

## МІСЦЕ РЕКРУТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ПРОЦЕСАХ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

*Статтю присвячено питанням підбору кадрів як фактора успішності діяльної підприємства. Розглянуто елементи формування персоналу, основні етапи підбору персоналу, а також місце підбору персоналу в системі управління персоналом підприємства.*

**Ключові слова:** рекрутинг, підбір персоналу, персонал, підприємство.

Еволюція розвитку економічної думки призвела до того, що на сьогоднішній день людський чинник відіграє найголовнішу роль у роботі підприємств усього світу. Людина – головний ресурс розвитку виробництва, управління, обслуговування праці тощо.

Головне в наш час, та й взагалі у всі часи – це правильний підбір персоналу на початковій стадії розвитку підприємства. Проте не кожному керівникові за деяких обставин вдається зробити це вчасно. Тоді є варіант перегляду існуючого складу персоналу та можливі перестановки кадрів.

Метою статті є визначення місця рекрутингу персоналу на підприємстві та в системі його основних процесів.

Цією проблематикою займаються багато видатних вчених та практиків, зокрема зарубіжні – М. Філдз, Д. Купер, Б. Трейсі; вітчизняні – А.Я. Кібанов, Г.В. Резапкіна, М.І. Магура, П.В. Журавльов, С.А. Карташов.

Питаннями, які стосуються персоналу на кожному підприємстві, мають займатися спеціалісти з управління персоналом, у свою чергу, управління персоналом, як функція менеджменту персоналу вона покликана забезпечувати якість забезпечення усіх процесів, пов'язаних з персоналом у потрібний момент.

Управління персоналом – це головне завдання системи менеджменту підприємства в цілому. Багато авторів вважають, що управління персоналом – це система взаємопов'язаних організаційно-економічних заходів зі створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання робочої сили на рівні організації [1, с. 27]. Друга точка зору щодо управління персоналом дає нам розуміння того, що це провідна частина менеджменту, котра забезпечує формування соціальної політики підприємства, соціального партнерства, довіри між найманими працівниками та роботодавцями [2, с. 13]. Отже, ми бачимо, що головними аспектом управління персоналом є взаємодія між керівниками та підлеглими, і всі дії, пов'язані з управлінням, будуть спрямовані на врегулювання взаємних інтересів обох сторін.

Аналіз наукових праць допоміг визначити основні складові елементи системи управління персоналом підприємства [3-7]: це кадрова політика підприємства, персонал підприємства, рекрутинг персоналу, планування персоналу, призначення персоналу, розвиток персоналу, вивільнення персоналу, оцінка

персоналу, оцінка якості роботи персоналу, кадрове адміністрування, керівництво персоналом та його контролінг.

Х.Т. Грехем, управління персоналом розглядає як частину менеджменту, яка має справу з робітниками на робочих місцях та займається [8, с. 13]:

- залученням, відбором, переводом, просуванням, розподілом, оцінкою, підготовкою та розвитком кадрів;
- мотивацією – розробкою основних посадових обов'язків, системою винагород, побудовою системи додаткових пільг, консультаціями, участю працівників в управлінні, переговорами з працівниками, дотриманням справедливості;
- соціальними захистом – створенням безпечних умов праці, забезпеченням дотримання законодавства.

Система управління персоналом включає в себе два основні елементи – кадрову політику та кадрову стратегію. Кадрова політика, з одного боку, характеризується системою правил та норм, які певною мірою усвідомлені та сформульовані і призводять людський ресурс відповідно до стратегії фірми (звідси усі заходи, пов'язані з роботою з кадрами, мають плануватись та погоджуватись із загальними розумінням цілей та завдань організації); з другого боку, це – набір конкретних правил, побажань та обмежень у взаємодіях людей і організації [9, с. 127].

Отже, бачимо, що головний елемент системи управління персоналом – людина та всі процеси, з нею пов'язані. Ні одне з названих завдань не може бути здійснене без підбраного персоналу на будь-якому рівні.

Підбір персоналу є першоосновою здійснення будь-яких процесів підприємства.

