

УДК 331.108

Н.В. ІЗЮМЦЕВА, канд. екон. наук, доцент кафедри економіки, менеджменту та бізнесу
Харківський навчально-науковий інститут ДВНЗ «Університет банківської справи», м. Харків

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ПОШУКУ ПЕРСОНАЛУ

Ключові слова: персонал, підбір персоналу, хедхантинг, рекрутинг, скринінг, аутплейсмент.

Проаналізовано сучасні методи пошуку та відбору висококваліфікованого персоналу на підприємство, можливість застосування таких методів. Наголошено, що у сучасних умовах методи підбору персоналу, якими підприємства користувалися раніше, не є дієвими, тому їм необхідно перелаштовуватись і використовувати новітні. Наведено переваги та недоліки кожного з методів.

Постановка проблеми. Успішність інноваційної діяльності підприємства залежить від того, наскільки ефективним є управління персоналом, яке виступає найважливішою підсистемою підприємства. При цьому спроможність організації постійно підвищувати кваліфікаційний рівень своїх робітників є одним із важливих факторів, що забезпечують конкурентоспроможність організації на ринку.

І сьогодні ми можемо спостерігати великі зміни на ринку праці, а саме до персоналу висуваються такі вимоги, які не зовсім співпадають із тими, що були раніше. Певним чином змінюється попит на працю, збільшується попит на кваліфікованих працівників у сферах надання послуг тощо. У зв'язку з цим у підприємств виникає необхідність розробки інноваційних підходів до системи підбору персоналу, які включають у себе обробку інформації про діяльність та кількість виконаної роботи співробітників організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні проблема підбору персоналу та управління персоналом розглядається у роботах багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців: В. Бакуменка, В. Весніна, В. Лозниці, Б. Балабанова, В. Данилюка, Г. Дасслера, А. Кібанова. Недостатньо матеріалів, у яких було б розглянуто саме інноваційні методи підбору персоналу, що виникають у зв'язку із сучасними змінами як загалом у виробництві, так і в підходах до управління персоналом.

Мета статті — проаналізувати сучасні методи підбору персоналу та обґрунтувати необхідність їхнього запровадження у системі управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Інноваційні підходи до управління персоналом досить відрізняються від традиційних. Зокрема, за традиційним підходом необхідність набору персоналу визначається, виходячи із різниці між наявною кількістю персоналу та прогнозованою необхідністю у ньому. Але інноваційна діяльність пов'язана з великим рівнем невизначеності та ризику, у результаті чого стає складніше прогнозувати обсяги потреби в персоналі у майбутньому.

Наслідком цього є необхідність реформування системи відбору персоналу, а також перенавчання персоналу.

До традиційних методів підбору персоналу відносять збір даних про кандидатів, інтерв'ю у формі телефонної розмови, співбесіда, тестування, професійне опитування, перевірка навичок та вмій [6].

Збір даних про кандидатів є першим етапом оцінки кандидата, на якому відбувається вивчення резюме кандидата, перевірка соціальних мереж кандидата. Як показує опитування, 63 % роботодавців перевіряють кандидатів у соціальних мережах, із них 41 % переглядають особисті «сторінки» кандидатів з метою попереднього знайомства, 30 % — з метою перевірки його відповідності корпоративній культурі компанії, останні 29 % «полюють» за інформацією про професійні навички та досягнення. Найчастіше роботодавці перевіряють соціальні мережі, наведені на рис. 1. Із цих даних можна зробити висновок, що роботодавці не розглядають соціальні мережі серйозно. Це підтверджує той факт, що більшість у першу чергу переглядає *Facebook*, а професійна соціальна мережа *LinkedIn* опинилась лише на третьому місці [5].

Саме на етапі збору інформації відбувається первинне «відсіювання» кандидатів, які не задовольняють компанію.

Інтерв'ю у формі телефонної розмови є наступним етапом після збору інформації. На цьому етапі менеджер може доповнити дані про кандидата і зрозуміти, чи готовий він до роботи в компанії.

