

УДК 331.108.2

Захарова О. В., Коноваленко В. С.

СПЕЦИФІКА СУЧАСНОГО ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

В умовах ринкової економіки персонал є одним з найбільш цінних та стратегічних ресурсів будь-якого суб'єкта господарювання, достатній рівень забезпеченості, професійні здібності, особистісні якості та наявність високої мотивації на досягнення якого дозволяють сформуванню потенціалу та конкурентні переваги підприємству на тривалу перспективу. Важливу роль у цьому процесі відіграють сформовані методи управління персоналом та ступінь результативності обраного підприємством підходу до процесів підбору персоналу на всі ключові вакантні позиції. Особливістю цього процесу є його здійснення в умовах постійних змін як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, що вимагає від фахівців з управління персоналом постійно адаптувати обрані методи та інструменти підбору до наявних змін на ринку праці. Від того, наскільки обґрунтованим буде обраний підхід до підбору різних категорій персоналу та від своєчасності проведення оцінки й корегування обраної стратегії управління персоналом будуть залежати й загальні результати фінансово-господарської діяльності підприємства у поточному періоді та на перспективу.

Теоретичному визначенню питань щодо пошуку, підбору та відбору персоналу у різні роки було присвячено праці таких українських та російських дослідників, як І. Дуракова, Н. Козачук, М. Короткова, М. Первушина, С. Позова, І. Синчалова, Д. Уднікова та ін. [1–7]. Проте, не зважаючи на досить численні дослідження, питання визначення специфіки підбору персоналу сучасного підприємства та оцінки результативності процесу підбору персоналу залишаються і досі не вирішеними.

Метою статті є визначення особливостей організації процесу підбору персоналу в сучасних умовах діяльності українського підприємства.

Потреба підприємства у персоналі може бути задоволена як за допомогою представників первинного, так і вторинного ринків праці. Представники первинного ринку праці, поза залежністю від отриманого ними рівня освіти та бажаного місця праці, при працевлаштуванні обов'язково потребують інвестування у людський капітал, яке може бути здійснено у формі інструктажу, професійного навчання, стажування та ін. Отже, спочатку підприємство має затратити певний розмір коштів і часу, щоб у найближчому майбутньому отримати фахівця з очікуваними професійними якостями та досвідом роботи. Випускники навчальних закладів останніх років дійсно не мають практичного досвіду роботи за обраним фахом, проте вони мають такі конкурентні переваги у порівнянні з працівниками старшого віку, як швидкість реакції, високий ступінь засвоєння нових знань та практичних навичок, прискорена соціальна й професійна адаптація та мобільність. Наявність у людини таких здібностей при бажанні дозволить їй протягом нетривалого часу досягти високих результатів та окупити здійснені роботодавцем та родиною інвестиції у людський капітал.

На вторинному ринку праці існує досить високий попит та певна конкуренція між високопрофесійними працівниками, які мають унікальний досвід роботи на крупних підприємствах України. При цьому найбільшої ринкової цінності набувають управлінські працівники, які мають досвід практичної роботи на українських підприємствах із іноземним капіталом завдяки тому, що саме на таких підприємствах використовуються передові світові підходи до організації та ведення бізнесу, управління персоналом та маркетингу. Разом з тим саме ця категорія працівників практично ніколи не залишається незайнятою, що ускладнює процедуру залучення представників даної групи до іншого підприємства. Саме тому пошук й переконання кандидата такого професійного рівня в необхідності зміни місця роботи та доцільності працевлаштування на іншому підприємстві можуть бути здійснені завдяки використанню спеціальних інструментів, підходів і методів та будуть пов'язані зі значними додатковими матеріальними витратами на моральне й матеріальне заохочення та переконання кандидата.

Менш досвідчені та кваліфіковані представники вторинного ринку праці, вік яких у середньому становить 40 років, відповідно мають менший попит на власні послуги на ринку праці, не зважаючи на той факт, що людський потенціал таких працівників ще не у повній мірі використано. Роботодавці не поспішають приймати представників даної групи на роботу завдяки тому, що існує суспільна думка, що такі працівники мають низький рівень професійної адаптації, мобільності та досить повільно засвоюють нові знання та навички. Не зважаючи на це, перевагами у використанні послуг представників даної групи ринку праці є високий рівень їх трудової стабільності та прихильності до підприємства, які проявляється у більш низькій імовірності виходу у декретну відпустку, відсутності бажання у працівника змінювати отримане місце роботи та турботі людини про соціальні гарантії у власному пенсійному віці.

