

УДК 331.08

ОСОБЛИВОСТІ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РЕКРУТИНГУ

Лобза А.В., Клименко С.Ю.

Університет митної справи та фінансів

У статті представлено дослідження особливостей та методів підбору персоналу на вітчизняних підприємствах. Виділено ключову роль застосування HR-брендингу у підвищенні якості персоналу. Авторами наведено сутність внутрішніх та зовнішніх джерел покриття потреби в персоналі. Проаналізовано переваги та недоліки рекрутингу. Обґрунтовано доцільність впровадження рекрутингу на підприємствах України.

Ключові слова: HR-брендинг, підбір персоналу, аутсорсинг, хедхантинг, краудсорсинг, рекрутинг.

Постановка проблеми. Однією з найважливіших функцій управлінської діяльності, що виконується в організації керівним складом, є набір та відбір персоналу. Підбором кадрів займаються всі керівники – від бригадира до директора, підбір кадрів супроводжується їх розстановкою відповідно до ділових якостей. Ефективність роботи організації багато в чому залежить від якісно організованого і проведеного підбору персоналу як у виробничій системі, так і в системі управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням підбору персоналу присвячена велика кількість робіт таких авторів, як Никифоренко В.Г., Ершов В.А., Сербіновський Б.Ю., Веснін В.Р., Кафідов В.В., Шокин Г.В., Журавльов П.В., Крушельницька О.В. та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Більша частина науковців у своїх працях акцентує увагу на існуючих джерелах набору та методах відбору персоналу. Необхідність та доцільність використання у процесі підбору персоналу інноваційних технологій та послуг рекрутингових агентств у нашій країні потребує подальшого дослідження.

Мета статті. Метою даної статті є дослідження методології підбору персоналу та визначення тенденцій розвитку рекрутингу на сучасних українських підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Науковець Никифоренко В.Г. визначає підбір персоналу як ряд дій, що спрямовані на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, що стоять перед підприємством [1].

На сьогоднішній день перед українськими підприємствами стоїть проблема використання застарілих, неефективних в умовах сучасної ринкової кон'юнктури, методів підбору персоналу. Все більше і більше підприємств починають впроваджувати в управлінський процес механізми набору кадрів, якими керуються у своїй діяльності західні країни. Такі характеристики, як наявність вищої освіти, досвіду роботи, особистісних та професійних якостей, вже не є стандартними вимогами під час прийому на роботу. Зростання ваги людського чинника призвело до виникнення потреби у різнобічних якісній та кількісній оцінках якостей претендента. Саме тому класичний підбір персоналу відходить на другий план, а новітні технології витісняють попередні. Важливо, щоб підбір кадрів здійснювався цілеспрямовано, щоб при підборі необхідних працівників, враховували-

ся конкретні посадові обов'язки, вимоги робочого місця, а також цілі організації і особисті якості співробітника, необхідні для його професійної діяльності та успішної адаптації в організації. Такий багатосторонній підхід до підбору персоналу здійснюється за умови розвитку HR-брендингу.

Модель HR-брендингу передбачає створення бренду організації як роботодавця на базі найбільш сильних сторін організації та цінностей співробітників, а також подальше його включення до всіх рівнів організації. Його суть полягає в тому, що самі співробітники стають найбільш ефективним способом донесення позитивної інформації про компанію до кінцевих споживачів [2].

У розвинених країнах просуванням бренду роботодавця зацікавилися ще в 90-х роках. У 20-х роках на першому місці була концепція виробництва, в 30-х головну роль грали нові і більш ефективні види продажів, в 50-х акценти змістилися в бік маркетингу. Наступним кроком став HR-брендинг.

Важливо розуміти, що HR-брендинг безпосередньо впливає на репутацію роботодавця, відображаючись на кожному з етапів управління персоналом в організації. Стихийно сформований HR-бренд є у кожній компанії. Ще одна важлива деталь, яку необхідно відзначити – це наявність внутрішньої і зовнішньої складової HR-бренду. Внутрішню складову формують HR-процеси, їх ефективність і результативність. Зовнішню складову формує інформація на ринку праці про компанію [3].

Конкуренція на ринку праці змушує вітчизняних роботодавців запроваджувати сучасну технологію. Створення HR-бренду – це комплексна тривала робота, яка вимагає серйозних інвестицій. Але в результаті компанія отримує: по-перше, підвищення рівня якості персоналу, зниження плинності і формування високої лояльності співробітників; по-друге, це отримання пропозицій кращих кандидатів на ринку праці [4].

Процес підбору персоналу має починатися з попереднього аналізу кадрів, що вже існують на підприємстві, на наявність серед них претендента, який би відповідав вакансії. Тобто постає необхідність пошуку персоналу за допомогою внутрішніх джерел. Сутність цих методів подана в таблиці 1.

