

Є. Борщук,
С. Шевченко,
А. Гураш

МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ВЛАДИ

Розглянуто сутність і значення підбору кадрів у діяльності адміністративної ланки управління, визначено основні методи пошуку кадрів та проаналізовано сучасні технології підбору кадрів, такі як хедхантинг, рекрутинг, скринінг. Розкрито особливості практичного використання сучасних технологій підбору персоналу, їхні переваги, а також стан функціонування ринку рекрутингових послуг в Україні. Доведено необхідність використання сучасних технологій для підвищення ефективності формування, розвитку та реалізації професійного потенціалу органів управління.

Ключові слова: сучасні інноваційні технології, управління персоналом, скринінг, рекрутинг, методика “вибірковий пошук”, технологія хедхантингу.

Вивченню проблем, пов'язаних із визначенням ефективності управління і підбору кадрів, присвячують свої наукові праці багато вітчизняних і зарубіжних учених.

Дослідженням цих питань займалися, зокрема: О. Крушельницька, Д. Богиня, Д. Мельничук, В. Бакуменко, К. Ващенко, А. Кібанов, В. Данюк, Г. Десслер, Ю. Ковбасюк, А. Колот, М. Курбатова, Н. Лисюк, І. Лопушинський, М. Магура, В. Малиновський, М. Махсма, А. Трошан, В. Трощинський, Ф. Хміль, С. Шекшня, Д. Ульріх та інші.

У складній ситуації, яка склалась на сьогодні, тільки професіоналізм фахівців та інноваційний підхід у їхньому підборі дадуть змогу українським організаціям вийти з кризової ситуації, використовуючи обмежений ресурс. Сучасні умови формування ринкової економіки та зростання ефективності діяльності організацій стимулюють формування комплексного процесу управління персоналом, який містить такі складові, як моніторинг потреби в персоналі, безпосередньо найм працівників, якісний підбір кадрів, розвиток та удосконалення, оцінка та атестація персоналу. Особливу увагу доцільно приділяти етапу підбору персоналу, адже від правильної комплектації організації персоналом у майбутньому залежатиме її ефективність та конкурентоспроможність. Такий підхід є актуальним і в організаціях, що займаються наданням публічних послуг, а саме державним інституціям різного рівня підпорядкування.

Управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих) [1].

Система управління персоналом, яка склалась у вітчизняних організаціях формувалась під впливом традицій та прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом, має вже самодостатню історію становлення, до неї належать такі підсистеми:

– аналіз та планування персоналу – до цієї підсистеми належать: розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу на ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують кадрами;

– підбір та наймання персоналу – проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей претендента;

– оцінювання персоналу – персональна оцінка – рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності, оцінка виконуваної роботи та її результатів.

Очевидно, що на сьогодні йде боротьба за професіоналів в усіх сферах. Керівництво кожної компанії розуміє, що її успіх залежить від кваліфікації співробітників. Фахівці впевнені, що саме така техніка з пошуку персоналу, як хедхантинг, тримає кадровий ринок у постійній напрузі. Така позиція стосується, насамперед, українських фахівців, які є “легкою здобиччю” іноземних агенцій з кадрового менеджменту. Але для самих фахівців – це один із шляхів просування, кар’єрного зростання, належної оцінки їхньої майстерності та досвіду. Тоді, як для роботодавця, – це шлях знайти потрібного фахівця та стимул піклуватися про збереження своїх кадрів, підвищуючи їхню вмотивованість, коли процеси прискорення глобалізації та посилення конкуренції на ринках зумовлюють попит на ексклюзивних фахівців.

Для керівних посад, насамперед високого рівня, велике значення мають навички налагодження міжособистісних відносин, а також сумісність кандидата з керівниками і з його підлеглими. Ефективний добір кадрів – це одна з форм попереднього контролю кількості та якості людських ресурсів.

