

Солнцева Н.В.,

к.е.н.,

доцент кафедри менеджменту,

Харківський національний університет будівництва та архітектури

GRADUATE RECRUITMENT ЯК ЕФЕКТИВНИЙ МЕТОД ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Анотація. У статті проаналізовано зовнішні та внутрішні джерела підбору персоналу. Розглянуто Graduate Recruitment як сучасний метод підбору персоналу та оцінено його потенційну ефективність для підприємств-роботодавців. Запропоновано шляхи продуктивної співпраці рекрутингових компаній України та вищих навчальних закладів.

Ключові слова: персонал, рекрутмент, Graduate Recruitment, роботодавець, методи підбору персоналу.

Постановка проблеми. Практично будь-яка організація постійно відчуває потребу у персоналі, на яку впливає велика кількість факторів: ринкові (зростання попиту на продукцію та послуги викликає потребу у додатковому персоналі, щоб розширити виробництво); технологічні (покращання обладнання, як правило, викликає зменшення кількості працівників потрібних для його обслуговування та викликає потребу у нових працівниках); кваліфікаційні (потреба у кадрах високої кваліфікації, як правило, значно менша); організаційні (раціональність структури організації та управління зменшує потребу в персоналі); соціальні (плинність персоналу) тощо. Невдоволеність багатьох організацій традиційними джерелами відбору персоналу спонукала їх почати активні пошуки нових підходів, які б більшою мірою відповідали реаліям сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. 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. Над вирішенням таких проблем працювали А.Я. Кібанов, Р. Драфт, А. Віноградська, Т.Ю. Базаров, Б.Л. Єрьомін, В.А. Савченко, Х.Т. Грехем, Р.А. Беннетт. У своїх роботах науковці висвітлювали основні методи та етапи підбору персоналу, однак ними не було приділено достатньо уваги залежності використання певних методів підбору від характеристик підприємств. Вагомий внесок у вирішення питань ефективного підбору персоналу зробили такі відомі вчені, як В. Воронкова, А. Беліченко, Н. Гавкалова, С. Попов, С. Іванова, Г. Назарова, Н. Маркова та ін., які акцентували увагу на дослідженні основних методів та можливостей їх застосування, особливостях і специфіці етапів підбору персоналу тощо. Проблема ефективного комплектування штату підприємства в залежності від його господарчої діяльності постає одним з найважливіших елементів системи управління персоналом.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Сьогодні до підготовки кадрів пред'являються значно вищі вимоги, які обумовлені сучасними досягненнями вітчизняної та світової науки і техніки. До основних чинників, які негативно впливають на ефективність національної системи підготовки кадрів, слід віднести: недостатню допомогу й участь підприємств у підготовці молодих спеціалістів; відсут-

ність у спеціалістів глибоких системних і якісних знань; недофінансування науки та освіти; непристосованість системи професійної освіти до вимог ринку та їх змін; відсутність вибору форм і проведення попередньої оцінки підготовки майбутніх молодих спеціалістів кадровими службами підприємств і наукових організацій.

Мета статті полягає в аналізі і оцінці методів підбору персоналу та визначенні найбільш сучасного та доцільного методу підбору, а саме Graduate Recruitment.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підбір нового персоналу для підприємства в кінцевому результаті зводиться до певного алгоритму дій, і від якості підібраних кандидатів на вакантні посади залежать заплановані результати роботи діяльності всього підприємства [1].

Більшість підприємств відчувають потребу в підборі кадрів. У залежності від чисельності персоналу ця проблема вирішується індивідуально. Існує два основні види джерел підбору персоналу – внутрішні і зовнішні. Кожен із зазначених видів кадрового забезпечення має свої переваги та недоліки. Їхньою спільною рисою є те, що обидва найкраще проявляють свої можливості лише в умовах розвинутого ринку праці. Вибір джерел підбору персоналу визначається їхньою економічною доцільністю.

Серед внутрішніх джерел набору персоналу можна виділити: працівників підприємства; друзів, знайомих і родичів працівників підприємства; колишніх працівників підприємства; колишніх кандидатів на вакантні посади.