Внутрішній пошук передбачає просування персоналу по службі та мотивує працівників до кращої роботи, не вимагає фінансових витрат, при цьому адаптуватися на новому робочому місці і вливатися в колектив працівнику вже не тре-

ба. Недоліком є обмеженість вибору і відсутність можливості залучити нові кадри.

Таблиця 1

Характеристика внутрішніх джерел покриття потреби в персоналі

Методи залучення персоналу	Характеристика методу
Внутрішній конкурс	Конкурентна боротьба між двома і більше претендентами за вакантну посаду на певних умовах
Ротація	Процедура призначення, за якою місце роботи і посада певного працівника можуть змінюватися в межах горизонтального переміщення.
Суміщення професій (посад)	Виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника здійснюється в основний робочий час за рахунок збільшення інтенсивності праці та обсягу виконуваної роботи при незмінній тривалості робочого часу

Джерело: розроблено авторами

Якщо керівництво вважає, що використання внутрішніх джерел залучення персоналу є не ефективним або існує можливість неповного заповнення вакантних посад, можна скористатись зовнішніми джерелами найму. Класифікацію зовнішніх джерел пошуку персоналу схематично представлено на рис. 1 [5].

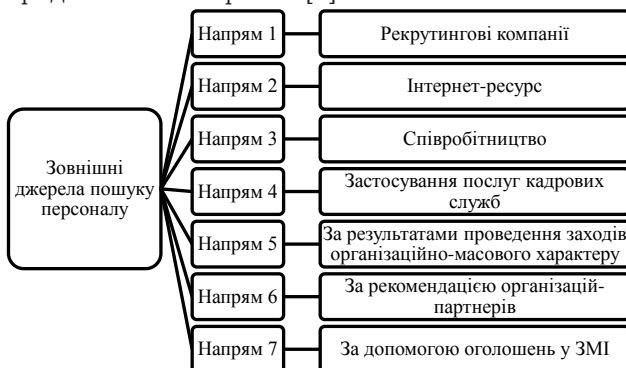


Рис. 1. Зовнішні джерела пошуку персоналу

Джерело: розроблено авторами за даними [5]

Незважаючи на сучасні кризові умови функціонування економіки України з надто високим рівнем безробіття, на ринку праці спостерігається недостатня кількість кваліфікованих кадрів, які б забезпечували ефективну діяльність підприємства в складних обставинах. У даному випадку з'являється необхідність в рекрутингу як у діяльності з пошуку компетентних співробітників на наявні вакансії, які б відповідали усім вимогам замовника. Рекрутинг сприяє комплектуванню підприємства необхідним висококваліфікованим персоналом [6].

Впровадження сучасних механізмів рекрутингу дуже необхідні українським підприємствам, адже майже всі прагнуть увійти до складу Європи, а отже, повинні відповідати певним стандартам, те саме стосується і підбору персоналу. Сучасними та популярними методами підбору персоналу в Україні стали аутсорсинг, хедхатинг і краудсорсинг.

Розглянемо доцільність впровадження кожного з них.

Аутсорсинг персоналу – це послуги у сфері кадрового менеджменту, спрямовані на виведення персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його в штат компанії-провайдера. При цьому провайдер бере на себе повну юридичну відповідальність за персонал, включаючи ведення кадрової документації і бухгалтерії, виплату заробітної плати, податків, соціальне та медичне страхування, оформлення відпусток, відряджень, премій тощо [7].

Кадровий холдинг АНКОР в Україні провів дослідження за напрямом «Еволюція аутсорсингу. Аналіз затребуваності і оцінка якості послуг» серед керівників різного рівня з іноземних і українських компаній, що здійснюють свою діяльність на території нашої країни [8].

За результатами досліджень виявлено: 36% опитаних позначили, що їх компанії-роботодавці передають на аутсорсинг бізнес-процеси, серед яких ІТ-послуги займають 40,5%, логістика – 35,1%, ресурсне забезпечення виробничих процесів – 27%, маркетингові послуги – 21,6%, рекрутинг – 18,9%, бухгалтерський облік – 13,5%, розрахунок заробітних плат – 13,5%, обробка та систематизація інформації – 8,1%, аутсорсинг медичних представників – 8,1%, облік кадрів і кадрове діловодство – 5,4%, адміністративні функції – 2,7% (рис. 2).



Рис. 2. Структура послуг аутсорсингу бізнес-процесів

Джерело: розроблено авторами за даними [8]

З огляду на проведені дослідження, можна сказати, що роботодавці передають на аутсорсинг бізнес-процеси, які включають в себе переважно ІТ-послуги та логістику.

