

*Реун Г.П.,  
к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та менеджменту,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*  
*Маліновська Я.С.,  
студент,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

## ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Анотація.** Стаття присвячена аналізу сучасних технологій підбору конкурентоспроможного і висококваліфікованого персоналу та можливостей їх застосування на вітчизняних підприємствах. Предметом статті виступають кадрові технології. Мета статті – дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу підбору кадрів на вітчизняних підприємствах на основі сучасних технологій. У статті розглянуто сутність, характерні особливості сучасних технологій підбору кадрів. Визначено, що технології кадрового менеджменту – система цілей, засобів та способів здійснення управлінського впливу на персонал. За допомогою соціологічного опитування працівників вітчизняних промислових підприємств проаналізовано використання технологій підбору на підприємствах галузі. Проведений аналіз дав змогу визначити, що використання сучасних технологій набору персоналу є необхідним для зростання продуктивності праці персоналу й ефективності функціонування підприємств.

**Ключові слова:** управління, персонал, кадри, підприємство, технологія, скринінг, рекрутинг, хедхантинг, підбір, кадровий менеджмент.

**Постановка проблеми.** Максимально ефективне використання персоналу є одним із найважливіших факторів успіху діяльності підприємства. Персонал – це той ключовий ресурс, від якого залежить продуктивність функціонування підприємства загалом. Через те виникає необхідність впровадження управління кадрами, здатного сформувати середовище, в якому буде сповна реалізуватися трудовий потенціал, розвиватимуться здібності працівників, зростатиме рівень задоволеності своєю працею.

Проте рівень роботи з кадрами сьогодні не відповідає завданням кардинальної перебудови управління економікою, впровадження в життя активної соціальної та кадрової політики. У практику кадрових служб слабко впроваджуються наукові методи оцінки, розстановки і підготовки кадрів з використанням результатів наукових досліджень.

Ефективний процес підбору персоналу особливо важливий для кожного підприємства, адже саме від раціональної укомплектованості підприємства кадрами залежить його продуктивність, конкурентоспроможність і, звичайно, прибутковість. Тому актуальною є розробка та використання сучасних технологій підбору персоналу на вітчизняних підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням управління персоналом на підприємстві в цілому та питанням підбору кадрів займалася велика кількість вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких: Г.В. Назарова, І.Ю. Жилиєва,

Н.Л. Гавкалова, А.П. Єгоршин, О.П. Третяк, Л.В. Бондарева, І.П. Лопушинський, Т.Д. Хохлова, К.М. Гіряк, О.М. Яцюк, М.Б. Масхма, Г. Десслер, Р. Дж. Еренберг та ін.

Наприклад, Г.В. Назарова вважає, що управління персоналом – це постійний процес вирішення проблем комплектування організації персоналом відповідної якості та кількості, що вимагає виконання певних завдань: набір, підбір, управління кар'єра, адаптація працівників, оцінка персоналу та ін. [6, с. 163].

Можна погодитися з думкою І.Ю. Жилиєвої, яка визначає підбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів підприємства [3].

На думку В. Шипуліної, підбір кадрів – це процес вивчення професійних та психологічних якостей працівника, викликаний необхідністю встановити його здатність виконувати конкретні обов'язки на певному робочому місці, та вибору із сукупності потенційних працівників тих, хто здатен задовольнити потреби підприємства [9, с. 112].

Н.Л. Гавкалова говорить, що відбір – це прийняття рішення про зарахування кандидатів, які за результатами випробувань мають більше шансів для придатності до майбутньої діяльності [1, с. 7].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Проведений розгляд основних наукових здобутків з аналізованої тематики свідчить про наявність значущої кількості теоретичних основ. Однак розробка та впровадження сучасних технологій підбору кадрів на вітчизняних підприємствах, внаслідок складності та багатогранності цієї проблематики вимагає поглибленого дослідження.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу підбору кадрів на вітчизняних підприємствах на основі сучасних технологій.

**Виклад основного матеріалу.** Кадровий менеджмент на будь-якому підприємстві функціонує завдяки впровадженню ефективних технологій. Варто зазначити, що технології кадрового менеджменту – система цілей, засобів та способів здійснення управлінського впливу на персонал. Зупинимось більш детально на технологіях підбору персоналу, адже саме формування персоналу є основним завданням кадрового менеджменту не тільки на старті розвитку організації, але і протягом усієї її діяльності. Залежно від того, наскільки активно служба персоналу впроваджується у процес формування складу співробітників організації, структури персоналу і визначення переважних якостей працівників, багато в чому залежить ефективність підприємства в цілому.