В сучасних умовах більшість промислових підприємств практично постійно відчуває високу потребу у некваліфікованих робітничих кадрах завдяки значному рівню їх плинності. Представники даної групи робочої сили мають найбільший рівень мобільності серед всіх інших груп працівників завдяки тому, що основою їх трудових цінностей у більшості випадків виступають матеріальні блага. Саме тому такі працівники завжди залишаються у пошуку робочого місця з більшим ніж наявний рівнем оплати праці та характеризуються короткою тривалістю періоду їх працевлаштування на певному підприємстві.

Від того, яку групу робочої сили буде обрано як базову для закриття певної вакантної позиції, буде залежати й вибір тих методів й інструментів, які необхідно обрати для здійснення процедури підбору персоналу. Отже можна зробити висновок, що підприємству самостійно, якісно й швидко знайти персонал, який би повністю відповідав вимогам, що висувуються до кожної вакантної позиції є досить складно, та не завжди представляється можливим. Саме тому підприємства при потребі користуються послугами кадрових агентств. Проте у цьому випадку постає багато невирішених для підприємства питань – для закриття яких вакантних позицій доцільно залучати кадрові агентства; чи будь-якому підприємству та для закриття будь-якої вакантної позиції доцільно користуватися послугами кадрових агентств; як визначити ефективність коштів, що були сплачені кадровому агентству за надані послуги та ін. Однозначно вірних відповідей на ці питання не може бути завдяки тому, що на результативність процесу підбору персоналу підприємством впливає безліч різноспрямованих чинників, повністю врахувати які досить важко.

Кадрові агентства пропонують широкий спектр послуг як для роботодавця, так і для окремих осіб, що шукають місце роботи. Досвід співпраці промислових підприємств з кадровими агентствами дозволив сформулювати такі перевагами користування їх послугами:

1. Спеціалізація діяльності. Кадрові агентства виконують лише функції з підбору персоналу, саме тому нагромадили значний досвід у цій сфері діяльності. Крім того, кожен рекрутер агентства має спеціалізацію на підборі певної категорії або спеціальності персоналу, що підвищує швидкість та ефективність підбору персоналу.

2. Використання обґрунтованих та багаторазово перевірених на практиці методик і технологій підбору персоналу. На підставі власного досвіду рекрутер у кожному окремому випадку має можливість вибору саме того методу або інструменту підбору, який має принести найбільший позитивний результат.

3. Конфіденційність. Кадрові агентства оперують виключно тим обсягом загальної інформації, який роботодавець надав для відкритого поширення на ринку праці. При цьому більш конкретна інформація із зазначенням контактної інформації надається лише кандидату, який більше всіх інших підходить для зайняття наявної вакантної посади.

4. Широка інформаційна база. Кадрові агентства протягом всього періоду існування та функціонування на ринку формують базу даних, яка за домовленістю поступає у повне розпорядження роботодавця. Використання такої бази надає можливість роботодавцю самостійно здійснити вибір самого успішного з кількох кандидатів на вакантну посаду при значній економії часу та інших ресурсів.

5. Гарантованість результатів. Відповідно до договору, який укладається під час підписання угоди між кадровим агентством та роботодавцем, кадрове агентство протягом встановленого періоду часу зобов'язується здійснити безкоштовно заміну кандидата, з яким було розірвано трудовий договір за будь-якою причиною.

Не зважаючи на значну кількість переваг у користуванні послугами кадрового агентства, можуть мати місце й такі недоліки:

1. Тривалий період пошуку кандидатів. Роботодавець, який має потребу у пошуку працівників та бажає скористуватися послугами кадрового агентства, спочатку має обрати таке агентство за рядом критеріїв (репутація агентства на регіональному та національному ринках праці, вартість послуг, територіальна близькість розташування агентства до роботодавця, спеціалізація агентства та ін.), потім зв'язатися з його представником з метою підписання договору на розміщення об'яви про наявність вакантних місць й очікувати від агентства підібраних ним кандидатів для проведення співбесіди на базі підприємства роботодавця. Ця процедура може зайняти від двох днів до двох тижнів. Саме тому в умовах, коли підприємство має термінову потребу у закритті певної вакансії (у випадках, коли відсутність на підприємстві певного фахівця може призвести до порушень або навіть зупинення процесу виробництва), послугами кадрового агентства доцільно користуватися виключно як допоміжним інструментом пошуку.