Ключовим етапом є співбесіда, під час якої роботодавець безпосередньо спілкується з кандидатом та може оцінити, чи підходить він для роботи в його компанії. Співбесіда може проходити у таких формах:

- структуроване інтерв'ю: містить у собі затверджений перелік питань для конкретної вакансії чи категорії персоналу. Даний вид інтерв'ю дає змогу порівняти відповіді різних кандидатів на одні й ті самі питання та об'єктивніше обрати кращого з них;
- вільне неструктуроване інтерв'ю: використовується у випадках, коли претендентів на вакансію не дуже багато, а сама посада є досить творчою;
- ситуаційне інтерв'ю: застосовується для отримання важливих даних у разі підбору пер-

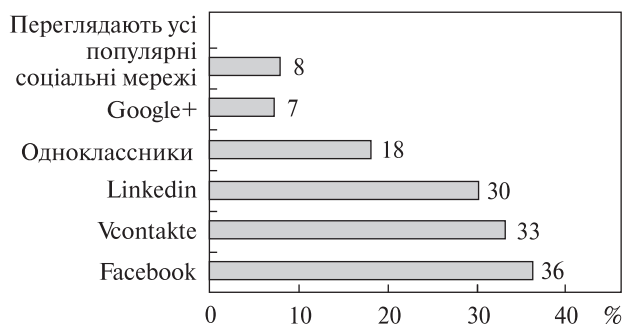


Рис. 1. Соціальні мережі, які перевіряють роботодавці.
Джерело: складено автором на основі опитування, наведеного в брошурі «HR-тенденції» [5]

соналу на керівні посади, а також на вакансії менеджерів із високим рівнем відповідальності. Даний вид співбесіди — особливий психологічний тест, скорегований з урахуванням вимог до майбутнього працівника. На кожне запитання ситуаційного інтерв'ю пропонується декілька варіантів відповідей, які є більше або менше наближеними до правильних.

Також поширений метод підбору персоналу — тестування. Прикладом є проведення психологічних тестів, які зараз використовує велика кількість менеджерів. Але під час їхнього використання є певні обмеження, а саме: застосовувати їх необхідно лише тоді, коли у цьому дійсно є необхідність, наприклад, посада передбачає наявність у працівника певних особистих якостей, які можна виявити за допомогою тесту; проводити психологічне тестування кандидатів повинен професійний психолог. Поширеним видом тестування є саме професійне тестування, за допомогою якого менеджер може одразу визначити рівень професійних навичок кандидата [6].

Серед інноваційних методів підбору персоналу виділяють рекрутингові технології, зокрема скринінг, хедхантинг, аутстафінг та ін. Детальніше кожен із цих методів розглянемо далі.

Значення слова хедхантинг походить від англійських слів *head* (голова) та *hunter* (мисливець). Послуги хедхантингу надаються спеціальними компаніями, що безпосередньо займаються пошуком та відбором ключових працівників. Як правило, хедхантери обирають кандидата не з тих людей, які бажають змінити роботу, або навіть намагаються влаштуватися на цю посаду, а обирають людей, які не зацікавлені у тому, щоб змінювати роботу, тому що вони вже є успішними та добре

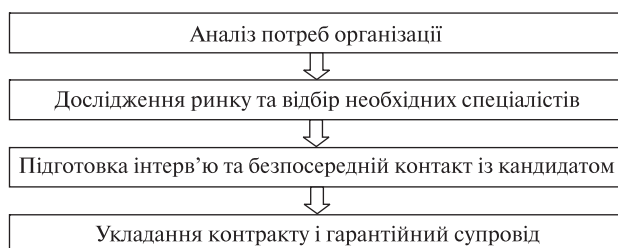


Рис. 2. Етапи процесу хедхантингу

заробляють. Вони «переманюють» чітко визначеного кваліфікованого, рідкісного за фахом та рівнем професіоналізму спеціаліста для організації-замовника. Головне завдання хедхантерів — знайти способи зв'язку із кандидатом, а також певним чином зацікавити кандидата у цій пропозиції. Важливо також, щоб усі ці відносини проходили в суворій конфіденційності, тому що, як правило, за працівником «полюють» декілька компаній одночасно, і кожна зацікавлена в тому, щоб працівник обрав саме їхню пропозицію. Отже конкуренти не мають знати, що саме ви запропонували кандидатові, інакше вони зможуть певним чином змінювати свою пропозицію, що може різко знизити ваші шанси на отримання даного робітника.