Американська дослідна компанія «GVN» розробила спосіб ефективного розрахунку загальних витрат на аутсорсинг одного співробітника [9]:

$$S_p = S_s + S_k = K_p \times S_m \times K_m + P_2 \times K_p \times S_m \times K_m,$$

де S_p – загальні витрати на аутсорсинг одного співробітника; S_s – сума витрат на заробітну плату спеціаліста, взятого в лізинг; S_k – витрати на винагороду аутсорсингової компанії; S_m – середньоринкове значення місячної заробітної плати відповідної категорії спеціалістів; K_m – кількість місяців аутсорсингу співробітника; K_p – підвищувальний коефіцієнт заробітної плати аутсорсингового співробітника (від 1,5 до 2,5); P_2 – відсоток від заробітної плати для розрахунку з аутсорсинговою компанією (від 20 до 35%).

Як бачимо, загальні витрати на аутсорсинг (аутстафінг) персоналу можуть бути досить високими. Витрати на аутсорсинг слід вважати

однозначно доцільними, якщо значення S_p буде меншим від значення S_o (витрати на виконання аналогічних робіт новим співробітником, прийнятим у штат на постійній основі).

У разі, коли необхідно знайти людей, які б вирішально вплинули на бізнес компанії, здатних визначити стратегію розвитку й забезпечити її реалізацію, використовується такий метод підбору персоналу, як хедхантинг. Хедхантинг – виявлення та залучення в організацію сильних кандидатів, які самостійно не шукають перспективну роботу. Даний метод не слід розглядати лише як «переманювання», оскільки він включає в себе взаємопов'язані послідовні операції, які формують складний бізнес-процес.

Саме процесний підхід до реалізації процедур хедхантингу забезпечує ефективне досягнення мети – підбір висококласного спеціаліста [10].

Одним з інноваційних методів підбору персоналу є краудсорсинг. Краудсорсинг представляє собою передачу невизначеному колу осіб певних виробничих функцій на підставі публічної оферти, яка не має на увазі укладення трудового договору. Іншими словами, краудсорсинг схожий на аутсорсинг, проте аутсорсинг передбачає передачу роботи професіоналам, які виконують цю роботу за гроші, а щодо краудсорсингу ситуація інша – роботу виконують низькооплачувані або неоплачувані любителі-професіонали, які отримують завдання зазвичай через мережу Інтернет та витрачають на її виконання свій вільний

час. Очевидний плюс краудсорсингу – залучення небайдужих та зацікавлених осіб, що дозволяє, з одного боку, зекономити бюджет, а з іншого – впровадити інновацію [11].

Розглянемо детальніше, використання яких методів рекрутингу у вітчизняній практиці позитивно вплине на процес підбору персоналу на підприємство (таблиця 2).

Таким чином, ми визначилися з перевагами та недоліками використання рекрутингу, як засобу ефективного підбору персоналу. Проведений аналіз доводить, що впровадження рекрутингу на підприємствах є доцільним та в подальшому позитивно вплине на якість та рух персоналу.

Висновки з даного дослідження. Отже, з урахуванням проаналізованих джерел підбору персоналу, доцільно виділити рекрутинг як найефективніший з них. В сучасних умовах значно зростає значимість та рівень вимог до підбору персоналу, адже від того, наскільки він буде професіональним, залежить репутація та економічне становище організації.

Підприємствам України необхідно поступово впроваджувати в процес підбору персоналу нові високоефективні технології, що включають, в першу чергу, удосконалення оцінки кандидатів. Повноцінне використання всіх переваг сучасних методів підбору персоналу в контексті існуючих вимог з кадрового забезпечення дасть можливість вітчизняним підприємствам бути більш конкурентоздатними.

Таблиця 2

Доцільність впровадження сучасних механізмів рекрутингу на вітчизняних підприємствах

Механізм рекрутингу	Переваги впровадження методу	Недоліки впровадження методу	Обґрунтування доцільності впровадження
Аутсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> - Компанія може одержати спеціаліста певної кваліфікації в будь-який час і за короткий строк, при цьому практично не збільшуючи витрат на компенсаційні пакети персоналу; - якщо тимчасовий співробітник за якимись параметрами не підходить для певної діяльності, його можна швидко й без додаткових вкладень обміняти; - обсяг кадрового діловодства компанії зменшується 	<ul style="list-style-type: none"> - Існує ризик зниження ефективності праці персоналу та втрати необхідних знань і досвіду реалізації функції, яка передається в аутсорсинг; - у випадку недобросовісності аутсорсера можливий виток комерційної інформації підприємства; - втрата контролю над власними ресурсами, відсторонення керівництва від певної сфери діяльності компанії 	Для розвитку цього напрямку діяльності необхідно розробити механізм зниження ризику використання аутсорсингу та визначити економічний ефект від його впровадження, оскільки на сьогодні на українському ринку аутсорсинг досить нерозвинутий
Хедхантинг	<ul style="list-style-type: none"> - Компанія отримує висококласного, досвідченого спеціаліста, який зможе принести компанії багато користі; - організація економить кошти на навчання даного спеціаліста 	Втрата репутації, оскільки з точки зору соціальної відповідальності хедхантинг вважається неетичним та аморальним	В Україні не вистачає фахівців як серед об'єктів пошуку, так і серед самих рекрутерів. У перспективі доцільним є вдосконалення теоретичних і практичних аспектів організації хедхантингу
Краудсорсинг	<ul style="list-style-type: none"> - Не треба витратити багато часу на пошук генераторів ідей, вирішувати чи встановлювати для них окремі задачі; - підприємство отримує засіб ефективного створення нових ідей і продуктів; - персонал отримує можливість розвитку, самореалізації 	<ul style="list-style-type: none"> - Не може замінити консультації професіонала; - може вирішити лише прості задачі 	Краудсорсинг можна застосовувати у вітчизняній практиці, оскільки це дуже перспективна модель інноваційного розвитку персоналу