2. Результативність та економічна ефективність підбору кандидатів кадровим агентством може бути зниженою завдяки відсутності вичерпного обсягу вимог підприємства до очікуваних кандидатів на вакантну посаду. У більшості випадків рекрутери агентства керуються при відборі кандидатів стандартними процедурами оцінки, що дозволяють встановити наявність або відсутність у претендента на посаду таких якостей, як професійна майстерність, адекватність, безконфліктність, ретельність, комунікабельність та ін. Проте навіть наявність всіх перерахованих якостей у однієї людини не дозволить стовідсотково спрогнозувати результативність входу нового працівника у трудовий колектив з метою не порушення, або навіть покращення психологічного мікроклімату групи при обов'язковому виконанні умові збільшення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

Рішення відносно того, чи доцільно користуватися послугами кадрових агентств, або слід покладатися на власні сили, кожне підприємство має приймати самостійно. Разом із тим таке рішення має ґрунтуватися, у першу чергу, на принципі економічної ефективності, тобто кошти, які було підприємством витрачено на пошук певного фахівця мають у майбутньому повністю окупитися. У цьому зв'язку важливу роль відіграють розмір підприємства та безпосередній рівень вакантної позиції.

Відповідно до статті 63 Господарського Кодексу України виділяють три групи підприємств за їх розміром: малі (менше 50 осіб), середні (50–250 осіб) та великі (понад 250 осіб). Для кожної групи підприємств залежно від рівня наявної вакансії може бути рекомендовано вибір того або іншого агента, табл. 1.

Малим підприємствам притаманний комплексний характер діяльності працівників і гнучка організація праці. Працівникам підприємства малого бізнесу доводиться виконувати функції, які не властиві для їхніх посад, тому що необхідно залучати працівників з універсальною кваліфікацією, а не професіоналів вузького профілю. Найчастіше такі «універсали» з'являються в процесі роботи підприємства, оскільки їм доводиться поєднувати посади та виконувати різні види робіт. На підприємствах малого бізнесу, як правило, відсутні спеціальні кадрові служби, а роботою з персоналом керує або безпосередній керівник підприємства, або відповідний фахівець. Здебільшого таким підприємствам фінансово не вигідно утримувати менеджера по персоналу, тому для підбору керівників доцільно користуватися послугами кадрових агентств. Підбором фахівців і службовців може займатися безпосередньо керівник підприємства. Робітничі вакансії в умовах малих підприємств доцільно закривати




шляхом проведення ярмарок вакансій, використання послуг Центрів зайнятості, оголошень у засобах масової інформації. Цю функцію може виконувати безпосередньо керівник підрозділу, який відчуває не хватку у персоналі.

Таблиця 1

Рекомендації щодо вибору агентів підбору персоналу

Категорія персоналу	Керівники	Спеціалісти	Службовці	Робітники
Розмір підприємства				
Малі (менше 50 осіб)				
Середні (50–250 осіб)				
Великі (більше 250 осіб)				

Умовні позначення:

-  Кадрові агентства.
-  Відділ персоналу (відділ кадрів, відділ управління персоналом та ін.).
-  Менеджер з персоналу або рядовий менеджер (для малих підприємств).

Середні за розміром підприємства не мають принципових відмінностей від малих підприємств у організації процесів підбору персоналу. У них також відсутня розгалужена організаційна структура управління, функції та посадові обов'язки працівників не досить чітко окреслені, працівники мають мати широку полівалентну кваліфікацію та суміщати різні функційні й професійні обов'язки. Разом з тим у більшості випадків обсяг річного доходу може дозволити таким підприємствам мати в штаті менеджера з персоналу. Саме тому таким підприємствам доцільно користуватися послугами кадрових агентств здебільшого при підборі працівників на топові позиції, паралельно з цим вакансії середнього рівня управління такі підприємства намагаються закрити самостійно. Також треба додати, що при підвищених коефіцієнтах плинності кадрів підприємству обов'язково потрібен менеджер з персоналу або відділ, який би на професійній основі займався вирішенням питань підбору персоналу, тому що в даному випадку постійне залучення кадрових агентств протягом тривалого часу буде фінансово не вигідним.

Підприємства середнього рівня, які переходять від стадії формування бізнесу до стадії його функціонального розвитку, сьогодні гостріше відчувають потребу у залученні до виробничого процесу високо професійних та компетентних працівників. Це пов'язано з серйозним кадровим дефіцитом і конкуренцією на ринку праці, що загострилася, між підприємствами за талановитих перспективних працівників. У разі відсутності на підприємстві відділу по управлінню персоналом і необхідності найму великої чисельності працівників (наприклад, у випадку розширення виробництва або виходу на нові ринки збуту), підприємство також може обмежитися власними силами. У цьому випадку буде доцільним прийом на роботу тимчасового менеджера по персоналу. Період, поки йде активне розширення штату, даний менеджер має займатися тільки цим завданням, оперативно враховуючи всі коригування вимог до необхідних кандидатів, що з'являються під час пошуку. Крім того, такого фахівця можна мотивувати, якщо заздалегідь оголосити, що від результатів його роботи буде залежати, чи залишиться він на цій посаді надалі. Таким чином, можна закрити ще одну вакансію – менеджера з персоналу.

