

Іванісов О.В. Актуальні проблеми пошуку і підбору персоналу та шляхи їх вирішення // О. В. Іванісов, О. С. Лебединська, В. М. Лугова // Актуальные научные исследования в современном мире: Сб. научных трудов – Переяслав-Хмельницкий, 2020.

**УДК 331:08.37**

**Іванісов Олег Вікторович, Лебединська Олена Сергіївна,**

**Лугова Вікторія Миколаївна**

**Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця**

**(Харків, Україна)**

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПОШУКУ І ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ**

***Анотація.** У статті обґрунтовано актуальність та необхідність впровадження у практичну діяльність вітчизняних підприємств сучасних методів підбору персоналу. Досліджено сучасні методи підбору персоналу та визначено позитивні та негативні сторони щодо їх використання. Удосконалено механізм підбору персоналу за рахунок дослідження та виявлення типових помилок, з якими стикаються як рекрутери, так і потенційні кандидати і запропоновано шляхи їх вирішення.*

***Ключові слова:** підбір персоналу, рекрутмент, рекрутер, скрининг, нетворкинг, аутсорсинг.*

*Иванисов Олег Викторович, Лебединская Елена Сергеевна,*

*Луговая Виктория Николаевна*

*Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця*

*(Харьков, Украина)*

## **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПОИСКА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ**

***Аннотация.** В статье обоснована актуальность и необходимость внедрения в практическую деятельность отечественных предприятий*

*современных методов подбора персонала. Исследованы современные методы подбора персонала и определены положительные и отрицательные стороны их использования. Усовершенствован механизм подбора персонала за счет выявления типичных ошибок, с которыми сталкиваются как рекрутеры, так и потенциальные кандидаты и предложены пути их решения.*

**Ключевые слова:** подбор персонала, рекрутмент, рекрутер, скрининг, нетворкинг, аутсорсинг, смартсаффинг

*Ivanisov Oleg V., Lebedynska Olena S., Luhova Viktoriia M.*

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

*(Kharkiv, Ukraine)*

#### **ACTUAL PROBLEMS OF RECRUITMENT AND WAYS OF THEIR SOLUTION**

**Abstract.** *In the article the relevance and necessity of implementation of modern methods of personnel recruitment into practical activity of domestic enterprises is substantiated. Modern methods of recruitment have been researched and the positive and negative aspects of their use have been identified. The recruitment mechanism has been improved by investigating and identifying common mistakes faced by both recruiters and potential candidates, and ways to address them.*

**Keywords:** *recruitment, recruiting, recruiter, screening, networking, outsourcing.*

Персонал як фундаментальна основа будь-якої компанії забезпечує ефективне використання всіх наявних ресурсів і в підсумку формує її конкурентоспроможність. Його внесок в досягнення цілей організації залежить, в першу чергу, від ефективності роботи з персоналом, починаючи з найму. Тому рішення проблем ефективного пошуку, підбору і подальшого найму висококваліфікованого персоналу сприятиме підвищенню загальної ефективності підприємства в ринковому середовищі.

У сучасній науковій і навчально-методичній літературі питання підбору, персоналу висвітлені досить широко. Зокрема, в наукових працях відомих теоретиків у сфері управління персоналом та економіки праці Барнякової А. В., Гребенюка Т. А., Іванової С. В., Кібанова А. Я., Максимова Е. П., Рогожина М. Ю., Рокун Г. П., Столярчука Т. С., Шпакович К. О. [1-9] та інших закладено основу для їх розуміння. Практична сторона представлена розгалуженою діяльністю рекрутингових агентств і хедхантерів на вітчизняному ринку праці. Але до сих пір не вистачає узагальненого підходу до побудови ефективного механізму підбору персоналу.

Метою статті є дослідження сучасних технологій підбору персоналу.

Підбор персоналу – найбільш відповідальний етап в управлінні персоналом, тому що помилка обходиться занадто дорого. Уміння наймати на роботу найбільш компетентні кадри є великим і досить рідкісним талантом, яким може володіти керівник з персоналу[2].

Підбір кадрів – багатоповерхова, кропітка і безперервна робота, що вимагає спеціальних здібностей, рис характеру, знань і умінь. Висока кваліфікація консультанта з кадрів передбачає знання в області права, економіки, соціології та психології. Чим більше значення в успіху фірми набувають особисті якості співробітників, тим більша потреба в психологічних знаннях [5].

