

О. М. Следь,
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці,
Донецький національний технічний університет, м. Донецьк
А. В. Нечаєва,
студент магістратури,
Донецький національний технічний університет, м. Донецьк

АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Для повноцінного комплектування персоналу компанії необхідно враховувати усі можливі особливості джерел, засобів та методів пошуку працівників, зіставляти таку інформацію з потребами, фінансовим становищем, особливостями виробництва та праці підприємства для прийняття виважених рішень про використання комплексу засобів, які дозволили б якнайшвидше та найякісніше знайти та залучити до роботи необхідних спеціалістів. Саме тому важливим є розгляд доцільності використання методів підбору персоналу в залежності від основних характеристик підприємств. У роботі розглянуто основні сучасні методи пошуку персоналу, проаналізовано істотні переваги та недоліки кожного з зазначених методів. Вказані особливості застосування та варіанти поєднання джерел пошуку персоналу, що може бути використано підприємствами при розробці комплексної системи підбору працівників.

For a sterling staff completion the company must consider the features of all possible sources, tools and methods of recruitment and compare this information with enterprise's needs, financial situation, production and labor peculiarities in order to make balanced decision about applying such complex of tools that would allow the quickest and most qualitative recruitment and involvement the necessary specialists. Due to this it is important to consider the feasibility of using the recruitment methods depending on the basic characteristics of enterprises. The article illuminates main modern methods of recruitment, analyzes significant advantages and disadvantages of each of the examined methods. These features use a combination of options and sources of recruitment that can be used by companies to develop a comprehensive system of employees selection.

Ключові слова: персонал, методи пошуку, вакансія, підприємство, менеджер з підбору персоналу.

Keywords: personnel, methods of recruitment, job, enterprise, recruiter.

Постановка проблеми. Серед усіх видів ресурсів підприємств науковці та спеціалісти-практики найчастіше виділяють трудовий ресурс як найцінніший та найвагоміший. Саме тому система управління персоналом відіграє одну з найважливіших ролей у менеджменті провідних компаній. На підприємствах усіх форм власності та видів діяльності одним з найважливіших аспектів управління персоналом є залучення необхідної кількості персоналу, що володіє потрібними саме для цього підприємства професійними та

особистісними характеристиками. Для повноцінного комплектування персоналу компанії необхідно враховувати усі можливі особливості джерел, засобів та методів пошуку працівників, зіставляти таку інформацію з потребами, фінансовим становищем, особливостями виробництва та праці підприємства для прийняття виважених рішень про використання комплексу засобів, які дозволили б якнайшвидше та найякісніше знайти та залучити до роботи необхідних спеціалістів.

Керуючись характеристиками фінансово-господарської діяльності підприємства, його потребами та фінансовими можливостями, важливо визначити методи (комплекс заходів) з пошуку працівників. Саме для цього необхідно проаналізувати усі істотні переваги та недоліки джерел та методів пошуку персоналу, зазначити їх можливі варіанти поєднання та використання.

Аналіз останніх досліджень. Численні роботи видатних зарубіжних та вітчизняних науковців присвячені широкому спектру проблем, пов'язаних з управлінням персоналом та зокрема питанням пошуку, підбору та відбору працівників підприємствами. Так над вирішенням таких проблем працювали Дуракова І.Б., Кібанов А.Я., Виноградська А., Базаров Т.Ю., Єрьомін Б.Л., Савченко В.А., Грехем Х.Т., Беннетт Р.А. У своїх роботах вони висвітлювали основні методи та етапи підбору персоналу, однак ними не було приділено достатньо уваги залежності використання певних методів підбору від характеристик підприємств. Проблема ефективного комплектування штату підприємства в залежності від його господарчої діяльності постає одним з найважливіших елементів системи управління персоналом.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є аналіз і оцінка сучасних методів підбору персоналу та визначення найбільш доцільних методів підбору в залежності від таких характеристик підприємств, як розмір підприємства, ступінь його розвитку, обсяг фінансових ресурсів, спрямованих на пошук персоналу, специфіка пошуку персоналу та репутація підприємства.

Виклад основного матеріалу.

