
ЕКОНОМІКА ПРАЦІ

УДК 331.108.3

А. В. Холодницька, к.е.н., доцент**СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТА МОЖЛИВОСТІ
ЇХНЬОГО ПРАКТИЧНОГО ВИКОРИСТАННЯ**

Анотація. Розкрито особливості практичного використання сучасних технологій підбору персоналу, їхні переваги, а також стан функціонування ринку рекрутингових послуг в Україні.

Ключові слова: рекрутмент, рекрутингові послуги, методика «Executive search», хедхантер, технологія «Headhunting», скринінг.

А. В. Холодницкая, к.э.н., доцент**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА И ВОЗМОЖНОСТИ
ИХ ПРАКТИЧЕСКОГО ПРИМЕНЕНИЯ**

Аннотация. Раскрыты особенности практического использования современных технологий подбора персонала, их преимущества, а также современное состояние функционирования рынка рекрутинговых услуг.

Ключевые слова: рекрутмент, рекрутинговые услуги, методика «Executive search», хедхантер, технология «Headhunting», скрининг.

A. V. Kholodnytska, candidate of economic sciences, associate professor**THE CURRENT TECHNOLOGIES OF SELECTION OF THE STAFF AND THE POSSIBILITIES
OF THEIR PRACTICAL USE**

Abstract. The features of the practical use of modern technologies staff recruitment, its advantages and the current state of functioning of the market of recruitment services in Ukraine are discovered in the article.

Keywords: recruitment, recruiting services, methodology «Executive search», headhunter, technology «Headhunting», screening.

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах, мабуть, вже нікого не потрібно переконувати у тому, що успіх підприємства в першу чергу обумовлений правильно підібраним та належним чином мотивованим персоналом. Тому одним з першочергових завдань підприємця є вміння правильно підібрати персонал. Для цього можна скористатися різноманітними способами та методиками, залежно від досвіду та фінансових можливостей роботодавця. Час ставити нові вимоги як до персоналу, так і до вмінь керівника правильно його підібрати, розподілити по робочих місцях та мотивувати на ефективну роботу. У зв'язку з цим питання підбору персоналу є вкрай актуальними та потребують всебічного вивчення.

Постановка проблеми. Пошук і залучення висококваліфікованих, талановитих робітників, фахівців, керівників і спеціалістів є одним з першочергових завдань для багатьох організацій, але не всі з них достатньо обізнані з сучасними технологіями підбору персоналу, діючи інтуїтивно, що в кінцевому підсумку не завжди призводить до позитивних наслідків. Тому особливого значення набуває повноцінне використання всіх переваг сучасних технологій підбору персоналу в контексті існуючих вимог з кадрового забезпечення підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням сучасних методик підбору персоналу присвятили свої праці ряд вітчизняних та зарубіжних науковців. Втім, недостатньо розроблений методичний інструментарій їхнього практичного використання, не всі вони доступні для широко-

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ

го кола підприємців, як у фінансовому аспекті, так і у розумінні їхнього економічного змісту та переваг.

Постановка завдання. Метою статті є вивчення сучасних технологій підбору персоналу та особливостей їхнього практичного використання, дослідження стану сучасного ринку рекрутингових послуг.

Виклад основного матеріалу. Останнім часом використовується безліч різноманітних технологій підбору персоналу, втім, оцінити їхні переваги та недоліки, не спробувавши на практиці, однозначно неможливо. Досі не відомо, чи існує взагалі ідеальна технологія підбору персоналу, втім, кожен погодиться з тим, що вдало підібрані кадри вирішують все. Тому далі розглянемо основні методики, які останнім часом набувають все більшої популярності.

Однією з найбільш розповсюджених є рекрутинг. Він є важливим елементом інфраструктури ринку праці, у завдання якого входить сприяння зайнятості, профорієнтація, підготовка та перепідготовка кадрів та ін.

Більшість науковців розглядають рекрутинг як спосіб відбору кандидатів на найпоширеніші професії. Ця технологія полягає у вірному описі вакансії та розміщенні оголошення про неї там, де це побачить якомога більша кількість претендентів на посаду.

За методикою «Executive Search» підбирається персонал на керівні посади та фахівці рідкісних професій. «Executive Search», на відміну від рекрутингу, передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства [5].

При «Executive search» шукають кращого з «неактивних» кандидатів, наявних на ринку праці, а при звичайному підборі персоналу - кращого кандидата з «активних», тобто тих, які шукають роботу. У першому випадку потрібен топ-менеджер, від якого залежить успіх і розвиток компанії, або фахівець, що володіє рідкісним набором професійних компетенцій і має досвід з чітко визначеного напрямку. «Executive search» включає в себе шість етапів:

1. Опис профілю компанії та ідеального кандидата.
2. Складання списку компаній, де можуть працювати потрібні кандидати.
3. Пошук контактів можливих кандидатів та обговорення їх з клієнтом.
4. Штурм фортеці. На цьому етапі потрібно отримати ім'я ключової людини і зв'язатися з нею, подолавши всі перешкоди.
5. Дзвінок кандидату.
6. Заключний етап, що передбачає надання списку резюме клієнту та вихід на роботу кандидата.