Підбір персоналу – це система цілеспрямованих дій по залученню на роботу кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією [1].

Підбір персоналу – це пошук, оцінка та найм людей, які бажають і вміють працювати, що володіють потрібними компетенціями та поділяють цінності компанії [4].

Сформулюємо власне визначення категорії «підбір персоналу» – це система заходів, що впроваджуються організацією для залучення працівників, які мають необхідні професійні навички та моральні якості і здатні виконувати на виробництві всі посадові обов'язки.

Підбір кадрів передбачає вивчення відповідності висунутих кандидатів функціональним обов'язкам за конкретною посадою. Підбір працівників, їх розстановка відносяться до класу управлінських завдань, що не мають стандартної, строго формалізованої технології рішення. При підборі персоналу працівникам кадрової служби слід досить точно з'ясувати ті цілі і очікування, які людина принесе з собою в організацію. Це допомагає створювати і використовувати ефективну систему мотивації праці.

Особливістю сучасної системи підбору персоналу є наявність великої кількості технологій (методів) підбору кадрів, які мають свої особливості. Розглянемо їх більш детально і визначимо позитивні та негативні сторони їх використання.

*1. Скринінг.* Дуже швидкий і відносно дешевий спосіб пошуку персоналу. Його суть в тому, що підбір відбувається за заданими професійними параметрами, які приймаються як ключові. Особистісні особливості кандидатів і їх психологічні якості не є предметом дослідження. Така технологія підбору персоналу вкрай проста у використанні. Зазвичай процес скринінгу триває в межах 10 днів. Таким чином підбирають представників робочих спеціальностей, молодший офісний персонал. Найбільш часто скринінг використовується при масовому підборі.

*2. Класичний рекрутинг.* Більш складна технологія. Вимагає високого рівня підготовки рекрутерів і участі тематичних експертів на етапі співбесіди. Направлена на кандидатів, які знаходяться в активному пошуку нових кар'єрних можливостей. Підходить для підбору лінійних співробітників і середньої ланки найрізноманітніших професій і галузей. Класичний рекрутинг вважається однією з найпоширеніших сучасних технологій підбору. Але використання цієї технології має обмеження. Рекрутер активно включається в процес відбору після того, як починають надходити відгуки на вакансію. Поки відгуків немає, доводиться чекати. Час цього очікування від фахівця з підбору ніяк не залежить. Шлях його скоротити тільки один – почати активний пошук [7].

3. *Прямий пошук (Executive Search)*. Цілеспрямований пошук середнього і вищого управлінського персоналу, а також профільних фахівців. У цей список можуть входити менеджери проектів, фахівці, що створюють цінність бізнесу, експерти та консультанти. Шукають як серед вільних кандидатів, так і серед зайнятих.

4. *Мікс класичного рекрутингу та прямого пошуку*. Як ми вже відзначали, у класичного рекрутингу є етап, який суттєво гальмує процес підбору. Це момент розміщення вакансії і очікування відгуків. Одночасне застосування рекрутингу та прямого пошуку допомагають це обмеження обійти. Рекрутер не тільки публікує вакансію, він сам відвідує спеціалізовані сайти і відбирає схожі резюме. Технічний рівень пошукових систем дозволяє автоматизувати фільтрацію вибірки вакансій по величезній кількості параметрів. Це істотно полегшує завдання. Весь інший процес підбору ведеться так само, як при класичному рекрутингу [2].

5. *Рекомендаційний рекрутинг*. Цей спосіб пошуку співробітників не втратив ні своєї популярності, ні ефективності. Якийсь час роботодавці насторожено ставилися до найму за рекомендацією. У пам'яті ще живі поняття «кумівство» і «сімейність». Але все змінюється, і сьогодні цей метод займає значне місце в ряду інших сучасних технологій підбору персоналу.

6. *Нетворкінг*. Це віртуальний варіант рекомендаційного рекрутинга, який останнім часом став дуже популярний. У соціальні мережі перемістилося не тільки наше особисте спілкування, а й професійне життя. Люди діляться інформацією і дають поради набагато легше, ніж в реальному житті. У професійних спільнотах можна запросто просити порекомендувати знайомих фахівців. В HR-ком'юніті вам не тільки дасть раду конкретний фахівець, але ще і розпитає своїх колег [4].