Згідно з тенденціями розвитку української економіки, вміння адаптуватися є найефективнішою засадою для успішного функціонування підприємства. Це є основною причиною змін концептуальних підходів до набору кадрів. За часи Радянського Союзу і пострадянського періоду керівники підприємства намагалися мінімізувати витрати, пов'язані, у тому числі з підбором персоналу. Основним результатом, якого вони прагнули досягти, були встановлені державою норми і показники, без зацікавленості у покращенні їх рівня. Пріоритетом сучасного підходу, є прагнення формування витрат на такому оптимальному рівні, що дасть змогу досягти максимально можливих результатів процедури найму персоналу [1].

Процесу набору і відбору кадрів повинні ґрунтуватися на наукових засадах, оскільки помилки, допущені у їх здійсненні, негативно позначаються на ефективності роботи організації і на соціально-психологічному кліматі колективу [2].

Для прийняття виваженого рішення щодо доцільності використання кожного з методів пошуку персоналу підприємству треба враховувати не лише показники власної фінансово-господарської діяльності, а й проаналізувати основні переваги та недоліки кожного з методів. Класифікацію джерел та методів пошуку персоналу схематично представлено на рис. 1.

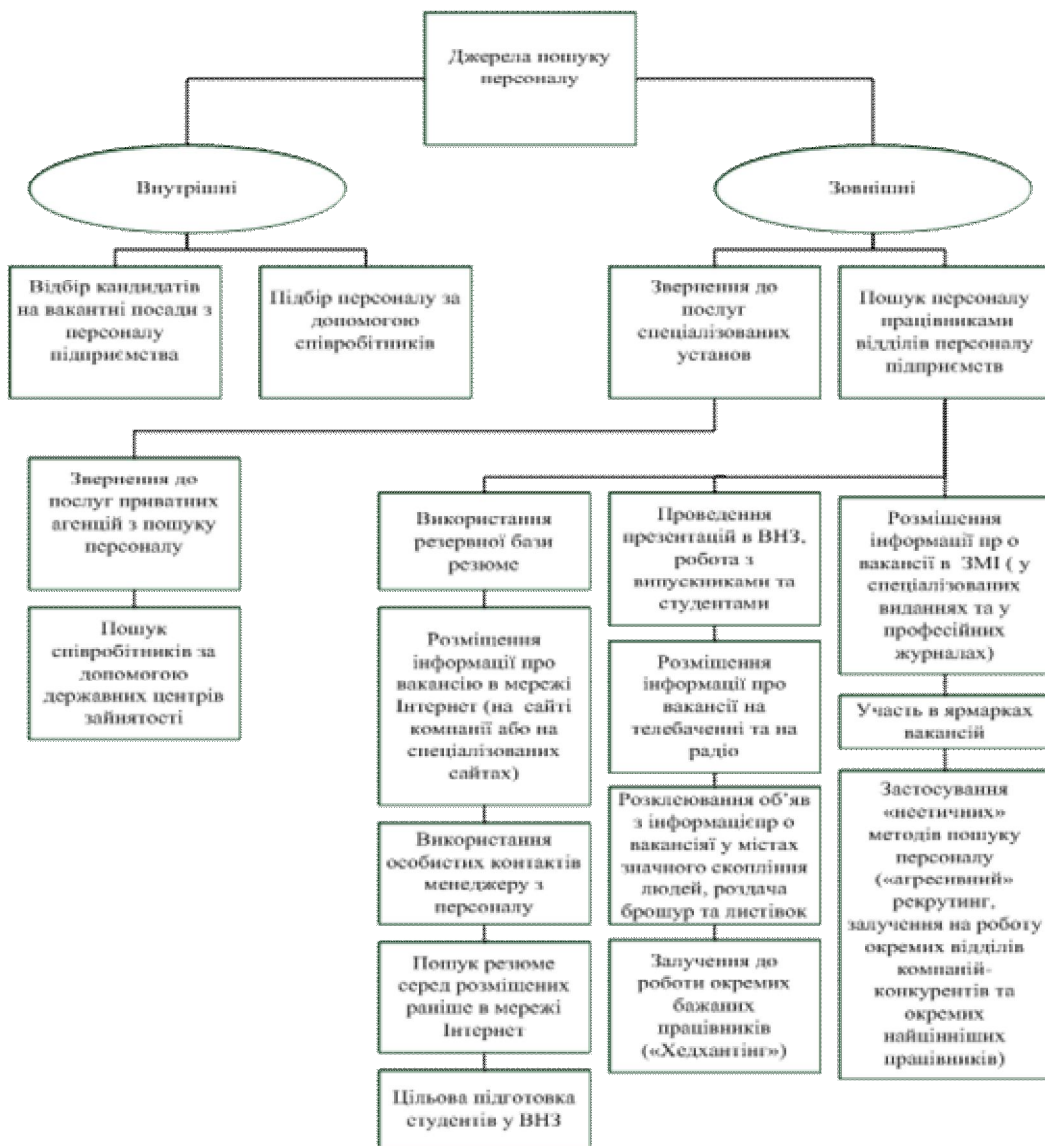


Рисунок 1. Класифікація джерел пошуку персоналу підприємства

При виборі методів пошуку персоналу більшість підприємств надає перевагу у першу чергу внутрішнім джерелам. Це дозволяє значно скоротити фінансові ресурси направлені на підбір необхідних спеціалістів, але такий напрямок роботи з пошуку персоналу має ряд недоліків. Детальніше основні переваги та недоліки внутрішніх джерел пошуку персоналу наведено у табл. 1.

Таблиця 1. Основні переваги та недоліки використання внутрішніх джерел підбору персоналу

Внутрішні джерела	Переваги	Недоліки
Загальні характеристики	<ul style="list-style-type: none"> – незначні фінансові витрати – скорочення плинності кадрів 	<ul style="list-style-type: none"> - можлива поява психологічної напруги у колективі
Відбір кандидатів на вакантні посади з персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> - заощадження коштів, що витрачаються компанією під час адаптації співробітника - є прикладом можливості кар'єрного зростання, що покращує морально-психологічний клімат у колективі 	<ul style="list-style-type: none"> - можлива поява напруги та суперництва між претендентами на вакантну позицію - можливий опір з боку лінійних керівників кандидатів на посаду - обмеженість вибору персоналом підприємства, серед