Джерело: розроблено авторами

Список літератури:

1. Никифорова В. Г. Управління персоналом / В. Г. Никифорова // Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – С. 257. – Електронний ресурс. Режим доступу: http://lib-net.com/book/104_Upravlinnya_personalom.html
2. Шпакович Ю. С. HR-брендинг як ефективний інструмент в системі підбору персоналу організацій, що виконують гідромеханізовані роботи / Ю. С. Шпакович // Молодий вчений. – 2015. – № 10. – С. 869-875. – Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.moluch.ru/archive/90/18842/>
3. Мансуров Р. Е. HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала / Р. Е. Мансуров // Изд-во «БХВ-Петербург», Санкт-Петербург. – 2011. – С. 224. – Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.aup.ru/articles/personal/26.htm>
4. Лобза А. В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід / А. В. Лобза, К. А. Юрченко // Молодий вчений. – 2015 р. – № 11 (26), частина 2. – С. 74-80. – Електронний ресурс. Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/50.pdf>
5. Бала О. І. Кадрове забезпечення діяльності підприємств: вимоги до кандидатів на посаду та методи їх відбору / О. І. Бала, Г. В. Зуб // Вісник нац. Університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 769: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – С. 3-11. – Електронний ресурс. Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/handle/ntb/23180?mode=full>
6. Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу / Г. І. Писаревська // Бізнесінформ. – 2015. – № 2. – С. 297. – Електронний ресурс. Режим доступу: http://www.business-inform.net/pdf/2015/2_0/296_301.pdf
7. Любохинець Л. С. Тенденції впровадження аутстафінгу та лізингу персоналу в умовах глобалізації: світовий досвід та вітчизняна практика / Л. С. Любохинець // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6 (1). – С. 133. – Електронний ресурс. Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_1/132-139.pdf
8. Украина: Анализ востребованности и оценка качества услуг аутсорсинга. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.hrd.com.ua/index.php/news/626-2012-%2009-03-12-07-04>
9. Загородній А. Г., Партин Г. О. Аутсорсинг та його вплив на витрати підприємств // Фінанси підприємств. – 2009. – № 9. – С. 87-97.
10. Хохлова Т. П. Инновационные технологии современного персонал-менеджмента / Т. П. Хохлова. – Электронный ресурс. Режим доступа: http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_6_16.pdf
11. Краудсорсинг: с миру по нитке. Электронный ресурс. Режим доступу: http://spb.rabota.ru/rabotodateljam/uvpravlennie_personalom/kraudsorsing_s_miru_po_nitke.html

Лобза А.В., Клименко С.Ю.

Университет таможенного дела и финансов

ОСОБЕННОСТИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА НА СОВРЕМЕННЫХ УКРАИНСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ, ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РЕКРУТИНГА

Аннотация

В статье представлено исследование особенностей и методов подбора персонала на отечественных предприятиях. Выделено ключевую роль использования HR-брендинга в повышении качества персонала. Авторами представлено сущность внутренних и внешних источников покрытия потребности в персонале. Проанализированы преимущества и недостатки рекрутинга. Обоснована целесообразность внедрения рекрутинга на предприятия Украины.

Ключевые слова: HR-брендинг, подбор персонала, аутсорсинг, хедхантинг, краудсорсинг, рекрутинг.

Lobza A.V., Klymenko S.Y.

Customs and Finance University

FEATURES OF STAFF SELECTION TO MODERN UKRAINIAN ENTERPRISES, DEVELOPMENT TRENDS RECRUITING

Summary

The article presents a study of the characteristics and methods of selection of personnel in domestic enterprises. It highlights the key role of the use of HR-branding to improve the quality of staff. The authors presented the essence of internal and external sources to cover staffing needs. The advantages and disadvantages of recruiting were analyzed. The expediency of the introduction of recruitment by enterprises in Ukraine was justified.

Keywords: HR-branding, recruitment, outsourcing, headhunting, crowdsourcing, recruiting.