До зовнішніх джерел набору персоналу у підприємство належать: засоби масової інформації (ЗМІ); Інтернет; неформальні канали; освітні організації; професійні клуби та асоціації; агенти-розповсюджувачі; переманювання працівників; біржі праці та агентства з працевлаштування; рекрутингові агентства [2].

Використання мережі Інтернет є найбільш поширеним методом пошуку персоналу в Україні в сучасних умовах. Це джерело надає зручність контролю 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].

Останнім часом також отримали широке поширення такі методи, як:

- лізинг персоналу – використання тимчасового трудового ресурсу, що надається кадровими агентствами на тривалий термін для вирішення виробничих завдань організації;
- телеробота – дистанційна форма організації праці, при якій співробітник виконує роботу видалено, у рамках «віртуального офісу»;

- аутсорсинг – передача сторонньої організації деяких бізнес-процесів, що для організації є непрофільними;
- тимчасовий персонал – на відміну від лізингу використовується в тих випадках, коли організація потребує додаткових співробітників на короткий період (від одного дня до декількох місяців);
- аутстафінг – оформлення у штат спеціалізованого агентства співробітників, працюючих у компанії, яка з тих або інших причин не хоче більше містити цей персонал у себе.

До нестандартних сучасних методів пошуку співробітників відносяться:

- пошук на конференціях тематичного характеру і на професійних виставкових заходах;
- рекламна розсилка по електронній пошті в Інтернеті (спам);
- підписка на якому-небудь тематичному веб-ресурсі, який спеціалізується на наданні сервісу по розміщенню оголошень претендентів і працедавців;
- заманювання особистого штату співробітників з наданням премії для пошуку фахівців;
- залучення персоналу різних спеціальностей з провінційних регіонів із низьким рівнем життя [4].

З усіх перерахованих вище джерел та методів підбору персоналу слід виділити один з найсучасніших, а саме рекрутмент.

Рекрутмент (англ. recruitment) перекладається як «найм», «комплектування складу» і зазвичай означає діяльність щодо створення умов для заповнення вакансій компаній-замовників (роботодавців) компетентними спеціалістами, що відповідають своїми якостями вимогам замовника [5].

Рекрутмент – це доволі молодий вид діяльності, який зародився у Німеччині, Франції, Британії на початку XIX ст. А перші агентства відкривалися у аудиторських та консалтингових компаніях у США на початку 50-х років. В Україні перші рекрутингові агенції з'явилися на початку 90-х років, але їх було дуже мало.

Рекрутмент включає комплекс організаційних заходів, які проводяться агентством в інтересах організації, яка здійснила замовлення на заміщення вакантної посади. Цей комплекс заходів полягає у формуванні й представленні замовнику переліку відібраних відповідно до його вимог кандидатів на дану посаду з метою наступного їх прийому на роботу.

Види послуг:

- Recruitment: залучення, пошук та відбір кваліфікованих спеціалістів;

- Graduate recruitment: підбір спеціалістів початкового рівня;
- Executive Search: прямий пошук персоналу на позиції менеджерів вищої ланки та вузькопрофільних спеціалістів;
- Exclusive Recruitment: співпраця з компанією-клієнтом на індивідуальній основі.

У даний час поступово стандартний рекрутинг менеджерів середньої ланки зменшується у порівнянні з пошуком і набором перспективних молодих фахівців, який отримав назву Graduate Recruitment. Це пов'язано з тим, що у молодого спеціаліста, який виріс у самій компанії, ступінь прихильності та відданості до неї набагато вище, крім того, відповідність корпоративній культурі перевіряється ще на початковому етапі підбору молодого співробітника, додатковим мотиватором є факт, що компанія передбачає механізм його професійного та кар'єрного росту і розвитку.

Наприклад, у західних фірмах дуже часто існують плани просування і розвитку співробітників через рік, три, п'ять років, тому перспективи залишитися в компанії і зайняти привабливу посаду очевидні. Хоча набір у компанію молодих співробітників пов'язаний з певним ризиком, молодий фахівець почне приносити результати тільки в майбутньому, світова практика свідчить, що вкладення в молодь зараз – це помножений на два ефект у майбутньому, на якому не варто економити, адже переманювати потім топ-менеджера з іншої компанії буде набагато дорожче. Проте даний висновок справедливий лише у разі досягнення запланованого результату в області підготовки та розвитку молодого співробітника, його відповідності очікуванням керівництва компанії. У більшості студентів і випускників ВНЗ немає навичок і виняткового досвіду роботи, які є головним критерієм при відборі висококваліфікованих фахівців. Тому головне завдання компанії-роботодавця – розглядати потенційні можливості кандидатів, їхні майбутні керівні посади в компанії, результати роботи.