	<p>та є стимулом для покращення продуктивності праці усього персоналу</p> <ul style="list-style-type: none"> - можливість попереднього планування змін у штаті - легка адаптація працівника на новому робочому місці за рахунок обізнаності - допомагає підтримувати високий професійний рівень у колективі 	<p>якого може не виявитися потрібного кандидата необхідної кваліфікації</p> <ul style="list-style-type: none"> - можливе виникнення потреби в спеціалісті на попередній позиції обраного працівника - при невдалих результатах роботи на новій посаді співробітник не може повернутися на попередню позицію через психологічні аспекти
Підбір персоналу за допомогою співробітників	<ul style="list-style-type: none"> - обізнаність кандидатів на посаду з особливостями функціонування підприємства за рахунок тісного контакту з співробітниками організації 	<ul style="list-style-type: none"> - необ'єктивність оцінки ділових та особистих якостей кандидатів на посаду співробітниками - недостатній рівень інформованості
	<ul style="list-style-type: none"> - наявність співробітника, що зможе полегшити адаптацію прийнятого працівника при необхідності 	<p>співробітників про умови роботи на деталі робочого місця</p> <ul style="list-style-type: none"> - розвиток непотизму та «покровительства».

При неможливості закриття вакансії за допомогою внутрішніх джерел підприємство звертається до таких джерел, які дозволяють залучати нових співробітників ззовні. Загальна характеристика зовнішніх джерел пошуку персоналу наведено у табл. 2.

Таблиця 2. Переваги та недоліки зовнішніх методів залучення персоналу

	Переваги	Недоліки
Зовнішні джерела пошуку персоналу	<ul style="list-style-type: none"> - широкий вибір спеціалістів на ринку праці - співробітники, залучені ззовні мають неупереджену думку стосовно усіх етапів виробництва та можуть дати незалежну оцінку можливим прорахункам та помилкам - неупередженість при виборі кандидатів на вакантні посади, а отже запобігання конфліктів через непотизм 	<ul style="list-style-type: none"> - значні фінансові витрати - залучення співробітників за допомогою зовнішніх ресурсів може спричинити плинність кадрів - погіршення морально-психологічного клімату у колективі - ризик не проходження випробувального терміну спеціалістом через проблеми з адаптацією - значний період адаптації працівника

Кожен з вказаних зовнішніх методів підбору персоналу має окрім вказаних вище власні недоліки та переваги. Зокрема звернення до послуг приватних агенцій з пошуку персоналу надає підприємству можливість знайти найкращого кандидата, відповідного усім вказаним вимогам, значно зекономити час. Також такий спосіб є незамінним при потребі підприємства в спеціалісті, який володіє унікальними

характеристиками. Але звернення до послуг приватних агенцій потребує значних фінансових витрат, чіткої регламентації усіх вимог до претендента, навіть найдрібніших, а також може призвести до непорозуміння зі спеціалістами агенцій, пов'язаних з визначенням характеристик потрібного співробітника, що в свою чергу може позначитися на подальшій роботі залученого спеціаліста.