Взагалі процес хедхантингу проходить у чотири етапи, наведені на рис. 2.

Як показують дослідження, основні характеристики людини, яку переманюють, це:

- високий рівень кваліфікації;
- обов'язкова вища профільна освіта;
- вміння брати на себе відповідальність, а також розвинені лідерські якості;
- орієнтованість на бізнес-показники.

Особі, що відповідає усім переліченим ознакам, організації досить часто готові заплатити на 30—40 % більше за середню ринкову пропозицію. Це пов'язано з тим, що на даного працівника покладаються великі сподівання, а отже і велика відповідальність за ефективність роботи компанії та одержання нею прибутку. Найчастіше хедхантерів цікавлять такі посади: головний бухгалтер, юрист, працівник торгівлі, керівник підприємства та вузькопрофільні спеціалісти.

Для того, щоб перевірити кваліфікованість працівника, його морально-етичні якості, хедхантери намагаються дістати про кандидата якомога більше інформації, а саме дізнатися про інтереси, мотивацію, ставлення до тепе-

рішнього роботодавця, відгуки колег. Усе це є важливим, тому що від тих якостей залежить, наскільки корисним буде даний працівник для організації-замовника. До того ж особи, які мають доступ до досить важливої інформації підприємства, повинні бути високопорядними та етичними.

Також інколи хедхантери вдаються до не зовсім цивілізованих методів боротьби за кандидата. Наприклад, вони можуть спровокувати конфлікт між кандидатом і керівництвом. Якщо у результаті конфлікту кандидата буде звільнено з попереднього місця роботи, то його буде набагато легше переконати пристати на ту пропозицію, яку пропонують хедхантери. Однак такий підхід є зовсім неетичним.

Взагалі хедхантинг — явище, більш характерне для країн Заходу. Але зараз ми можемо спостерігати за тим, як воно поступово набуває популярності і в Україні. Велика кількість кадрових агенцій без якихось підстав додають до списку своїх послуг і хедхантинг, але насправді не завжди український спосіб «переманювання» співробітників дійсно є справжнім хедхантингом.

На сьогодні в Україні поширеніший хедхантинг не у класичному його розумінні, а дещо адаптований, коли зацікавленість для кадрових працівників представляють фахівці середньої ланки, у той час як за класичного хедхантингу «мисливці за головами полюють» за працівниками, які займають певні керівні позиції в організації.

Отже, можна сказати, що хедхантинг має ряд позитивних і негативних особливостей. До позитивних належать: усебічне дослідження ринку праці у відповідному сегменті та інформування кандидатів про наявні вакансії. Серед негативних виділяють неможливість повністю використовувати цю технологію та порушення певних морально-етичних принципів під час боротьби за кандидата.

Іншою важливою на сьогодні технологією підбору персоналу є рекрутинг. Використання даного методу відбору персоналу передбачає урахування реальних особливостей робочого місця та особистісних якостей кандидата. Здійснюється даний процес за допомогою наявної бази кандидатів на посаду, а також із відгуків на оголошення, що були розміщені у засобах масової інформації. Проводиться даний процес безпосередньо підприємством або рекрутинговим агентством.

Рекрутинг поділяється на зовнішній та внутрішній. Внутрішній рекрутинг є однією із форм кар'єрного зростання робітників організації. Зовнішній передбачає пошук та відбір кандидатів із зовнішніх джерел [4].

Рекрутинг поділяється на пошук кандидатів, підбір потенційних претендентів, відбір кандидатів, адаптацію нових співробітників, агентства рекрутингу.

На основі опитування, проведеного серед менеджерів з персоналу на різних підприємствах, більшість із них, а саме 68 %, користуються послугами рекрутингових компаній. І вони зазначають, що у 46 % випадків така співпраця є досить плідною, 22 % від такої співпраці жодних результатів не принесли. І лише 32 % менеджерів віддають перевагу самостійному пошуку працівників.