Велике підприємство – це злагоджений механізм, в якому всі складові частини взаємодіють між собою, а кожен працівник має знати свої професійні обов'язки та чітко їх виконувати. На великих підприємствах крім традиційного відділу кадрів обґрунтованим є створення відділу управління персоналом, до функцій якого серед іншого належить підбір та подальший відбір кандидатів на вакантні посади. Але, тим не менше, як показує практика,

у сучасних умовах підбір персоналу на великих підприємствах без залучення кадрових агентств обходиться доволі рідко, що пояснюється тим, що відділ управління персоналом не завжди може ефективно вирішити всі кадрові питання. Особливо це стосується підбору на підприємство менеджерів вищої ланки у випадку нерозвиненості інституту кадрового резерву або відсутності гідних повністю готових кандидатів на заняття вакантної посади у його складі.

Аналіз регіональної інформації, представленої на декількох спеціалізованих рекрутингових сайтах України (www.work.com.ua, www.rabota.ua, www.job.dn.ua, www.alljob.com.ua, www.job.ukr.net, www.recruiting.net.ua та ін.) дозволив зробити висновок, що найбільший попит на ринку праці мають фахівці вищої і середньої ланок управління в області будівництва, фінансів і виробництва, що додатково посилюється специфікою діяльності підприємств Донецької області, як крупного промислового центру. Також незмінно високим залишається попит на менеджерів у сфері оптових продажів і ритейлу. Лише для пошуку працівників такого рівня українським підприємствам обґрунтовано користуватися послугами кадрових агентств завдяки тому, що вартість таких послуг є досить високою та у середньому дорівнює 10–16 % річного доходу фахівця, пошук якого не є складним для агентства, та 16–25 % річного доходу фахівця, для знаходження та відбору якого агентством було застосовано складні інструменти пошуку. Для порівняння, вартість підбору персоналу силами підприємства у середньому дорівнює 2–3 розмірам місячної заробітної плати фахівця середнього рівня. Отже, прибігати до послуг кадрових агентств доцільно лише у тому випадку, коли підприємство, поза залежністю від його розміру, має потребу у закритті ключової вакансії, для чого потрібно залучати додаткові ресурси.

ВИСНОВКИ

Від сформованого на підприємстві рівня організації процесу підбору персоналу у значній мірі залежить не лише його результативність, а й ефективність функціонування всього підприємства на тривалу перспективу. Отже, цьому питанню має приділятися достатньо уваги з боку керівництва підприємства, а тому процес підбору персоналу має бути достатньо фінансово забезпеченим. Вибір конкретного способу підбору персоналу має залежати від економічної результативності цього процесу, для визначення якої має бути сформований та обґрунтований методичний апарат оцінки ефективності підбору певної категорії персоналу за допомогою різних джерел. Даний апарат має використовуватися керівництвом підприємства та безпосередньо менеджерами з персоналу для своєчасного прийняття обґрунтованих управлінських кадрових рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дуракова И. Б. *Управление персоналом: отбор и найм : Исследование зарубежного опыта* / И. Б. Дуракова. – М. : Центр, 1998. – 256 с.
2. Козачук Н. *Системный подход к подбору персонала* / Н. Козачук // *Управление персоналом: Украина*. – 2008. – № 4. – С. 23–28.
3. Короткова М. *Построение системы поиска и подбора персонала* / М. Короткова // *Менеджмент и менеджер*. – 2005. – № 2. – С. 54–58.
4. Первушина М. *Подбор персонала в производственные компании* / М. Первушина // *Управление персоналом: Украина*. – 2007. – № 9. – С. 42–46.
5. Позова С. *Этапы подбора* / С. Позова // *Управление персоналом: Украина*. – 2009. – № 9. – С. 35–38.
6. Синчалова И. *Информация, определяющая успешность подбора персонала* / И. Синчалова // *Управление персоналом: Украина*. – 2007. – № 9. – С. 65–68.
7. Удникова Д. *Подбор персонала – технология + опыт* / Д. Удникова // *Новости турбизнеса*. – 2006. – № 6. – С. 28–30.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2012 р.