Процес успішного набору кадрів вимагає систематичного підходу з використанням декількох раціональних методик у межах процесу відбору і найму кадрів. Цей процес складається з таких етапів:

– аналіз потреб у кадрах, що включає загальний аналіз дійсних і майбутніх вимог і визначення проблем найму і відбору кадрів;

– визначення вимог – точне визначення того, які вимоги висуваються і є необхідними на певній посаді, шляхом аналізу роботи (робочого місця, посади), тобто посадової інструкції і специфікації, а також визначення строків і умов найму (типові професійно-кваліфікаційні характеристики посад державних службовців);

– визначення основних джерел надходження кандидатів. Цей процес включає детальний аналіз методів проведення рекламної кампанії вакантних місць (посад), способів використання консультантів з найму і відбору кадрів, методу набору кадрів з навчальних закладів;

– вибір методик набору кадрів – процеси відсіювання кандидатів, співбесіди і тестування, одержання рекомендаційних листів і пропозицій роботи;

– вступ до посади – остаточний процес забезпечення того, щоб нові працівники органічно вписалися в конкретний трудовий колектив і організацію загалом [2].

Досвід використання описаних методик у різних країнах дає змогу сформулювати кілька концептуальних напрямків вивчення питання підбору і найму кадрів для органів управління, зокрема за національною ознакою.

Метою статті є аналіз технологій пошуку персоналу вищої ланки управління, їх основних видів, доцільності застосування у сучасній практиці, а також виявлення значення та можливостей застосування хедхантингу в організаціях. Актуальність проблеми підбору персоналу організації полягає не лише у забезпеченні певною кількістю фахівців, але й фахівців потрібного рівня кваліфікації. Окрім цього, існує проблема вибору методів підбору персоналу, які в майбутньому будуть забезпечувати ефективність або неефективність діяльності певної організації.

Підбір керівників вищої управлінської ланки має свою специфіку і більшу важливість порівняно з підбором керівників середньої управлінської ланки або масовим набором працівників. Це зумовлено тим, що здебільшого саме керівник визначає стратегічний напрям розвитку організації і саме від його компетентності, досвіду, інтуїції залежить успішність, конкурентоспроможність та процвітання його команди.

Особливе місце у таких технологіях, як рекрутинг та хедхантинг, відводиться підбору керівного складу. Історії відомо немало випадків, коли зміна керівництва у занепадаючій організації призводили до того, що бізнес невдовзі не тільки переставав бути збитковим, а і переходив у лідери конкурентного середовища. Тому вивчення зарубіжного досвіду щодо технологій пошуку і залучення в організацію найкращих керівників і спеціалістів є на сьогодні важливим для України.

Структура вакансій станом на 1 червня 2016 – 2017 рр. у відсотках за професійними групами свідчить про те, що загалом на ринку праці кількість вакантних посад законодавців, вищих державних службовців та керівників зменшується: 6,6% за перше півріччя 2017 р. проти 7,1% для 2016 р. Тут не останню роль відіграє залучення кадрових агенцій та рекрутингових фірм. На сьогодні для українських менеджерів вищої ланки пріоритетним завданням кадрової політики є залучення висококваліфікованих топ-менеджерів і вузькопрофільних фахівців. Тому досить перспективним способом відбору особливо цінних, “штучних фахівців” є хедхантинг як технологія, що бере початок у такому напрямку, як рекрутинг, який на сьогодні є важливим елементом інфраструктури ринку праці, завданнями якого є сприяння зайнятості, профорієнтація, підготовка та перепідготовка кадрів тощо. Ця технологія полягає у вірному описі вакансії і розміщенні оголошення про неї там, де це побачить якомога більша кількість претендентів на посаду.

Executive search – технологія підбору керівників вищої управлінської ланки і рідкісних спеціалістів без публікації оголошень про вакансії у засобах масової інформації [3]. До керівників вищої управлінської ланки (топ-менеджерів) зазвичай належать: генеральний директор, комерційний директор, директор з продажів, фінансовий директор, директор з виробництва, маркетингу, інформаційних технологій, розвитку персоналу.

Окрім executive search, у технологіях підбору персоналу виділяють також технологію Middle selection, що означає підбір персоналу середньої ланки. Часто технологію підбору персоналу середньої ланки ототожнюють із рекрутингом, у якому активно використовуються Інтернет-ресурси й елементи прямого пошуку.