Для менеджерів під час вибору рекрутингової компанії важливими показниками ефективності тієї чи іншої компанії є: досвід успішної роботи (47 %); рекомендації колег (38 %); вартість їхніх послуг (34 %); особисті враження від презентації компанії та від зустрічей з консультантами (23 %); постійна робота компанії з одним агентством (8 %) [7].

Серед українських менеджерів найпопулярнішими є такі компанії: «Анкор в Україні» (їм надають перевагу 20 % з опитаних менеджерів); «Хадсон в Україні» (14 %); «Персонал» (11 %). Повний перелік компаній наведено на рис. 3.

Діяльність рекрутингових агентств є досить ефективною, тому що вони обирають найкращих претендентів на вільні вакансії, і можливість того, що робітник погано зарекомендує себе або звільниться через короткий проміжок часу, майже відсутня.

Також рекрутингові компанії, окрім основних своїх послуг, надають такі послуги, як лізинг персоналу (надання персоналу на певний строк), аутплейсмент (процедура «м'якого» звільнення та подальшого працевлаштування робітника), надання консультацій, проведення оцінювання, атестації працівників та ін.

Ще однією сучасною технологією набору персоналу є скринінг, який, на відміну від перерахованих вище методів, проводиться «поверхневим відбором». Це означає, що відбір проходить за певними формальними ознаками: вік, стать, рівень освіти, наявність досвіду роботи. І здійснюється даний відбір безпосередньо

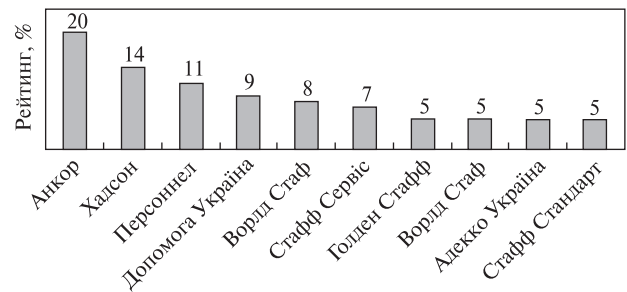


Рис. 3. Рейтинг рекрутингових компаній

Джерело: складено автором на основі рейтингу рекрутингових агентств, наведеного на сайті <https://hh.ua> [7]

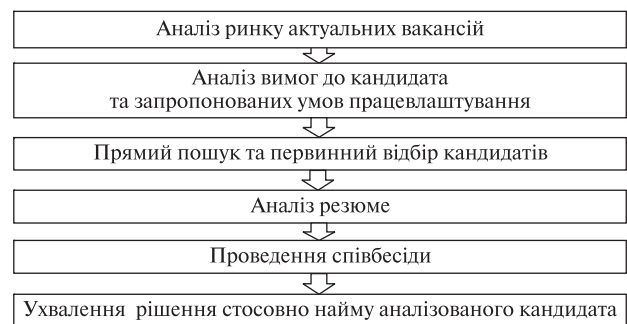


Рис. 4. Етапи скринінгу

підприємством шляхом надсилання запитів до служб зайнятості, розміщення оголошень у мережі Інтернет та у засобах масової інформації. Етапи скринінгу зображено на рис. 4.

Якщо узагальнити, то перераховані вище технології мають характеристики, наведені на рис. 5.

Наступним поширеним методом набору персоналу є аутстафінг, що на сьогодні у більшості розвинутих країн розглядається як необхідний елемент ринку праці, що сприяє підвищенню рентабельності та конкурентоспроможності організації, а також підтримці й зростанню зайнятості населення. Сутність аутстафінгу полягає в можливості використання робочої сили іншого підприємства. Даний процес полягає у виведенні персоналу за штат організації-замовника та оформлення його у штат організації-провайдера. Тобто працівники формально працевлаштовані в організації-провайдера, але можуть одночасно працювати і в попередній компанії.

Класифікація видів аутстафінгу залежно від терміну оренди персоналу наведена на рис. 6.

Temporary staffing (підбір тимчасового персоналу) найчастіше використовується під час проведення маркетингових заходів або виконання невеликих проектів.