Підбір персоналу для будь-якого підприємства є дуже відповідальним і складним процесом, який неможливий без дотримання певного алгоритму, який використовується незалежно від використовуваних технологій підбору кадрів (рис. 1).

Як видно з рисунка 1, саме на першому етапі визначається, яким чином буде відбуватися пошук потенційного працівника. На нашу думку, вітчизняним підприємствам варто підтримувати світові тенденції та звертатися до сучасних технологій набору персоналу. Тому далі розглянемо особливості технологій підбору кадрів із зовнішніх джерел, серед яких актуальними є хедхантинг, рекрутинг і скринінг.

На рисунку 2 зазначено основні характеристики цих трьох сучасних технологій підбору персоналу.

Хедхантинг – це метод підбору рідкісних, ключових та високопрофесійних спеціалістів з унікальними компетенціями (наприклад, керівників підприємств, топ-менеджерів, юристів, бухгалтерів, фахівців рідкісних спеціальностей та ін.) [7].

Застосування такої технології передбачає точне врахування потреб підприємства та проводиться шляхом прямого контакту з потенційним працівником або шляхом нетворкінгу.

Варто зазначити, що нетворкінг використовують у випадку, коли роботодавець знає, яких людей нераціонально

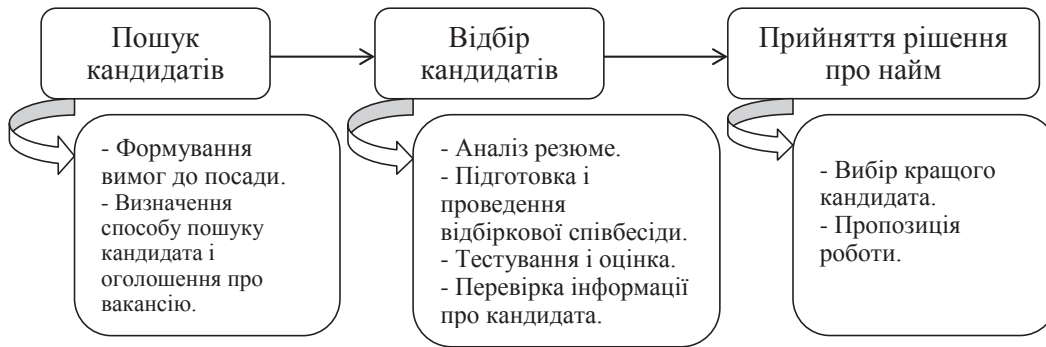


Рис. 1. Алгоритм підбору кадрів на підприємстві\*

\*Складено авторами на основі [2]

Методи підбору кадрів на підприємстві		
Хедхантинг	Рекрутинг	Скринінг
<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Якісний пошук»;</li> <li>- Враховує особисті та ділові якості кандидата;</li> <li>- Підбір ключових менеджерів та спеціалістів;</li> <li>- Підбір проводиться з урахуванням особливостей підприємства та повним отриманням усіх даних про кандидата;</li> <li>- Ймовірність вдалого закриття вакансії від 60 до 100%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Поглиблений підбір»;</li> <li>- Підбір здійснюється через оголошення та ЗМІ;</li> <li>- Вибір найкращих з наявних у базі;</li> <li>- Підбір згідно із формальними вимогами з урахуванням особливостей ділових та особистісних якостей кандидата;</li> <li>- Ймовірність вдалого закриття вакансії від 10 до 40%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «Поверхневий» підбір на «масові» позиції;</li> <li>- Підбір згідно із формальними вимогами (освіта, стать, вік, досвід роботи);</li> <li>- Ймовірність вдалого закриття вакансії становить 5-10%.</li> </ul>

Рис. 2. Основні характеристики сучасних технологій підбору персоналу\*

\*Складено авторами на основі [4]

