed several trends of recruitment companies, such as drawing up a complete list of requirements to the candidate, the use of mobile applications and social

networking sites to find and attract staff, as well as the selection of all talented candidates in the world. For effective job of finding and recruiting staff, it is suggested to use a certain recruiting process algorithm. The authors were investigated the methods and types of recruiting process that operate in domestic enterprises that use recruiting.

Ключові слова: рекрутинг, хедхантинг, персонал, ключові показники ефективності.

Keywords: recruiting, headhunting, staff, key performance indicators.

Постановка проблеми. Наразі важливе завдання, як пошук персоналу, набуло значної актуальності у роботі сучасних підприємств. Це сприяло виникненню такого процесу на ринку праці як «рекрутинг».

У сучасних умовах зростає ще одне важливе завдання, як ефективність оцінювання системи, яка враховує всі можливі показники роботи того чи іншого відділу підприємства. Пошук і відбір персоналу – це основа системи управління персоналом підприємства, що має більш якісно оцінюватися та коригуватися саме на стадії формування його кадрового складу підприємства.

Як правило, керівники підприємств та організацій прагнуть бачити на роботі висококваліфікованих спеціалістів, тому необхідно приділяти значну увагу процесам рекрутингу та неодмінно удосконалювати методи та шляхи пошуку персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам рекрутингу, набору персоналу, управління персоналом, кадрової політики присвячені роботи зарубіжних та вітчизняних вчених: М. Армстронга, Р. Дж. Еренберг, Ф.Бернірі, В. Паундстоун, Д. Ломмел, Н. Гада-Джейн, Г. Десслер, Р. Каплан, Д. Нортон, М.Г. Белопольського, О.А. Зінченко, Т.Г. Логутової, О.М. Орлової, А.І. Кибанової, С.А. Карташової, С.В. Іванової, І.А. Кокоревої, М.Н. Магури, Ю.Г. Одегової та інших вчених.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних засад ефективного управління процесом рекрутингу на підприємстві.

Основні результати дослідження. Як свідчить досвід провідних держав як за умов стабільного розвитку, так і за кризових явищ зростає потреба в нових підходах до кадрового забезпечення діяльності організацій і, особливо, бізнес-структур. У сучасних умовах розвитку України на ринку праці склалась парадоксальна ситуація: при досить високому рівні безробіття спостерігається дефіцит кваліфікованих фахівців. Тому виникає необхідність в активному розвитку ринку праці, появі нових інститутів, що здійснюють на нього значний вплив. Це зумовило виникнення нового напрямку на ринку праці – рекрутингової діяльності. Однак сучасний український рекрутинг значно відстає по якості підбору персоналу, а вітчизняний ринок праці не досить використовує можливості агентств для пошуку і підбору висококваліфікованого персоналу.

У міру розвитку даного напрямку особливої актуальності набуває внутрішній рекрутинг як один із способів використання людських ресурсів, коли підприємство намагається заповнити вакантну позицію, не вдаючись до зовнішніх послуг. Деякі керівники, особливо на великих підприємствах, віддають перевагу внутрішньому рекрутингу порівняно із зовнішнім, оскільки на великому підприємстві власна кадрова служба представлена певною кількістю штатних співробітників із відповідним рівнем кваліфікації, знаннями і особистісними характеристиками, які дозволяють підприємству власними силами здійснити вибір. Однак правильний вибір кандидата може допомогти в зростанні продуктивності, прибутку підприємства та підвищенні лояльності співробітників. Неправильний вибір зазвичай позначається на великій плінності персоналу або недостатній компетенції співробітників.

В інформаційному просторі України проблеми рекрутингу більше досліджуються на рівні формування стратегій діяльності рекрутингових агенцій, як прикладна проблема з адаптацією технологій і моделей діяльності закордонних рекрутингових агенцій, ніж на рівні теоретичних досліджень самостійного пошуку самим підприємством. [8]

По мірі становлення ринку праці в Україні, на ньому відбуваються істотні зміни: якщо раніше проблемою був пошук роботи, то сьогодні – пошук «кращого» працівника. Пошук резюме відповідних фахівців, первинний відбір та співбесіда – все це займає багато часу, а головне – зусиль, які, при неправильній методиці підбору спеціалістів, можуть просто не виправдати себе.