Сучасні директори великих компаній все частіше відчувають необхідність залучення професійних менеджерів на топові позиції, оскільки саме від них багато в чому залежить успіх бізнесу. Зростання компанії, освоєння нових ринків та регіонів призводить до необхідності пошуку грамотного керівника.

Однак фахівці вищої ланки, як правило, не зацікавлені в роботі. Вони не розміщують резюме в загальнодоступних джерелах і не відкликаються на оголошення про вакансії. Пошук таких співробітників звичайними методами часто виявляється малоефективним, ось чому потрібні спеціально навчені професіонали, які зможуть знайти відповідного претендента, встановити з ним контакт і домовитися про особисту зустріч з роботодавцем. Завдання досвідченого рекрутера - з'ясувати, що саме не влаштовує топ-менеджера на поточному місці роботи, а іноді і створити ситуацію, при якій його перехід в компанію замовника стане можливим.

Ця технологія є єдиною можливим способом у випадку, якщо самостійний пошук виявляється безрезультатним або коли сувора конфіденційність не дозволяє розміщувати оголошення про наявні вакансії. Перевага даного методу полягає в повній гарантії закриття вакансії.

Executive search - метод пошуку унікальних фахівців, які знають собі ціну. Саме тому він вимагає великої кількості людських ресурсів. Зазвичай для пошуку кандидата потрібна ціла група професіоналів. Крім того, цей процес розтягнутий у часі: як правило, мінімальний термін виконання замовлення становить 2-3 місяці. Але головна складність даного методу - закритість інформації, оскільки для успішного пошуку рекрутеру необхідно знати всі подробиці бізнесу замо-

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ

вника, а також точні відомості про кандидатів. Все це зумовлює високу вартість послуги (25 відсотків від очікуваної річної грошової компенсації успішного кандидата). Однак історія розвитку executive search в Україні порівняно коротка та ще не отримала такого поширення, як на Заході [5].

Headhunting є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає «переманювання» конкретного фахівця з однієї організації в іншу. Часто тут не обійтися без послуг сторонніх компаній, оскільки процес переговорів досить складний і вимагає певних навичок. У даному випадку фахівець визначається замовником. Крім того, встановлюються умови, на які готова піти компанія заради цього професіонала [4].

Основний метод підбору - це активний пошук кандидатів у фірмах профілю замовника, з числа тих, що вже довели свою успішність у бізнесі.

У першу чергу, хедхантер аналізує ринок і складає список організацій, в яких може бути знайдений відповідний кандидат. Коли коло потенційних кандидатів визначено, обраним робиться пропозиція про подальше зростання - зміну місця роботи. Робота ведеться від півтора до шести місяців: «прочісується» увесь потенційний ринок кандидатів. У результаті залишається одна-дві кандидатури, які точно відповідають запитам клієнта.

Під час дзвінку хедхантер представляє потенційному кандидату себе і свою компанію, позначає мету свого дзвінка, намагається зацікавити кандидата настільки, щоб той погодився на інтерв'ю. Після закінчення пошуку і відбору клієнту видаються дані про кандидатів, їхні сильні та слабкі сторони. Відомості про кандидата є конфіденційною інформацією.

Підібравши підходящих кандидатів, «ловець голів» представляє їх замовнику та організовує зустрічі з тими, хто справив найкраще враження. Після цього проводяться співбесіди, на яких всебічно досліджується особистість кандидата, його ділові можливості й мотивація, перевіряються рекомендації. Ймовірність вдалого підбору при такій технології дуже висока.

Скринінг є найшвидшим і малобюджетним способом відбору претендентів на посаду, при якому кандидат оцінюється тільки по деяких формальних ознаках, а особистісні якості та психологічні особливості претендентів на посаду не досліджуються.

Середні строки проведення скринінгу становлять від 1 до 10 днів. Цим методом зазвичай проводиться підбір персоналу на лінійні посади (секретарі, менеджери з продажу, бухгалтері, продавці - консультанти, водії), і дуже рідко - для фахівців середньої ланки.

Скринінг включає такі етапи:

1. Аналіз заявки, ринку актуальних вакансій і вимог до кандидата та пропонуванних умов праці.
2. Прямий пошук та первинний відбір кандидатів. Аналіз резюме шляхом проведення співбесіди по телефону. У ході співбесіди з'ясовується відповідність фахівців вимогам роботодавця.
3. Надання замовникові (компанії або внутрішньому клієнту) пакета актуальних резюме, що пройшли первинний відбір.

Як свідчить практика, в Україні більша частина вакансій кваліфікованих керівників і спеціалістів концентрується в рекрутингових агенціях. Існують також розбіжності залежно від форми власності: основну масу вакансій державних підприємств і організацій акумулюють органи державної служби зайнятості, а приватні рекрутингові компанії виконують у більшості випадків замовлення з підбору персоналу приватних фірм [3].