Особливу увагу варто приділити роботі зі студентами та випускниками ВНЗ. Такий метод дозволяє підготувати спеціалістів згідно з потребами підприємства, відібрати найбільш мотивованих та обдарованих кандидатів, забезпечити «приток» працівників, які не мають досвіду праці у інших компаніях, а отже не привнесуть у роботу упередженість. Але такий метод потребує розробки програми роботи зі студентами, є здебільшого ефективним для підприємств зі стабільним іміджем, репутацією та значним фінансовим становищем та не може гарантувати лояльності працівника.

Використання мережі Інтернет є найбільш поширеним методом пошуку персоналу в Україні в сучасних умовах. Це джерело надає зручність контролю за резюме, які надходять до відділу з персоналу, є зручним незалежно від специфіки потреб підприємства та не потребує значних фінансових витрат. Але він також призводить до надходження значної кількості резюме від кандидатів, які завідомо не задовольняють висунутим вимогам, та призводить до необхідності у значних витратах часу на перегляд та відбір резюме [3].

Звернення до послуг Державних центрів зайнятості (ДЦЗ) надає можливість провести пошук персоналу при незначних втратах. Але такий спосіб не є ефективним при необхідності у працівниках високої кваліфікації через те, що основну частку безробітних складають саме робітники без такої професійної підготовки.

Розміщення оголошень в засобах масової інформації (ЗМІ) дозволяє звернутися до широкої аудиторії. Цей метод є дуже ефективним при масовому наборі персоналу та при необхідності у спеціалістах високої кваліфікації (при умові розміщення оголошень у спеціалізованих професійних виданнях). Однак негативною стороною цього метода може стати вплив резюме кандидатів, які завідомо не задовольняють висунутим підприємством вимогам.

Неетичні методи підбору («агресивний» рекрутинг, залучення до роботи окремих відділів компаній-конкурентів та окремих найцінніших працівників та ін.) дозволяє залучити до роботи найбільш талановитих, амбіційних, професійних, креативних, стресостійких працівників та є зручним при необхідності у особливому кандидаті, який вже має місце роботи та не збирається його змінювати у найближчий час. Але використання таких методів може призвести до втрати іміджу та репутації компанії, негативному ставленню співробітників підприємства як до процесу та методів залучення кандидатів, так і до найнятих співробітників. Також варто зазначити, що працівники, яких було залучено до роботи у такий спосіб виявляються не лояльними до нового працедавця [4].

При виборі методів пошуку підприємствам варто враховувати усі можливі аспекти, які будуть здатні вплинути на засоби підбору персоналу. Такі можливі характеристики та їх зв'язок з джерелами пошуку працівників відображено у табл. 3


Таким чином, табл.3 ілюструє оптимальний набір методів пошуку та підбору персоналу при кожній з вказаних характеристик. Так, малі підприємства зазвичай не мають достатніх фінансових ресурсів для звернення до приватних агенцій з пошуку персоналу або для цільовій підготовки студентів ВНЗ, також проведення ними презентацій в ВНЗ не буде мати сенсу через те, що підприємство не може бути впізнаним студентами. Така ж причина може завадити участі у ярмарках вакансій не лише малим підприємствам, але й середнім. Для цих підприємств не є доцільним використання неетичних методів підбору персоналу, або витрачання коштів на залучення особливих спеціалістів («Хедхантинг»). Великим підприємствам та міжнародним корпораціям варто дуже обережно використовувати такий метод підбору персоналу як розклеювання оголошень, тому ще це може зашкодити їх іміджу та привернути увагу працівників, які завідомо не задовольняють вимогам таких компаній.