Зокрема, міжнародні компанії мають свій підхід до підбору персоналу: вони обирають старанних та амбіційних студентів та випускників, причому здебільшого без досвіду роботи, – їм легше навчити молодих працівників потрібним вмінням самостійно. Для пошуку активних розумних студентів різні компанії використовують різні інструменти.

Так, міжнародні консалтингові компанії (наприклад, KPMG, EY) мають спеціальну програму оплачуваного стажування, у межах якої у відділі компанії набирають стажерів із числа сту-

Таблиця 1

Переваги та недоліки внутрішніх та зовнішніх джерел підбору персоналу

Переваги	Недоліки
Внутрішні джерела підбору персоналу	
Низькі витрати щодо пошуку персоналу	Поява небажаних неформальних зв'язків
Мотивація працівників	Обмеження залучення нових спеціалістів з власними поглядами навичками та досвідом
Зменшення витрат та часу на адаптацію працівників	Витрати на перенавчання
Покращання морально-психологічного клімату в колективі	Необхідність розробки комплексної програми оцінки персоналу
Посилення відданості працівників підприємству	
Зовнішні джерела підбору персоналу	
Широкі можливості вибору кандидатів	Можливі конфлікти при перерозподілі нових посадових обов'язків
Відсутність небажаних неформальних зв'язків	Можлива несумісність працівників
Упровадження нових ідей, форм і методів роботи	Тривалий період адаптації та витрати, пов'язані з цим
	Зниження мотивації персоналу

дентів старших курсів економічних та юридичних спеціальностей. Щоб отримати посаду стажера, слід пройти тест на логіку, професійні знання та знання англійської мови, після цього – співбесіду. По закінченні стажування (три-шість місяців) учасники програми здебільшого залишаються в компанії на роботу.

Окрім того, у різних компаніях отримати запрошення на проходження стажування чи на роботу можна, взявши участь у різних заходах, зокрема:

- у чемпіонаті бізнес-кейсів (KPMG, EY), який передбачає вирішення претендентом стратегічної проблеми практичного характеру;
- у «корпоративному університеті» (EY), де слухачі проходять лекційне навчання (п'ять лекцій) по одному із обраних модулів;
- у тренувальному таборі (Global Logic), який передбачає проходження безплатних профільних курсів, по завершенні – тестування [6].

Одна з основних проблем при наборі службовців пов'язана з бажанням роботодавця якнайкраще «продати» свою компанію. Він може надто підвищити позитивні моменти або занизити труднощі праці в компанії. У результаті у кандидата можуть виникнути необґрунтовані сподівання. Як показує практика, виникнення такого роду сподівань при прийомі на роботу викликають зростання незадоволеності працею та плінність кадрів. Для того щоб ці проблеми не виникали, потрібно створювати різні програми, що будуть знайомити працівника з роботою, її позитивними та негативними рисами.

«80% студентів під час навчання планують знайти роботу за фахом, проте насправді так вдається влаштуватися лише 30–40%. За словами експерта, так відбувається зовсім не тому, що їх не хочуть брати на роботу без досвіду або вакансій недостатньо. Більшість випускників шкіл, обираючи ВНЗ (здебільшого керуючись думкою батьків), особливо не замислювалися про те, чим і за які гроші вони зможуть займатися, закінчивши вищий навчальний заклад, наскільки ця спеціальність буде їм до душі. Та коли постає питання, куди йти працювати, випускники «обирають» того працедавця, який їх візьме», – зазначила О. Краснощок [7].