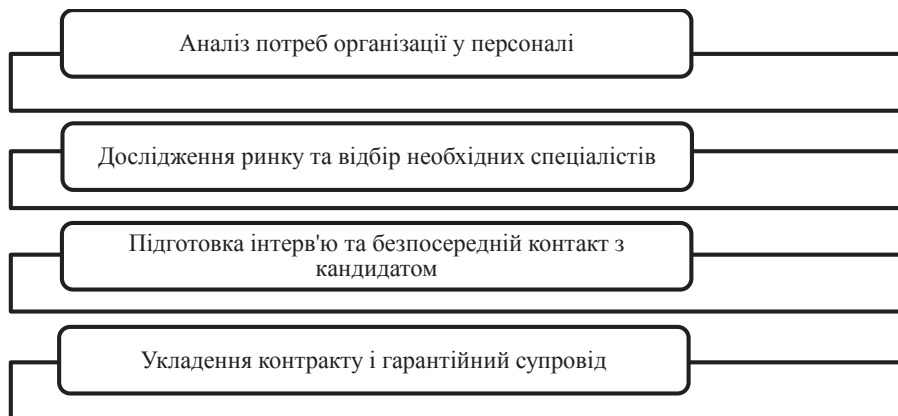


Рис. 3. Етапи процесу хедхантингу

\*Складено авторами на основі [5]

залучати на визначене робоче місце і на якому робочому місці ці люди працюють, проте вважає, що не зможе провести результативні переговори з цими кандидатами, тому рекрутингове агентство залучає свої зв'язки і через знайомих знаходить потрібного кандидата.

Основна відмінність послуги хедхантингу від стандартної технології підбору персоналу полягає в тому, що хедхантинг надає клієнту комплекс додаткових консалтингових та інформаційних послуг.

Узагальнено етапи процесу хедхантингу зображено на рисунку 3.

Послуга хедхантингу є досить дорогою: у світовій практиці гонорар за пошук і «переманювання» фахівця складає близько 30% від загального річного доходу прийнятого на роботу кандидата.

Характерно, що практична реалізація хедхантингу має свої недоліки та переваги:

- гарантія високої вірогідності підбору потрібного компанії фахівця пов'язана з великими фінансовими, часовими і трудовими витратами;
- відсутність професійної підготовки і єдиних критеріїв оцінки хедхантерів;
- деколи переманюють не одного фахівця, а цілі команди, завдаючи величезних збитків підприємству.

Далі розглянемо ще одну важливу сучасну технологію підбору кадрів – рекрутинг.

Використання рекрутингу передбачає підбір кадрів з урахуванням реальних особливостей робочого місця та ділових, особистісних якостей кандидата, що здійснюється за допомогою наявної бази кандидатів і по відгукам на оголошення в ЗМІ. Рекрутинг може проводитися самим підприємством або рекрутинговим агентством.

Існує внутрішній і зовнішній рекрутинг персоналу. Внутрішній рекрутинг – це одна із форм кар'єрного зростання працівників фірми. Зовнішній рекрутинг являє собою пошук і підбір кандидатів зі сторонніх джерел.

Рекрутинг поділяється на:

- пошук кандидатів;
- підбір потенційних претендентів;
- відбір кандидатів;
- адаптацію нових співробітників;
- агентства рекрутингу [9, с. 114].

Рекрутингові агентства приносять велику користь для підприємств, адже обирають найкращих кандидатів на заміщення вільних вакансій, і в цьому випадку практично виключено, щоб новий співробітник показав себе з поганої сторони або звільнився через місяць.

На рисунку 4 зображено рейтинг рекрутингових агентств України відповідно до думки споживачів.

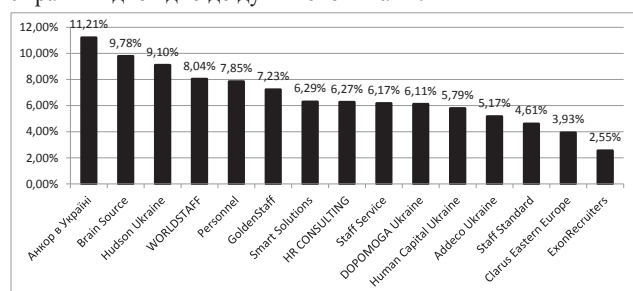


Рис. 4. Рейтинг рекрутингових агентств України

\*Складено авторами на основі [8]

Скринінг є ще однією сучасною технологією підбору кадрів, проте, на відміну від вищезазначених технологій, він передбачає так званий «поверхневий підбір». Тобто відбір потенційних працівників відбувається за формальними ознаками (віком, статтю, освітою, приблизним досвідом роботи) і здійснюється самим підприємством за допомогою надсилання запиту до служби зайнятості, розміщення оголошень про вакансію в Інтернеті, ЗМІ.