Взагалі відбір персоналу починається з опису вакансії та аналізу її на адекватність ситуації, що склалася на кадровому ринку і на підприємстві-роботодавці. Далі починається етап пошуку кандидатів, або етап, що полягає в рекрутингу.

Рекрутмент як вид підприємницької діяльності, який полягає в наданні послуг з пошуку і підбору персоналу, порівняно молодий. Місцем його походження вважаються США, а часом - кінець 40-х-початок 50-х років 20 століття. В Україні перші рекрутингові агентства почали з'являтися лише на початку 90-х рр - періоду становлення ринкових відносин. [14]

З одного боку, рекрутинг – процес створення бази даних кадрів, з іншого боку – це створення процедури залучення та первинного підбору, а з третього – бізнес-процес. Спільним для всіх визначень є

процес відбору та підбору персоналу. Питання уточнення змісту понять «підбір» та «відбір» персоналу є доволі дискусійним.

Під підбором персоналу багато фахівців розуміють систему заходів, що застосовуються організацією з метою залучення працівників, що володіють знаннями, навичками і поглядами, які потрібні для вирішення поставлених нею завдань, а також сукупністю наступних дій по виявленню з їх числа осіб, які найкраще підходять для вакантного місця роботи [2].

Крім того, здійснення процедури залучення та підбору персоналу – це здійснення процедури залучення та первинного підбору, частіше більш глибокий відбір, який здійснює організація, у тому числі в період здійснення процедури звільнення та первинного відбору; часто в період випробувального терміну. [1]

Узагальнюючи розглянуті підходи, можемо стверджувати, що рекрутинг – це комплекс організаційних заходів, спрямованих на пошук і підбір такого персоналу, який за своїми професійними, психологічними та фізіологічними якостями відповідає посаді та який в даний момент необхідний для компанії замовника.

Основне завдання рекрутингу – знайти людину, знання і здібності якого будуть відповідати посади. Відповідно, об'єктом процесу рекрутингу є пошук і підбір персоналу.

Процес підбору працівників має свою специфіку на кожному підприємстві, проте це не заважає виділити основні його етапи, яких працівники служби персоналу (департаменту управління людськими ресурсами, відділу кадрів тощо) або окремі посадові особи повинні здебільшого дотримуватися (рис. 1).