Найбільш популярні вакансії для молодих спеціалістів в Україні стосуються сфери продажів чи стартових позицій: наприклад, торговельний представник з можливістю працювати за гнучким графіком, менеджер із продажів на повний робочий день, оператор call-центру, офіс-менеджер та продавець-консультант. При цьому, як правило, пропонується невисока заробітна плата. Але вони компенсують менший, ніж ринковий, дохід іменем компанії та перспективами професійного та кар'єрного росту. Також без досвіду готові брати крупні системні банки, великі ритейлові мережі та виробничі компанії [8].

Лабораторія «Бізнес та університети» Центру «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» протягом травня-липня 2014 р. провела всеукраїнське репрезентативне опитування серед студентів випускних курсів «Бренд роботодавця очима студентів: як привабити покоління Y». Було опитано 1 562 студента у 30 ВНЗ з 10 областей України, в яких навчається найбільший відсоток студентів.



Рис. 1. Схема розвитку Graduate Recruitment

Джерело: запропоновано автором

Критерії оцінки ефективності підбору персоналу при використанні метода Graduate Recruitment

Критерій ефективності підбору персоналу	Оцінка ефективності підбору персоналу при використанні метода Graduate Rekrutment
Вартість закриття вакансії	Місячна зарплата спеціаліста, як і при інших видах рекрутингу, але завдяки прийому молодого спеціаліста, у якого первинна заробітна плата менш, ніж у досвідного фахівця, зменшується і вартість закриття вакансії. Це вигідно роботодавцю
Час роботи над вакансією	До двох тижнів, так як на освітньому ринку України представлені всі можливі напрями підготовки та спеціальності
Кількість закритих вакансій	При необхідності можливо закрити більшість нових вакансій молодими фахівцями
Витрати на навчання молодого спеціаліста	Іноді дуже великі. Вихід 1: заключити двосторонній договір про зобов'язання працівника відпрацювати певний період часу на даному підприємстві після проходження навчання. Вихід 2: розподілити витрати на навчання між працівником та роботодавцем у вигідному співвідношенні
Задоволеність бізнес-менеджерів найнятими спеціалістами	Середня та висока. Молодий спеціаліст до наймання на роботу пройшов профорієнтацію, тестування, професійні консультації та професійний відбір.
Вплив нового спеціаліста на діяльність підприємства	Позитивний. Молоді фахівці відчують вдячність та відданість до роботодавця за наймання на працю, тому старанно намагаються зробити свій внесок у розвиток підприємства шляхом сумлінного виконання поставлених задач та творчого підходу. У сучасній молоді розвинуте прагнення до індивідуалізації та лідерства

За результатами опитування було визначено:

- кожен п'ятий студент не планує свою кар'єру і на випускному курсі не знає, де буде працювати;
- 43% прагнуть працювати у бізнес-компаніях, а 20% – відкрити власний бізнес. Лише 1% студентів хоче працювати у громадському секторі;
- 77,1% студентів уважають, що перше робоче місце має їм забезпечити держава;
- 54% студентів не знають про існування у ВНЗ підрозділу з питань працевлаштування та практики;
- дуже мало компаній пропонують програми для студентів таких спеціальностей, як хімія, аграрні, технічні (окрім ІТ), гуманітарні;
- 59,4% респондентів отримують інформацію про проекти компаній для студентів через соціальні мережі [9].

Фахівці з підбору кадрів та HR-фахівці радять претендентам починати підробляти під час навчання, не нехтувати практикою/стажуванням і не упускати можливості пройти різноманітні тренінги.

Необхідно вирішити, як зробити співпрацю рекрутингових компаній України та вищих навчальних закладів більш продуктивною та ефективною. Graduate Rekrutment не може розвиватися самостійно без відповідної підтримки освітніх закладів та взагалі державних програм у сфері професійної освіти.

Пропонується на базі кожного освітнього закладу України відкрити та сприяти розвитку Відділу організації сприяння працевлаштуванню студентів, головною метою діяльності якого є створення сприятливих умов ефективного пошуку роботи випускниками університету в складних умовах ринкової економіки.

Пропонуємо наступну схему розвитку Graduate Recruitment в Україні, який представлено на рис. 1.

Оцінити ефективність підбору персоналу можна в таких напрямках:

- 1) вартість закриття вакансії;
- 2) час роботи над вакансією;
- 3) кількість закритих вакансій;
- 4) позитивний вплив нового спеціаліста на діяльність підприємства;

5) задоволеність бізнес-менеджерів найнятими спеціалістами;

6) витрати на навчання молодого спеціаліста.