Визначаються такі етапи скринінгу:

- аналіз ринку актуальних вакансій;
- аналіз вимог до кандидата та запропонованих умов працевлаштування;
- прямий пошук та первинний відбір кандидатів;
- аналіз резюме;
- проведення співбесіди;
- прийняття рішення стосовно найму аналізованого кандидата [4, с. 128].

Проаналізувавши сутність та особливості сучасних технологій відбору персоналу, можна провести їх класифікацію відповідно до категорії потенційних працівників (рис. 5).

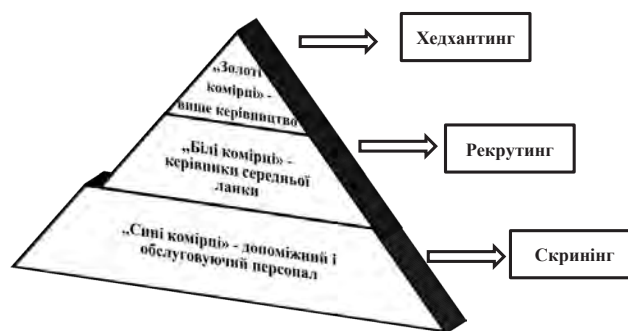


Рис. 5. Класифікація сучасних технологій підбору персоналу

\*Складено авторами на основі [2]

Отже, хедхантинг розрахований на так званих «золотих комірців» – вищих керівників (керівників підприємств, топ-менеджерів), рекрутинг – на «білих комірців» (наприклад, керівників відділів), а скринінг використовують підбору допоміжного та обслуговуючого персоналу.

Характерно, що і вартість використання кожної з аналізованих сучасних технологій підбору персоналу різна. Якщо говорити про відсоток, який буде отримувати кандидат на новому робочому місці, то для хедхантингу це 35%, для рекрутингу – 25%, скринінгу – 10% [2].

Отже, хедхантинг є найдорожчою сучасною технологією підбору персоналу, а скринінг не потребує дуже значних затрат.

Для більш детального розуміння використання кадрових технологій на вітчизняних підприємствах було проведено соціологічне опитування керівників кадрових служб провідних промислових підприємств Дніпропетровської області (ООО «ПЗТО», ПАО «Завод «Павлоградхіммаш», ПАО «ДТЕК «Павлоградвугілля», ООО «Днепропетровский завод «Продмаш»). Була розроблена анкета, в яку були включені питання щодо технологій підбору кандидатів. Як показало опитування, на практиці із інноваційних персонал-технологій велика перевага надається рекрутингу (80%). 15% респондентів при підборі персоналу використовують скринінг і лише 5% – хедхантинг. Це означає, що підприємства користуються масовим підбором персоналу, що дозволяє більшості кандидатів отримати бажану



посаду. Непопулярність хедхантингу можна обґрунтувати тим, що використання даної технології потребує значних фінансових, часових та трудових затрат.

Варто зазначити, що керівники кадрових служб вищезазначених промислових підприємств у якості способів залучення персоналу користуються і традиційними методами підбору. Як показало опитування, з початку 2015 року 25% працівників було залучено за допомогою оголошень, реклами, 20% – шляхом внутрішнього набору, 15% – з профільних навчальних закладів (рис. 6).



Рис. 6. Технології залучення персоналу у сфері промислових підприємств

\*Складено авторами самостійно

Вибір таких технологій формування персоналу та джерел пошуку визначається наявністю певного допустимого рівня витрат на формування персоналу.

Отже, для кожного вітчизняного підприємства вибір персонал-технологій багато в чому залежить від наявності впливу таких фундаментальних факторів:

- характеру внутрішньої організації підприємства;
- терміну існування;
- зовнішніх факторів, які тим чи іншим чином впливають на життєдіяльність підприємства;
- професіоналізм і компетентність HR-фахівців, зайнятих у сфері кадрового менеджменту.

**Висновки.** Таким чином, підбір персоналу передбачає комплекс різноманітних заходів з метою пошуку та відбору працівника на певні вакантні посади. Цей процес можливо здійснювати за допомогою трьох основних сучасних технологій: хедхантингу, рекрутингу та скринінгу. Різниця визначених технологій полягає у їхніх вартості, результативності та спрямованості. Таким чином, можна зробити висновок, що в сучасних умовах роботодавці мають великі можливості для ефективного використання проаналізованих технологій підбору персоналу.