7. *Preliminary (прелімінарінг)*. Пошук талантів серед студентів і випускників вузів і бізнес-шкіл. Стажування, спеціалізовані семінари та практикуми на базі компанії дають можливість побачити молоде покоління в дії, спостерігати розвиток потенційних співробітників в динаміці, отримувати

нові ідеї і свіжий погляд за порівняно невеликі гроші. Звичайно, на коучинг практикантів буде потрібен час співробітників, але він окупиться внеском молодих колег. Цю діяльність можна розглядати і як інвестицію.

8. *Аутсорсинг*. Компанія передає функції, які не є основою її діяльності, зовнішньому підряднику. Найчастіше за допомогою аутсорсингу вирішуються питання юридичного та бухгалтерського супроводу.

9. *Лізинг персоналу*. Рекрутингові агентства оформляють договори з фахівцями, а потім направляють їх на роботу до замовника на тривалий період часу. Такий спосіб заповнення потреб в кадрах знижує витрати на персонал в компаніях з яскраво вираженою циклічністю або сезонним характером бізнесу.

10. *Тимчасовий персонал*. Дозволяє закривати потреба в додатковому персоналі на період від 1 дня до 3 місяців. Це може бути персонал для проведення корпоративних заходів, промоутовування виставкових стендів, збору даних для маркетингових досліджень, заміни при виході у відпустку або хвороби штатного співробітника та ін.

11. *Смартстафінг*. Один із перспективних напрямів розвитку сучасних технологій підбору персоналу. Передбачає спільне використання одних і тих же співробітників різними роботодавцями через спеціальні інтернет-біржі. Роботодавець виставляє на біржі невикористаний робочий час своїх співробітників і пропонує іншим компаніям задіяти його на оплатній основі для своїх проектів. Співробітники зберігають робоче місце, заробітну плату і соціальні гарантії у свого наймача. Роботодавець отримує плату за тимчасове використання своїх співробітників, а співробітники мають можливість розширення досвіду і отримання додаткового доходу. Зараз такий підхід до управління персоналом використовують ІТ-компанії [8].

Світ не стоїть на місці. Постійно з'являються нові способи підбору, пошуку та оцінки персоналу, технічні інструменти реалізації окремих елементів цього процесу. Уже зараз нам доступні співбесіди по Skype, групові інтерв'ю в форматі відеоконференцій, учасники яких можуть знаходитися в різних кінцях планети, тестування компетенцій в умовах віртуальних імітаційних програм,

що імітують реальні виробничі процеси. Це значно полегшує нам життя, але вимагає постійної уваги.

Розглянемо існуючі протиріччя та проблеми пов'язані з пошуком та підбором персоналу і запропонуємо шляхи їх вирішення [10-12].

Таблиця 1

**Актуальні проблеми пошуку і підбору персоналу та шляхи їх вирішення**

Типові помилки	Існуючі протиріччя та проблеми	Шляхи вирішення протиріч
1	2	3
Відсутність системного підходу	Дуже мало вітчизняних компаній будують рекрутинговий процес. Зазвичай це "система хаосу", і таких понять, як систематизація рекрутингу та розробка бізнес-процесів, у багатьох компаніях немає	Керівництво компаній має усвідомити, що плинність кадрів – це невпинний процес, тому пошук і підбір персоналу слід організувати на основі системного підходу
Погано організована робота HR-відділу в цілому	Всі дефекти HR-відділу позначаються і на рекрутменті. Якщо немає чіткої схеми взаємодії всередині відділу і з іншими підрозділами компанії, то це гальмує підбір	Визначити проблеми, реорганізувати роботу, розробити прості правила взаємодії всередині відділу і з внутрішніми замовниками, регулярно аналізувати роботу HR-відділу і вчити рекрутерів
Відсутність єдиного стандарту підбору персоналу	Дуже часто персонал підбирається не під посаду і роботу, а під конкретного керівника, що недалекоглядно: в таких компаніях зміна одного лінійного керівника часто призводить до того, що доводиться міняти весь відділ, в результаті обсяг підбору різко зростає	Розробити спільно з керівництвом компанії єдиний стандарт підбору і дотримуватися його – як при підборі лінійних менеджерів, так і при підборі рядових співробітників. Тоді буде прозоріше і простіше не тільки рекрутмент, але і робота в компанії в цілому
Пасивний рекрутинг	Ринок праці сильно змінився, змінилися уявлення здобувачів про роботу, вирости очікування. Компаніям стає все важче конкурувати за персонал, тому кандидатів доводиться більш наполегливо переконувати і мотивувати	HR-менеджери та рекрутери мають орієнтуватися на активний та ініціативний рекрутинг.
Невміння організувати достатній потік претендентів (обмеженість джерел пошуку)	Рекрутер працює з одними і тими ж джерелами кандидатського потоку, не перепрофілює свою роботу під різні вакансії. Якщо навіть потрібного претендента немає рекрутери часто продовжують їх чекати саме з цього джерела, а вакансії пустують	Рекрутерам потрібно розширювати свої уявлення про джерела залучення. Освоювати нові способи пошуку та підбору, оцінювати їх ефективність. Подумати, які способи підійдуть компанії і використовувати їх разом з класичними варіантами