В Україні затребувані сильні фахівці вищої ланки, які мають багатий синтезований потенціал – не тільки значну професійну підготовку, а й великий практичний досвід управління (програмування і керування, опис і реалізація проекту тощо) та особливо необхідні фахівці середньої ланки з вузькопрофесійними знаннями і навиками. Тому проблема впровадження хедхантингу є актуальною для українських реалій.

Ринок хедхантингових послуг є порівняно молодим. Його зростанню сприяло виникнення компаній, що надають послугу підбору персоналу. Послуга хедхантингу є досить дорогою: у світовій практиці гонорар за пошук і “переманювання” фахівця становить приблизно 30% від загального річного доходу прийнятого на роботу кандидата.

В Україні на сьогодні у широкому спектрі представлені різноманітні закордонні рекрутські агенції та компанії, оскільки вони, виконуючи замовлення своїх клієнтів (закордонні компанії та їхні філії у країні) з пошуку висококваліфікованих та перспективних спеціалістів з креативним мисленням, можуть запропонувати як належні умови праці та особистого розвитку, так і гідну матеріальну підтримку.

Хибним є уявлення про хедхантинг як виключно “переманювання” потрібного кандидата. Хедхантинг не обмежується лише “полюванням за головами”, його необхідно розглядати як складний бізнес-процес, що включає сукупність послідовних взаємопов’язаних операцій і процедур (рис. 1).

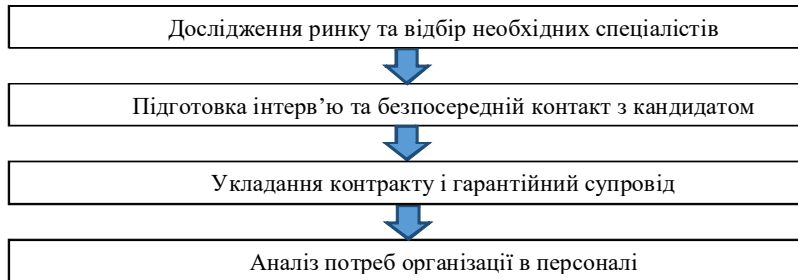


Рис. 1. Процес хедхантингу [4]

Основний метод підбору персоналу – це активний пошук кандидатів у фірмах профілю замовника з числа тих, що вже довели свою успішність. Замовник надає агенції такі роз’яснення до кандидатів: професійні вимоги до кандидата; цілі та завдання, плани і сподівання щодо нового співробітника. Хедхантер аналізує ринок і складає список організацій, у яких можуть бути потенційні кандидати.

При цьому необхідно брати до уваги таке:

1. Кандидат повинен бути належним чином вмотивованим, якщо його професійні цілі відповідають вимогам замовника.
2. Корпоративна культура організації або підприємства та особистість кандидата повинні поєднуватися.
3. Необхідно володіти інформацією про те, як швидко кандидат може адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, його комунікативні навички (від цього залежить ефективність менеджменту).

Далі кандидатові пропонується змінити місце роботи. У ході роботи з кандидатом хедхантер домовляється про інтерв’ю з ним. По закінченню пошуку замовнику надається основна інформація у стислому вигляді про кандидатів. До резюме додається думка хедхантера щодо кандидата, яка складається на основі співбесіди з ним (клієнта інформують про переваги та недоліки кандидата і висловлюється думка про відповідність кандидата вимогам, що пред’являються). Відомості про кандидата є строго конфіденційними, а остаточне рішення залишається за клієнтом. Ймовірність вдалого підбору за такою технологією є високою [5].

Окрім вибору оптимальних каналів пошуку персоналу, для забезпечення ефективності хедхантингу необхідно дотримуватися таких вимог:

- оцінити час, який відводиться на пошук необхідного спеціаліста (якісний пошук топ-менеджера займає від 2 до 4 місяців);
- провести тендер між агентствами для вибору найоптимальнішого співвідношення ціни і якості послуг хедхантингу;
- зібрати дані про кадрове агентство (як давно воно на ринку, чи є в нього досвід із необхідної спеціалізації, який гарантійний термін обслуговування, чи не закінчується робота на етапі переходу кандидата в компанію замовника тощо);

– зібрати інформацію про те, як оцінюють це кадрове агентство колишні клієнти і кандидати (важливо, щоб імідж хедхантера на ринку був позитивним) тощо.