Реалізація сукупності запропонованих сучасних технологій кадрового менеджменту сприятиме зростанню продуктивності праці персоналу й ефективності функціонування підприємств.

Актуальним буде запропонувати реалізовувати інноваційні технології кадрового менеджменту на вітчизняних підприємствах, адже запровадження та реалізація інноваційних технологій кадрового менеджменту призведуть до змін в інших ресурсних сферах – у характері продукту, створюваного організацією, в способі побудови взаємин із ключовими замовниками та в економіці організації в цілому.

### Література:

1. Назарова Г.В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів / Г.В. Назарова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2012. – № 1. – С. 162-165.
2. Жилиєва І.Ю. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу [Електронний ресурс] / Жилиєва І.Ю. – Режим доступу: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/NTU\\_XPI\\_59\\_2010\\_15.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/NTU_XPI_59_2010_15.pdf).
3. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / В.О. Шипуліна // Вісник Хмельницького національного університету. – 2012. – № 3. – Т. 2. – С. 111-117.
4. Гавкалова Н.В. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту / Н.В. Гавкалова // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014. – № 3. – С. 7-15.
5. Гіряк К.М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / К.М. Гіряк. – Режим доступу: <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/28.pdf>.
6. Зеленков А.В. Організація набору та відбору персоналу / А.В. Зеленков // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2011. – № 3. – С. 125-135.
7. 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/>.
8. Коноваленко В. Хедхантинг як один із методів підбору персоналу / В. Коноваленко // Матеріали VIII Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених і студентів «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери»: у 2-х т. – Т. 1. – Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2011. – С. 112-113.
9. Свобода слова в Україні. Аналітика. Найкращі рекрутингові агенства в Україні на думку пошукачів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://svobodaslova.in.ua/news/read/17143>.
10. Річна звітність ПАТ «Завод «Павлоградхіммаш» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.phm.com.ua/ioe-docs/doc5x2-1.pdf>. – Загол. з екрана.
11. Офіційний сайт ООО «ПЗТО» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pzto.dp.ua/>. – Загол. з екрана.
12. Офіційний сайт ПАТ «ДТЕК «Павлоградвугілля» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dtek.com/>. – Загол. з екрана.
13. Офіційний сайт ООО «Днепропетровский завод «Продмаш» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.prodmashtnepr.com/>. – Загол. з екрана.

### Реун А.П., Малиновская Я.С. Особенности применения технологий подбора персонала на предприятии

**Аннотация.** Статья посвящена анализу современных технологий подбора конкурентоспособного и высококвалифицированного персонала и возможности их применения на современных отечественных предприятиях. Предметом статьи выступают кадровые технологии. Цель статьи – это исследование теоретических и практических аспектов процесса подбора кадров на отечественных предприятиях на основе современных технологий. В статье рассмотрены сущность, характерные особенности и этапы современных технологий подбора кадров. Определено, что технологии кадрового менеджмента – это система целей, средств и способов осуществления управленческого влияния на персонал. С помощью социологического опроса работников от-

ественных промышленных предприятий проанализировано использование технологий подбора на предприятиях такой отрасли. Проведенный анализ позволил определить, что использование современных технологий набора персонала необходимо для роста производительности труда персонала и эффективности функционирования предприятий.

**Ключевые слова:** управление, персонал, кадры, предприятие, технология, скрининг, рекрутинг, хедхантинг, подбор, кадровый менеджмент.

**Rekun G.P., Malinovska Y.S. Features of the application of recruitment technologies staffing company**

**Summary.** This article analyzes the competitive selection of modern technologies and highly qualified personnel and their applicability in domestic enterprises. The subject of

the article is the technology of staff recruitment. The aim of the article is to study the theoretical and practical aspects of the recruitment process at the domestic enterprises based on modern technologies. The article describes the essence, the characteristic features of these modern recruitment technologies. It was determined that the technologies of personnel management are system of objectives, means and methods of implementation of the administrative impact on staff. With the help of public opinion poll of workers of domestic industrial enterprises the use of recruitment technologies was analyzed. The analysis allowed us to determine that the use of modern technologies of recruitment is necessary for the growth of labor productivity and the efficiency of enterprises.

**Keywords:** management, personnel, human resources, enterprise technology, screening, recruiting, headhunting, recruitment, personnel management.