1	2	3
Рекрутери не навчаться, не розвиваються професійно	Рекрутинг став динамічнішим і складнішим, конкуренція за персонал зараз вища, ніж раніше, з'являються нові технології і рішення. Якщо рекрутер все це ігнорує і спирається тільки на свій досвід, його робота поступово втрачає ефективність.	Рекрутери мають усвідомити необхідність підтримання своєї компетентності на високому рівні. Це стосується і керівництва, яке має забезпечувати можливості і умови для професійного розвитку своїх працівників
Недостатнє фінансування	Керівництво не вважає рекрутмент важливим бізнес-процесом. Ця діяльність вважається другорядною, тому фінансується (якщо фінансується) за залишковим принципом	Керівництво має усвідомити важливість рекрутменту для компанії, адже неефективний підбір персоналу приводить до зайвих втрат ресурсів та гальмує розвиток компанії в цілому

Всі вітчизняні підприємства та організації, які не здійснюють подібних помилок і дотримуються вище перерахованих правил підбору персоналу, будуть висококонкурентними як на регіональному, так і на вітчизняному ринку праці, зможуть залучати висококваліфікованих працівників.

Подальші дослідження авторів будуть спрямовані на дослідження ключових проблем підбору і найму персоналу, з якими стикаються конкретні підприємства Харківського регіону та розробку рекомендацій щодо їх вирішення.

### Список використаних джерел та літератури

1. Барнякова А. В. Роль отбора персонала в управлении персоналом организации / А.В. Барнякова // Science Time, 2014. – № 4. – С. 20-29.
2. Гребенюк Т. А. Подбор персонала и рекрутинг / Т.А.Гребенюк // Молодой ученый. – 2016. – № 11. – С. 682–691.
3. Иванова С. В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С.В.Иванова. – Москва: Альпина Паблицер, 2016. – 269 с.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. – Москва: Инфра-М, 2010. – 695 с.



5. Максимова Е. П. Оценить по достоинству, или Какие методы оценки персонала используют работодатели / Е.П. Максимова // Работа с персоналом. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.hrjournal.ru/articles/oap/oap\\_html](http://www.hrjournal.ru/articles/oap/oap_html).

6. Рогожин М. Ю. Управление персоналом. 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе: практическое пособие / М.Ю. Рогожин – Берлин: Директ-Медия, 2014. – 176 с.

7. Рокун Г. П. Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві / Г.П. Рокун. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http : //www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/27.pdf](http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2015/12-2015/27.pdf).

8. Столярчук Т. С. Конкурентні стратегії рекрутингових компаній в умовах економічної нестабільності / Т.С. Столярчук. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http : //www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3054](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3054).

9. Шпакович К. О. Рекрутинг, як технологія пошуку персоналу / К.О. Шпакович. – [Електронний ресурс] – Режим доступу : [http : //enuftir.nuft.edu.ua](http://enuftir.nuft.edu.ua).

10. Нестеренко Н.А. Рекрутинг как инновационный метод: сложности использования и пути совершенствования / Н.А.Нестеренко // Гуманитарный научный журнал. – 2017. – № 1. – С. 26-33.

11. Бакал Л. 15 проблем подбора. Памятка для эйчаров и руководителей / Л. Бакал [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.hr-journal.ru/articles/pp/15-problem-podbora-pamjatka-dlja-ehjcharov.html>

12. Фролова И.И. Совершенствование организации подбора и расстановки персонала на предприятии / И.И.Фролова, А.А. Абырмский – [Электронный ресурс] – Режим доступа : [https://www.researchgate.net/publication/330279682\\_Soversenstvovanie\\_organizacii\\_podbora\\_i\\_rasstanovki\\_personala\\_na\\_predpriatii](https://www.researchgate.net/publication/330279682_Soversenstvovanie_organizacii_podbora_i_rasstanovki_personala_na_predpriatii)