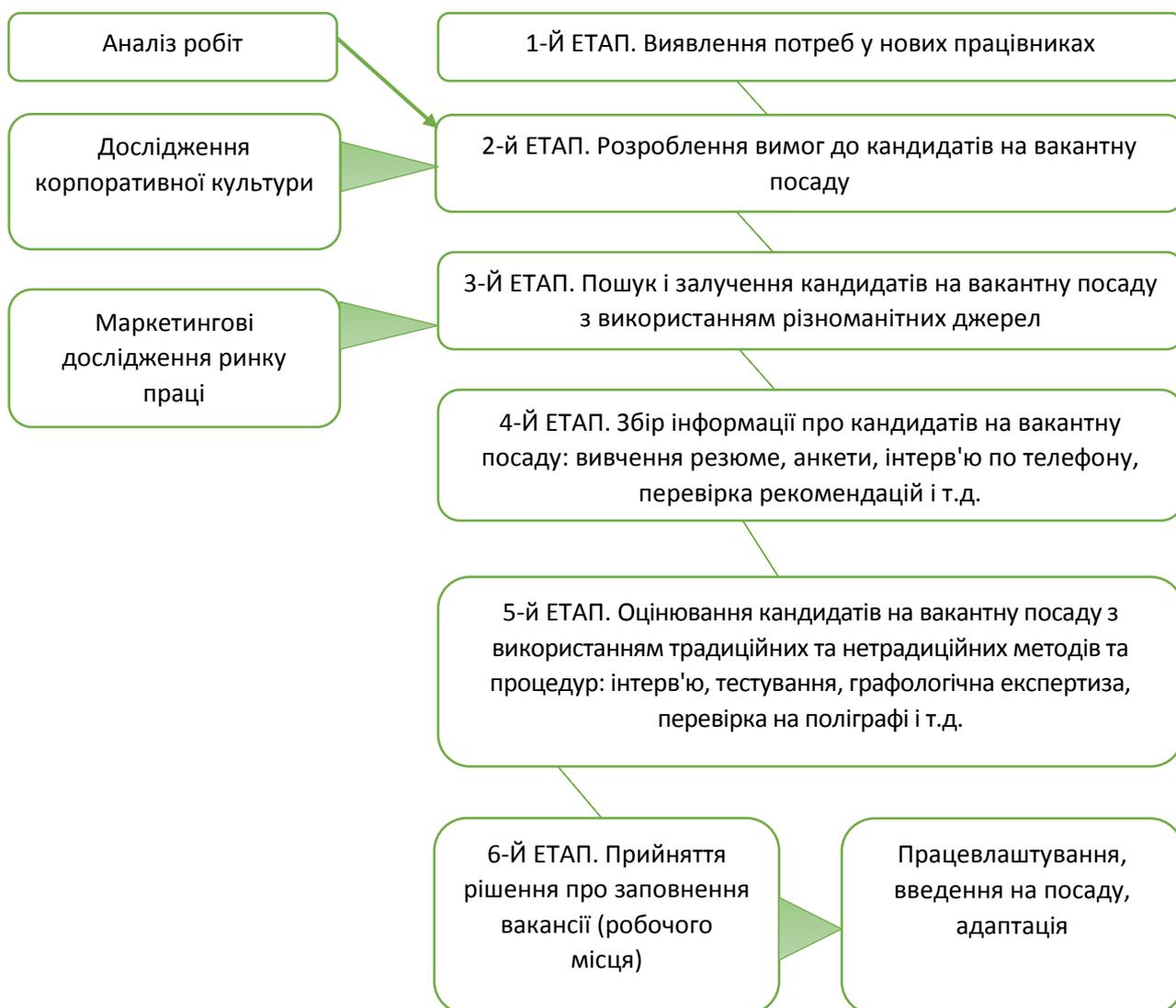


Рис. 1. Етапи проведення рекрутингу

В сучасних умовах більшість стабільних підприємств структурує свої бізнес-процеси, в тому числі і в сфері HR-менеджменту: по чітко описаній схемі значно легше працювати. На рис. 2 представлено алгоритм рекрутингу на підприємстві. Даний рисунок регламентує весь ланцюжок дій рекрутера, встановлює правила взаємодії з питань найму між департаментом управління персоналом та іншими підрозділами.