Доцільно також звернути увагу і на методи хедхантингу на етапі дослідження ринку необхідних кандидатів. На цьому етапі хедхантинг реалізується в двох напрямках: *networking* (плетіння сітей) та *direct search* (прямий пошук).

Сутність *networking* полягає у тому, що через зв'язки консультанта з хедхантингу можна вийти на потрібного спеціаліста. Тобто хедхантеру важливо знати ключових осіб на ринку, які можуть вивести його на кандидата.

При *direct search* (прямому пошуку) консультант спільно з замовником визначає коло компаній, де може знаходитися потрібний спеціаліст. Потім консультант визначає коло посад у цих компаніях, які підходять під вакансію, і пропонує спеціалістам перейти в компанію замовника. Мистецтво хедхантера полягає не тільки в тому, щоб знайти потрібного кандидата, але й зуміти його зацікавити перейти в іншу компанію, створити мотивацію його переходу, що є чи не найважчим завданням.

В Україні попит на хедхантинг пояснюється браком висококваліфікованих менеджерів і унікальних фахівців. Якщо ще декілька років тому ці послуги пропонувалися як ексклюзивний товар від дорогих західних агентств, то зараз більшість великих українських рекрутингових агентств додали їх до списку своїх послуг. Зростання вимог до претендентів спричинило зниження попиту, а відтак, конкуренції: на кожну вакансію в органах державного управління станом на 1 червня 2017 р. у середньому претендує 5 осіб, порівняно із 9 на аналогічний період минулого року.

Прямий пошук співробітників і хедхантинг завжди позиціонувалися агентствами як вищий пілогаж рекрутингу. Отже, можна виділити такі принципи хедхантингу:

1. Визначення реальних можливостей компанії (обґрунтованості замовлення).
2. Точний опис передбачуваної посади.
3. Вивчення психотипів основних керівників компанії-замовника.
4. Участь замовника у ключових моментах роботи над замовленням.
5. Планування роботи над замовленням і поетапний контроль.
6. Аналіз конкурентів замовника та можливих кандидатів.
7. Використання методів активного пошуку.
8. Вивчення кар'єри і досягнень кандидатів.
9. Збір рекомендацій.
10. Створення команди професіоналів для забезпечення позитивних результатів роботи.
11. Підготовка замовника до зустрічі з кандидатом.
12. Підготовка кандидата до зустрічі із замовником і переходу на іншу роботу.

Основними етапами цього процесу є: детальний аналіз діяльності організації та її ринку, аналіз потреб у персоналі, визначення зони пошуку кандидатів, “вербування” потенціального працівника, організація і проведення співбесіди з консультантами і роботодавцем і, нарешті, безпосередньо укладення контракту та гарантійний супровід обраного кандидата на робочому місці. Саме процесний підхід до реалізації процедур хедхантингу забезпечує ефективне досягнення мети – підбір висококласного спеціаліста [6].

Окрім переваг хедхантингу, необхідно виокремити низку недоліків:

– гарантія високої вірогідності підбору потрібного фахівця пов'язана з великими фінансовими, часовими і трудовими витратами;

– відсутність професійної підготовки і єдиних критеріїв оцінки хедхантерів;
– інколи переманюють не одного фахівця, а цілі команди, завдаючи величезних збитків попередникам.

Для того, щоб уникнути негативних впливів співпраці з хедхантерами, для організацій доцільна розробка певних заходів, а саме: довгострокова мотивація, кар'єрне планування, програми підвищення лояльності, створення високоефективних команд. На жаль, не всі мотивуючі механізми задіяні в органах управління повною мірою.