Розвиток рекрутингу в Україні може забезпечити підвищення конкурентоспроможності економіки, оскільки розвиток ринкової економіки потребує забезпечення галузей та регіонів необхідною робочою силою.

Вартість послуг рекрутерів залежить від складності та швидкості закриття вакансії. Як правило, вона розраховується як відсоток від річного доходу фахівця, якого шукають. По ринку цей показник коливається від 5% до 27%. Як правило, оплата здійснюється протягом 3-10 днів з дня виходу здобувача на нове місце роботи. Розглянемо вартість послуг залежно від методів пошуку кандидатів.

Середня оплата за підбір персоналу за технологією рекрутингу і Executive Search складає від 1 до 2 окладів потрібного фахівця (10-20% річного доходу). Вартість Headhunting обговорюється

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ

індивідуально, але не може становити менше 25% від річного доходу. На використання послуг скринінгу витрачається близько 1000-2000 грн.

При виборі рекрутингового агентства роботодавцю необхідно звернути увагу на відгуки та імена вдячних клієнтів, наявність чітко прописаного процесу підбору претендентів, прозорість умов договору, особливості зміни договірних умов.

Зважаючи на досить високу вартість послуг з пошуку претендентів на посаду, в сучасних умовах все більшої популярності набувають пошук резюме і перевірка здобувачів через соціальні мережі. При проведенні інтерв'ю з'явилася тенденція використовувати Skype, відео-чат у Twitter, Google, Facebook. Підприємства приділяють велику увагу набору внутрішніх рекрутерів - для більш точного підбору та швидкої адаптації в колективі співробітників, стимулювання їх на роботу всередині компанії, пошук нових талантів та плекання своїх «зірок» всередині компанії.

Висновок. Отже, в сучасних умовах роботодавці мають широкі можливості для повноцінного використання технологій підбору персоналу, втім кожен з них остаточне рішення приймає самостійно, оскільки все ще залишається болючим питання високої вартості послуг з рекрутингу. Сучасний етап розвитку українського рекрутингу характеризується зростанням ролі Інтернет-технологій, отже виникає необхідність у створенні центру координації діяльності суб'єктів ринку рекрутингових послуг для забезпечення ефективним обміном інформацією між усіма суб'єктами ринку, налагодження взаємодії між ними, розподіл функцій з підбору персоналу та його оцінки в процесі рекрутингу; активізації участі центрів з підбору персоналу та комерційних рекрутингових агенцій з урахуванням потреб сучасної економіки; аналізу ринку праці, забезпечення рекрутингового бізнесу необхідними кадрами.

Така взаємодія дозволить подолати незбалансованість попиту та пропозиції на ринку праці; підвищити конкурентоспроможність окремих категорій громадян, допоможе швидше отримати інформацію про стан ринку праці.

Література

1. Иванова С. Как найти своих людей: Искусство подбора и оценки персонала для руководителя / С. Иванова. - М. : Альпина Паблишер, 2013. - 173 с.
2. Науменко Л. М. Хедхантинг в управлінні персоналом на етапі сучасного розвитку економічної науки [Електронний ресурс] / Л. М. Науменко. - Режим доступу: <http://intkonf.org/naumenko-lm-hedhanting-v-upravlinni-personalom-na-etapi-suchasnogo-rozvitku-ekonomichnoyi-nauki/>
3. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні / Г. І. Писаревська // Бізнесінформ. – 2013. - № 10.- С. 227-231.
4. Технологии подбора персонала [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.training.com.ua/live/release/tehnologii_podbora_personala .

References

1. Ivanova, S. (2013). *Kak naiti svoikh lyudey: Iskusstvo podbora i otsenki personala dlya rukovoditelya [How to find your own people: Art of selection and assessment of the staff for the head]*. Moscow: Alpina Publisher [in Russian].
2. Naumenko, L. M. (n.d.). *Khedkhintinh v upravlinni personalom na etapi suchasnoho rozvytku ekonomichnoi nauky [Headhunting in management of the staff at the stage of modern development of economics]*. *intkonf.org* Retrieved from <http://intkonf.org/naumenko-lm-hedhanting-v-upravlinni-personalom-na-etapi-suchasnogo-rozvitku-ekonomichnoyi-nauki/> [in Ukrainian].
3. Pysarevska, H. I. (2013). *Rozvytok rynku rekrutynhovykh posluh v Ukraini [Market development of recruiting services in Ukraine]*. *Biznesinform - Business Inform*, 10, 227-231 [in Ukrainian].
4. *Tekhnologii podbora personala [Technology of staff recruitment]*. (n.d.). *www.training.com.ua* Retrieved from http://www.training.com.ua/live/release/tehnologii_podbora_personala [in Russian].

Надійшла 09.02.2013