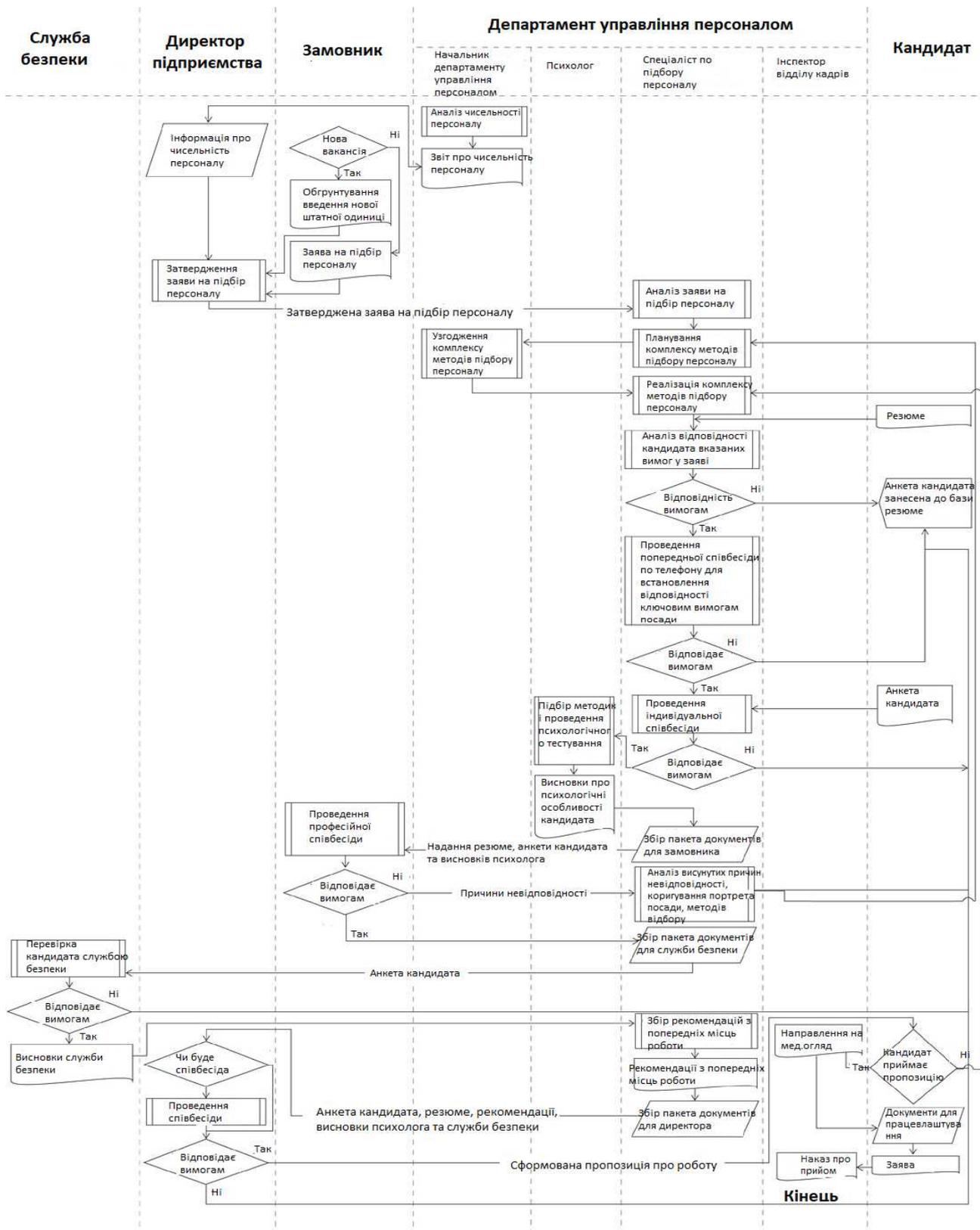


Рис. 2. Алгоритм процесу рекрутингу на підприємств

На сьогодні на українському ринку праці значною мірою копіюються економічні механізми західних країн. Відповідно розширюється кількість і різновид інструментів у сфері набору кадрів. Залучити працівників можливо як власними силами (внутрішній рекрутинг), так і за допомогою сторонніх організацій (зовнішній рекрутинг).

Внутрішній рекрутинг – це діяльність відповідного підрозділу кадрової служби з пошуку, підбору, відбору потенційних кандидатів та їх адаптації, тобто це функція кадрового менеджменту.

Зовнішній рекрутинг – це діяльність різних рекрутингових компаній, кадрових агенцій, некомерційних фондів і центрів, а також державних структур з підбору кандидатів для заміщення вакансій.

Рекрутинг нещодавно увійшов на український ринок праці та посів на ньому чи не останнє місце, що підтверджується тим фактом, що кадрові та рекрутингові агентства, трудові біржі все більше розширюють свою діяльність.. Хоча вартість послуг є значною, але результат повністю задовольняє потребам керівників. Рекрутинг включає певні технології підбору персоналу та обов'язкове виконання етичних принципів відносно кандидатів на роботу, замовників і колег з рекрутингового ринку. Серед основних напрямків зовнішнього рекрутингу виділяють:

- Класичний рекрутмент – пошук і відбір керівництва середньої ланки, спеціалістів та офісного персоналу;
- Executive Search – пошук і відбір керівництва вищої ланки та висококваліфікованих спеціалістів;
- Head-hunting – пошук і відбір керівництва вищої ланки (у суворій конфіденційності), «переманювання» визначеного ексклюзивного спеціалісту (відоме ім'я та посада) для компанії-замовника;
- Outplacement – послуги щодо працевлаштування персоналу, який звільняється з компанії-замовника у визначені терміни на визначених умовах (послуга надається за кошти компанії-замовника);
- Leasing – послуги щодо оренди співробітників на визначений період і на визначених умовах, що знаходяться у трудових відносинах із агенцією;
- Прелімінарінг (Preliminaring) – залучення молодих фахівців за допомогою організації місць для проходження виробничої практики, стажування;
- Скринінг (від англ. Screen - просівати) – це масовий підбір кандидатів шляхом фільтрації всього потоку резюме шукачів по формальним вимогам (стать, вік, освіта, досвід роботи, готовність розглядати пропозиції про роботу). [3]

В Україні теж діють такі технології, але найпопулярніші з них – це класичний рекрутмент, але ще має місце Head-hunting і Executive Search.

Executive Search (прямої пошук) - пошук фахівців. Дана технологія роботи використовується для ефективного підбору ТОП-персоналу, керівників середньої ланки і унікальних фахівців.

Executive search - це складний процес, що включає в себе кілька стадій:

- 1) глибокий аналіз діяльності компанії Замовника;
- 2) аналіз ринку, на якому працює компанія Замовник;
- 3) визначення зони пошуку кандидатів;
- 4) хедхантинг;
- 5) проведення і організація співбесіди з консультантами і роботодавцем;
- 6) супровід обраного кандидата на робочому місці.

Head-Hunting (Хедхантинг) - в перекладі з англійської «полювання за головами» - один з найперспективніших і ефективних способів пошуку і підбору персоналу високого рівня професіоналізму, а також рідкісних спеціальностей. Хедхантинг є лише одним з етапів процесу Executive search і застосовується у випадках, коли відомі конкретні кандидати, яких хоче бачити у себе в компанії замовник.

Основне завдання хедхантинга – переконати співробітника перейти з однієї компанії в іншу. Для цього необхідно зустрітися з кандидатом, вступити з ним в переговори і в кінцевому підсумку зробити фахівцеві таку пропозицію, яке відкриє перед ним нові горизонти. При цьому головний козир консультанта – обізнаність. Чим більший обсяг інформації (про рівень заробітної плати в потрібному секторі, про характер і запити кандидата, про обстановку в компанії) має консультант, тим вище його шанси потрапити «в десятку».

Компанії, які заявляють про себе на цьому фронті (Executive Search и Head-hunting): Belyaev's Headhunting, Алпина Консалтинг, Ескадра Рекрутинговое агентство, Шустрая Белка, Виктори-Украина, Golden Staff, Brain Source, Навигатор. Межрегиональная компания (табл. 1).

Таблиця 1.
Рейтинг провідних рекрутингових агентств України

Місце в 2016	Місце в 2015	Агентство	Кількість голосів
1	2	Golden Staff	125
2	1	Навигатор	121
3	5	Smart Solutions	112
4	9	Персонал-сервис	106
5	3	Анкор	98
6	10	Recruit Alliance	87
7	4	Brain Source	86
8	6	Hudson Ukraine	82
9	-	Adecco	75
10	8	Допомога	73
11	-	Personnel	69
12	-	Staff service	65

Існує також так званий рекрутинг за рекомендаціями, який являє собою процес пошуку персоналу, при якому вакансії закриваються за рекомендаціями. При такому рекрутингу легко дізнатися необхідні дані про кандидата у рекомендаителя. Основна привабливість рекрутингу за рекомендаціями в тому, що дана технологія дозволяє «достукатися» до пасивних кандидатів, які не перебувають в активному пошуку роботи, але частіше за все є найціннішими кадрами для компаній [6].

Широким спектром методів у пошуку та підборі персоналу володіє інтернет-рекрутинг. Всі види онлайн-рекрутингу можна розділити з урахуванням тих завдань, які вони вирішують: залучення, пошук і відбір (оцінка) персоналу (рис. 3).