Аутстафінг персоналу певним чином схожий на лізинг, але ці поняття не можна вважа-

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

Рис. 5. Основні характеристики новітніх технологій підбору персоналу



Рис. 6. Етапи скринінгу

ти тотожними. Адже під час лізингу працівник постійно знаходиться в штаті організації-провайдера. У той час, коли вони необхідні організації-клієнту, робітники працюють там, а коли потреба зникає, залишаються в штаті організації-провайдера. Під час використання аутстафінгу така ситуація не трапляється. Доки робітники потрібні, вони перебувають у провайдера, а коли стають непотрібними, вони звільняються.

Аутстафінг має ряд переваг та недоліків. Серед переваг виділяють: скорочення витрат, пов'язаних з веденням кадрового обліку; скорочення витрат, пов'язаних з пошуком кваліфікованого персоналу та з утриманням цінних робітників на їхніх посадах; позбавлення

від проблем, пов'язаних із набором персоналу; можливість короткострокового використання працівників, без їхнього оформлення до штату та ін. До недоліків відносять: можливе нелояльне ставлення робітників до організації, що не є офіційним роботодавцем за документами; відсутність можливості повністю контролювати вмотивованість працівників та підвищувати ступінь їхнього професійного розвитку; неможливість чіткого контролю за якістю виконання роботи; недостатня кількість гарантій виконання роботи [4].

Також досить важливим методом роботи з персоналом є аутплейсмент — процедура «м'якого» звільнення та подальшого працевлаштування робітника. Найчастіше даний метод використовують під час масових звільнень, скороченнях штату в результаті реструктуризації тощо. Програма аутплейсменту охоплює надання безкоштовних консультацій робітникам з приводу подальшого працевлаштування, проведення певних психологічних або інших тренінгів та ін. Як правило, програма аутплейсменту розрахована на півроку або на рік.

Використання аутплейсменту забезпечує те, що звільнений робітник буде легше сприймати процедуру звільнення, а також це покращить репутацію компанії серед населення. Проводити процедуру може як сама компанія, так і сторонні кадрові агентства. Під час проведення аутплейсменту необхідно проаналізувати складності, з якими може зіткнутися робітник під час подальшого пошуку роботи. Для цього аналізується резюме працівників, яких звільняють, проводяться бесіди та інтерв'ю. Усе це робиться для того, щоб зазначити, які навички, знання та уміння має працівник, вік, стать, тривалість роботи на останньому місці.

Аутплейсмент поділяється на відкритий і закритий. Відкритий аутплейсмент полягає в тому, що інформація про звільнення конкретного співробітника повідомляється відкрито. Закритий аутплейсмент найчастіше застосовується до працівників, що займають високі посади. І звільняти таких працівників дуже небезпечно, тому фірми укладають договір з кадровим агентством і співробітнику, одразу після звільнення, пропонується декілька варіантів подальшого працевлаштування. Кадровому агентству може ставитися вимога не пропонувати конкурентів для подальшого місця роботи [2].

На нашу думку, зараз під час відбору кандидатів доцільним є використання сучасних рекрутингових технологій, зокрема таких, як скринінг, хедхантинг, аутстафінг та інші. Адже вони є дієвішими за традиційні.

Висновок. Підбір персоналу є важливою складовою діяльності кожного підприємства. Існує безліч методів набору персоналу, але багато з них вже застаріли, і підприємствам потрібно переходити на нові. Основними методами є хедхантинг, рекрутинг та скринінг. Найдієвішим є рекрутинг, тому що він допомагає підібрати висококваліфікованих працівників на будь-яку посаду. Але на сьогоднішні дані методи підбору персоналу не зовсім розповсюджені на території України, і багато підприємств використовують застарілі методи підбору персоналу.