Виходячи з даних критеріїв ефективності, спробуємо оцінити потенційну ефективність підбору персоналу для підприємств-роботодавців при використанні метода Graduate Recruitment.

Що ж стосується рекрутингових компаній та їх вигоди, то можна зазначити, послуги рекрутера повністю оплачує роботодавець. Тому вони зацікавлені у співпраці з кандидатами.

Висновки. Адаптувати студентів до умов ринку праці, що динамічно змінюються, надати їм об'єктивну інформацію про актуальні професії та рівень оплати праці, допомогти визначитися із майбутньою професією та необхідним багажем знань та навичок, що повинен мати спеціаліст в обраній галузі, та знайти роботу для випускників – ось основні напрями діяльності всіх ВНЗ. Співпраця бізнесу та університетів повинна вийти на новий рівень, особливо в умовах, коли українські ВНЗ, згідно з новим законодавством, отримують академічну автономію і вплив роботодавця на те, що і як вивчають студенти, зростає. Така співпраця повинна бути довгостроковою та зорієнтованою на якісні зміни у підготовці фахівців. Щодо оцінки ефективності підбору персоналу шляхом Graduate Recruitment, то можна зробити висновок, що це – сучасний ефективний та перспективний метод підбору персоналу, який треба активно розвивати у нашій країні на практиці.

Література:

1. Бузько І. Кадрове забезпечення діяльності міжнародних бізнес-структур / І. Бузько, О. Немашкало // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. – 2012. – № 1. – Ч. 1. – С. 31–38.
2. Самолюк Н. Аналіз джерел набору персоналу підприємств / Н. Самолюк // Проблеми раціонального використання соц.-ек. та природ.-ресурсн. потенціалу регіону: фінанси. політ. та інвест. : зб. наук. праць. – 2010. – № 1. – С. 401–410.
3. Кузнецова Н. Приняття рішень при підборі персоналу / Н. Кузнецова // Менеджер по персоналу. – 2008. – № 9. – С. 46–51.
4. Школа І. Відбір персоналу як механізм формування трудового потенціалу підприємства / І. Школа, Є. Дронь // Зб. наук. праць Буковинського ун-ту. Серія «Економічні науки». – 2009. – Вип. 5. – С. 41–49.

5. Балабанова Л. Управління персоналом : [навч. посіб.] / Л. Балабанова, О. Сардак ; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – К. : Професіонал, 2006. – 511 с.
6. Бузько І. Кадрове забезпечення діяльності міжнародних бізнес-структур / І. Бузько, О. Немашкало // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. – 2012. – № 1. – Ч. 1. – С. 31–38.
7. Сайт телевізійної служби новин Tsn.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://tsn.ua/groshi/studentam-radyat-pracyuvati-zadarma-a-vipusnikam-vuziv-proponuyut-vid-2-tisyach-296847.html>.
8. Где украинскому студенту пройти стажировку [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vesti.ua/poleznoe/18937-gde-ukrainskomu-studentu-projti-stazhirovku>.
9. Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://csr-ukraine.org/article/результати-дослідження-мало-освітні/>.

Солнцева Н.В. Graduate Recruitment как эффективный метод подбора персонала в современных условиях

Аннотация. В статье проанализированы внешние и внутренние источники подбора персонала. Рассмотрен Graduate Recruitment как современный метод подбора персонала и оценена его потенциальная эффективность для предприятий-работодателей. Предложены пути продуктивного сотрудничества рекрутинговых компаний Украины и высших учебных заведений.

Ключевые слова: персонал, рекрутмент, Graduate Recruitment, работодатель, методы подбора персонала.

Solntseva N.V. Graduate Recruitment as an effective method of recruitment in modern conditions

Summary. The article analyzes the external and internal sources of recruitment. Graduate Recruitment considered as a modern method of recruitment and evaluated its potential effectiveness for businesses, employers. The ways of fruitful cooperation of Ukraine recruiting companies and higher education institutions.

Keywords: Recruitment, Graduate Recruitment, employer, methods of recruitment.