Рис. 3. Основні види інтернет-рекрутингу

В останні роки на ринку праці з'являються і нові методи відбору персоналу. Яскравими прикладами цих методів стали мобільний рекрутинг і рекрутинг через соціальні мережі. Мобільність відкриває широкі можливості для побудови довіри, впізнаваності бренду і взаємодії з талантами. Основною причиною мобільності в рекрутингу вважається поява смартфонів, які масово вийшли на ринок. Виходячи з поточних прогнозів, протягом найближчих трьох років кількість користувачів мобільного інтернету перевищить кількість користувачів настільних ПК.

За бажанням використовувати в рекрутингу смартфони Азія виразно лідирує, і саме азіатські HR-фахівці відзначили високе бажання використовувати в рекрутингу мобільні девайси, а також звернули увагу на величезну кількість кандидатів, які просять пройти оцінку за допомогою подібних пристроїв. Причину цього варто шукати в тому, що тестування за допомогою різних девайсів вважається конкурентною перевагою через економічності і зручності в застосуванні під час процесу відбору.

Таким чином, на українському ринку праці сьогодні копіюються економічні механізми західних країн, та відповідно розширюється різноманітність і кількість технік, підходів та інструментів з набору персоналу. Залучити працівників можливо використовуючи внутрішні ресурси підприємства, так і за допомогою спеціалізованих агентств з підбору кадрів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Кінцева мета процесу підбору персоналу полягає в тому, щоб з мінімальними витратами найняти необхідну кількість працівників певного якості для задоволення потреб організації в людських ресурсах, підвищенню якості персоналу, який підбирають, скорочення фінансових витрат на підбір.

Можна зробити висновок: підбір персоналу - це один з найважливіших етапів в роботі з людськими ресурсами, що включає в себе розрахунок потреби в персоналі, побудова моделі компетенцій, професійний відбір кандидатів і, в підсумку, формування кадрового резерву.

Укомплектованість підприємства кадрами є одним з центральних елементів роботи служби управління персоналом будь-якої організації, так як від якості відібраного персоналу, в кінцевому підсумку, залежить ефективність діяльності організації в цілому, її конкурентоспроможність. Тому невірні кроки в підборі персоналу можуть дорого обійтися організації, а підбір кваліфікованих і компетентних працівників є вдалим вкладенням фінансових коштів.

Література.

1. Веснин, В.Р. Практический менеджмент /В.Р. Веснин. – М.: МГУ, 2014. - 408 с.
2. Грэхем Х. Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базароваи Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
3. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – 6-е изд., испр. –Н.Новгород: НИМБ, 2009. – 720 с.
4. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки / У. Лисак // Довідник кадровика. – 2010. – № 09 (99). – С. 78 – 80.
5. Управління персоналом в умовах економіки знань / [за ред. Л. К. Семів]. – К.: УБС НБУ, 2011. – 406 с.
6. Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия / Под ред. Пула М., Уорнера М / М. Пул. - СПб.: Питер, 2011. - 1200 с.
7. Щёкин Г. Организация и психология управления персоналом: учебно- методич. пособие. – К.: МАУП. – 2002. – 832 с.

References.

1. Vesnin, V.R. (2014), *Practicheskij menedzhment* [Practical management], MGU, Moscow, Russia.
2. Greghem, H. T. and Bennett R. (2003), *Upravlenie chelovecheskimi resursami: Uchebnoe posobie dlya visov* [Human Resource Management], “YNITI-DANA”, Moscow, Russia.
3. Egorshin, A.P. (2009), *Upravlenie personalom* [Personnel Management], 6nd ed, NIMB, N. Novgorod, Russia.
4. Lusak, U. (2010), «Personnel Management in the United States», *Dovodnik kadrovika*, vol. 09 (99), pp. 78–80.
5. Semiv, L. K. (2011), *Upravlenie personalom v umovax ekonomiki znan'* [Human resources management in knowledge economy], “UBS NBU”, Kiev, Ukraine.
6. Pul, M., Uorner, M. (2011), *Upravlenie chelovecheskimi resursami* [Human Resource Management], Piter, Saint Petersburg, Russia.
7. Shekin, G. (2002), *Organizagiya i psichologiya upravliniya personalom: uchebno-metodich. posobie* [Organization and psychology of personnel management], MAUP, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 02.01.2018 р.