Таблиця 3. Пріоритет джерел пошуку персоналу при обраних характеристиках підприємств

Критерії	Джерела пошуку персоналу															
	Серед співробітників	За допомогою співробітників	Звернення до приватних агенцій	Пошук за допомогою ДЦЗ	З резервної бази резюме	Розміщення інформації в Інтернеті	Особисті контакти менеджера	Пошук резюме в Інтернеті	Презентації в ВНЗ	Цільова підготовка студентів	Оголошення по ТБ та радіо	Розглядування оголошень	Оголошення у друкованих ЗМІ	Участь у ярмарках вакансій	«Хелплайн»	Використання нетипичних методів
1. Розмір підприємства																
Малі	+	+		+	+	±	+	+				±	±			
Середні	+	+	±	+	+	+	+	+				+	+			
Великі	+	+	+	±	+	+	+	+	±	+	±	±	+	+	+	±
Міжнародні корпорації	+	±	±	±	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	±
2. Ступінь розвитку підприємства																
Щойно започатковані			±	±		±	+	+				±	±			
Стабільно розвиваються	+	+	+	+	+	+	+	+	±			+	+	±	±	±
Такі, що не мають помітного розвитку	+	+	±	±	+	+	+	+				±	+			
Розвинуті	+	+	+	+	+	+	+	+	+	±	±	±	+	+	+	±
3. Фінансове ресурси спрямовані на пошук																
Незначні фінансові ресурси	+	+		±	+	±	+	+					±	±		
Достатні фінансові ресурси	+	+		+	+	+	+	+				+	+	+	±	±
Значні фінансові ресурси	+	+	+	+	+	+	+	+	+	±	±	±	+	+	+	±
4. Специфіка пошуку персоналу																
Масовий підбір персоналу різних спеціальностей				+	±	+	±	+				+	+	+		
Необхідність у певному спеціалісті		+	+		+	+	+			±					+	±
Масовий підбір некваліфікованого персоналу				+	±	+	±	±				+	+	±		
Необхідність у спеціалісті високої кваліфікації	±	±	+	±	+	+	+	+			±		+	±	+	±
Необхідність у менеджері вищої ланки	+	±	+		±	±	±	±			±		±		+	±
Необхідність у спеціалісті низької кваліфікації	+	+		+	±	±	+	±				+	±	±		

Де + – ознака того, що вказаний метод пошуку персоналу є найбільш прийнятним та таким, що задовольняє вказаним характеристикам підприємства;

± – ознака такого метода, який може бути використаним підприємством, але найбільш ймовірно не принесе очікуваного результату;

 – ознака такого метода, який не буде ефективним при заданих характеристиках.

Ступінь розвитку підприємств впливає на чисельність штату, а отже на можливість використання кадрового резерву та рекомендацій співробітників. Також від нього значною мірою залежить імідж компанії, що безпосереднім чином впливає на доцільність використання деяких методів підбору персоналу. Так, щойно започатковані компанії не зможуть домогтися бажаного результату при проведенні презентацій в ВНЗ, або надати оголошення за допомогою телебачення та радіо.

Фінансові ресурси, направлені на пошук персоналу, безпосередньо регулюють можливість використання тих чи інших методів підбору. Важливу роль при виборі джерел пошуку персоналу відіграє специфіка підбору та характеристики, якими повинен володіти кандидат на вакантну позицію.

Не менш значимим є імідж компанії. Підприємство, яке не має виробленого іміджу та репутації не може з максимальною ефективністю приймати участь у ярмарках вакансій, або проводити презентації у ВНЗ. Підприємства, які турбуються про збереження власної бездоганної репутації не можуть використовувати неетичні методи підбору персоналу.

Варто зазначити, що найбільш ефективним є застосування комплексу методів, вибираючи котрий підприємству треба спиратися на показники фінансово-господарської діяльності, особливості виробництва, тенденції ринку праці та економіки в цілому. Окремо варто проаналізувати особливості робочого місця потенційного працівника, компетенції, якими повинен володіти кандидат та ін. Саме такий виважений підхід та врахування усіх можливих аспектів надає можливість знайти кандидата, який володіє потрібними підприємству професійними та особистісними якостями.

Список використаної літератури

1. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – Т. 2. – С. 111-117;
2. Зеленков А.В., Кононенко А.В., Налапко М.М. Організація набору та відбору персоналу // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2008. – № 3. – С. 125-135;
3. Кузнецова Н. Принятие решений при подборе персонала // Менеджер по персоналу. – 2008. – №9. – С. 46-51.
4. Новікова А. Подбор персонала: правильные решения // Менеджер по персоналу. – 2007. – №4. – С. 38-45.