Також, поряд з інноваційними методами підбору персоналу, підприємствам потрібно використовувати інноваційні методи звільнення персоналу, а саме аутплейсмент, що полегшує процедуру звільнення для працівника та покращує репутацію підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Гарматюк О., Чура О. Інноваційні підходи в системі підбору персоналу. *Матеріали П'ятої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, акад. НАН України М.Г. Чумаченка*. Тернопіль, 2016. С. 27–28.
2. Долженкова Ю.В. Аутплейсмент как инструмент антикризисного управления. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2011. № 3. С. 112–118.
3. Опарина Х.С., Ковальська К.В. Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 5. С. 38–44.
4. Рекун Г.П., Маліновська Я.С. Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 1. С. 114–118.
5. HR-тенденции-2013. Исследование актуальных тенденций в управлении персоналом и прогнозы на 2014 год для Украины и Европы. *Международный кадровый портал HeadHunter Украина (hh.ua)*. URL: <http://readers.com.ua/tenditions-2013/HR-Trends-brochure-13-14.pdf> (дата обращения 10.09.2017).
6. Современные методы подбора персонала. *HR-Portal: Сообщество и Публикации*. URL: <http://hr-portal.ru/article/sovremennye-metody-podbora-personala> (дата обращения 10.09.2017).
7. Рейтинг рекрутинговых агентств от hh.ua. Итоги опроса. URL: <https://hh.ua/article/12958> (дата обращения 10.09.2017).

REFERENCES

1. Harmatiuk O., Chura O. Innovatsiini pidkhody v systemi pidboru personalu. *Materialy P'iatoi Vseukrainskoi nauko-vo-praktychnoi konferentsii pam'iaty pochesnoho profesora TNTU, akad. NAN Ukrainy M.H. Chumachenka*. Ternopil, 2016. P. 27-28 [in Ukrainian].
2. Dolzhenkova Yu.V. Aupleysment yak instrument anti-krizisnogo upravleniya. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»*. 2011. No. 3: 112-118 [in Russian].
3. Oparina Kh.S., Kovalska K.V. Suchasni metody vidboru personalu na pidpriemstvi. *Molodyi vchenyi*. 2015. No. 5: 38-44 [in Ukrainian].
4. Rekun H.P., Malinovska Ia.S. Osoblyvosti vykorystannia tekhnolohii pidboru personalu na pidpriemstvi. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. 2015. No. 1: 114-118 [in Ukrainian].
5. HR-tendentsii-2013. Issledovanie aktualnykh tendentsiy v upravlenii personalom i prognozyi na 2014 god dlya Ukrainy i Evropyi. *Mezhdunarodnyiy kadrovyy portal HeadHunter Ukraina (hh.ua)*. URL: <http://readers.com.ua/tenditions-2013/HR-Trends-brochure-13-14.pdf> [in Russian].
6. Sovremennyye metody podbora personala. *HR-Portal: Soobshchestvo i Publikatsii*. URL: <http://hr-portal.ru/article/sovremennye-metody-podbora-personala> [in Russian].
7. Rejting rekrutynghovyih agentstv ot hh.ua. Itogi oprosa. URL: <https://hh.ua/article/12958> [in Russian].

Надійшла 21.09.2017

Н.В. Изюмцева

Харьковский учебно-научный институт
ГВУ «Университет банковского дела», г. Харьков

ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ПОИСКА ПЕРСОНАЛА

Проанализированы современные методы поиска и подбора высококвалифицированного персонала на предприятие, а также возможность применения данных методов. Отмечено, что в современных условиях методы подбора персонала, которыми предприятия пользовались ранее, не действенны, и поэтому им необходимо перестраиваться и использовать современные. Приведены преимущества и недостатки каждого из методов.

Ключевые слова: персонал, подбор персонала, хедхантинг, рекрутинг, скрининг, аутплейсмент.

N.V. Iziumtseva

Kharkiv Educational and Scientific Institute
of SHEI «Banking University», Kharkiv

INNOVATIVE METHODS OF SEARCHING THE PERSONNEL

The article analyzes modern methods of search and selection of highly qualified personnel for the enterprise, as well as the possibility of applying these methods. It is noted that in modern conditions, the methods of recruiting personnel that enterprises used before are not effective, and therefore they need to be reconstructed and used up-to-date. Advantages and disadvantages of each method are given.

Keywords: personnel, personnel selection, headhunting, recruitment, screening, outplacement.