Не зважаючи на те, що українські хедхантери у своїй роботі орієнтуються на західних, між ними все ж існують відмінності:

– західні хедхантери – зазвичай більш зрілі люди, що пройшли менеджерську школу та школу життя, які десь у передпенсійному віці зрозуміли, що у них є якась здатність радити іншим компаніям, кого наймати і як наймати. В Україні це, здебільшого, люди віком 25 – 35 років;

– загальний кадровий голод у країні та дефіцит кваліфікованих менеджерів [7].

Проводячи паралель та аналізуючи відмінності, бачимо, що в Україні більше поширений не класичний хедхантинг, тобто переманювання фахівців вищої ланки, а адаптований, коли зацікавленість для кадрових працівників представляють фахівці середньої ланки. Хедхантинг вже об'єктивно з'явився в Україні, але ще не набув достатньої популярності серед рекрутерів.

Отже, в сучасних умовах роботодавці мають значні можливості для повноцінного використання технологій підбору персоналу, втім кожен із них остаточне рішення приймає самостійно, оскільки все ще залишається болючим питання високої вартості послуг з рекрутингу. Згідно з даними державної служби зайнятості, у державному управлінні станом на 1 червня 2017 р. є понад 9 тис. вакансій. Це свідчить про незаповненість проміжку між потребою і фахівцях в органах управління та роботою інфраструктури ринку праці.

Описані вище технології залучення кадрів вищої адміністративної ланки управління, через різні причини, поки що мало застосовуються вітчизняними компаніями. Оскільки у цих методів є свої як переваги (висока ймовірність вдалого підбору за певними технологіями, оперативність пошуку, ексклюзивність, інформативність, професіоналізм, конфіденційність), так і недоліки (висока вартість послуг із хедхантингу, неоднозначне відношення вітчизняних роботодавців до цих технологій, відсутність єдиних критеріїв оцінки цих технік, збитки від переманювання спеціалістів), то необхідно враховувати конкретну ситуацію у виборі конкретної техніки з пошуку та підбору висококваліфікованого і конкурентоспроможного персоналу в існуючих реаліях нестабільної ситуації в країні.

Однак у міру подолання кризи, описані технології підбору все більше використовуватимуться в управлінській практиці, оскільки, як свідчить досвід розвинутих країн, їх застосування є ефективним засобом підвищення конкурентоспроможності організації, забезпечення її успішності та процвітання.

Список використаної літератури

1. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., перер. і доп. К. : Кондор, 2005. 308 с.
2. Кагановська Т. Є. Застосування кадрових технологій на державній службі: правова характеристика. URL : <http://periodicals.karazin.ua/law/article/view/1174>.

3. Александрова Н. А., Васильцова Л. И., Воронин Б. А., Набоков В. И. Управление персоналом организации : учебник [для бакалавров]. Екатеринбург : Урал. аграр. изд-во, 2013. 372 с.

4. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : Вид-во ХНАМГ, 2012. 215 с.

5. Коноваленко В., Підлужна Н. Хедхантинг як один із методів підбору персоналу // Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери : матер. VIII Міжнар. наук.-теор. конф. молод. вчен. і студ. : у 2 т. Т. 1. Донецьк : ДВНЗ “Донецький національний технічний університет”, 2011. С. 112, 113.

6. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія. Донецьк : Вид-во ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2010. 229 с.

7. Коноваленко В. Хедхантинг як один із методів підбору персоналу... С. 112, 113.

*Стаття надійшла до редакції 30.06.2017
Схвалена до друку редколегією 12.07.2017*

**Ye. Borshchuk,
S. Shevchenko
A. Hurash**

OPPORTUNITIES AND PROSPECTS FOR USING MODERN METHODS OF RECRUITMENT IN PUBLIC AUTHORITIES

This article examines the nature and significance of recruitment activity in the administrative level of government. The article determines basic methods for personnel search and analyzes modern technology for personnel recruitment, such as headhunting, recruiting and screening. The peculiarities of the practical use of modern technologies for staff selection, their advantages and the state of functioning of recruiting services in Ukraine are shown. The necessity of using modern technology to improve the efficiency of formation, development and implementation of professional potential of public authorities is proven.

Key words: modern innovative technologies, personnel management, screening, recruiting, selective search method, headhunting technology.