Тому рекрутинг персоналу – головний етап процесу формування персоналу підприємства, адже саме він є фундаментом створення структури персоналу і закладає основи іноваційного потенціалу персоналу та перспективи його подальшого нарощування. Відхилення чисельності працівників у будь-який бік впливає на рівень трудового потенціалу. Недостача персоналу призводить до недовикористання виробничого потенціалу і, навпаки, надлишок призводить до недовикористання індивідуального потенціалу. Отже, на цій стадії необхідно звести до мінімуму всі резерви нереалізованих можливостей, щоб в подальшому уникнути різного дисбалансу в роботі працівників підприємства, який виникає за невідповідності працівників займаним посадам. Використання та реалізація персоналу пов'язана саме з процесом здійснення діяльності вже найманими працівниками та передбачає великий спектр функцій – удосконалення робочого процесу, планування робочих місць, стимулювання та розвиток персоналу задля досягнення цілей підприємства.

Місце рекрутингу персоналу в системі процесів підприємства показано на рисунку 1.

На думку авторів [11], можна виділити п'ять груп функціональних процесів, які охоплюють діяльність будь-якої організації та які є об'єктом управління з боку менеджменту. Ними є [11, с. 186]: виробництво, маркетинг, фінанси, робота з кадрами, ексаунтинг (облік та аналіз господарської діяльності).

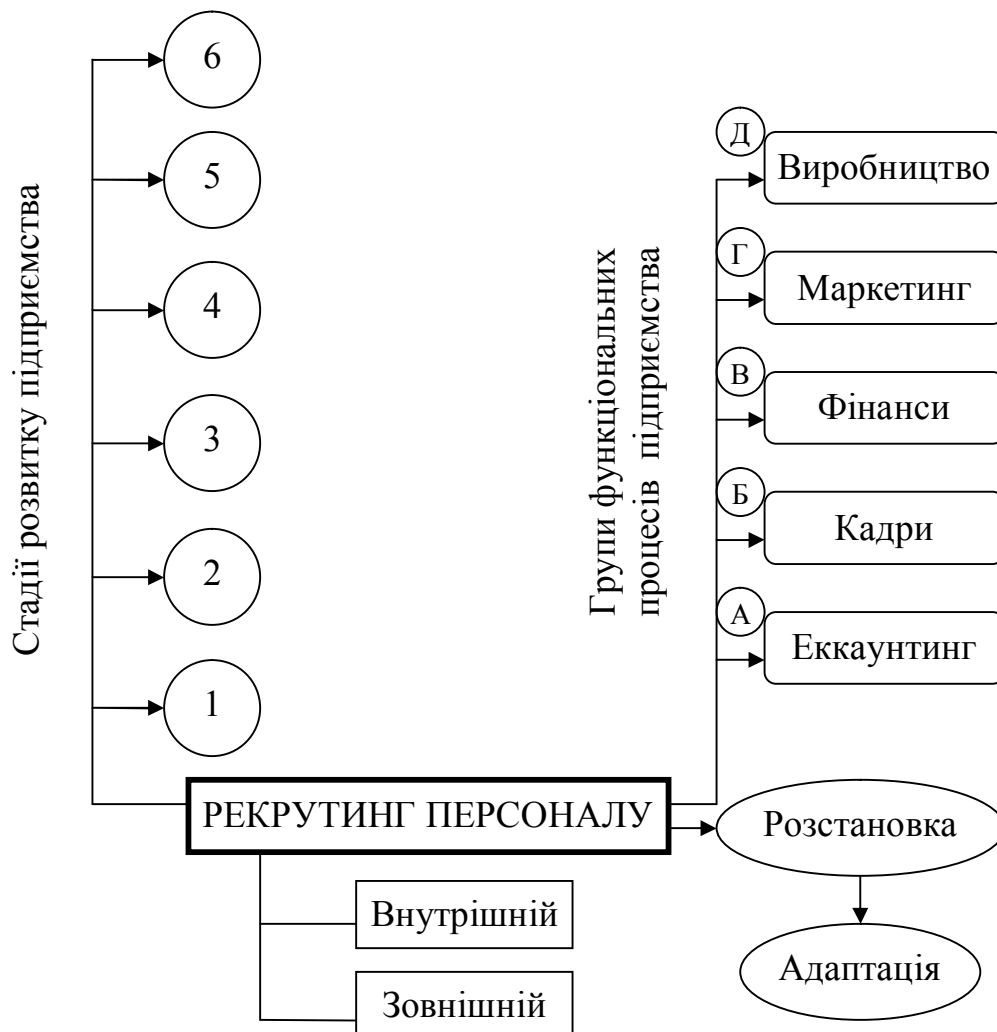


Рисунок 1 – Рекрутинг у системі виробничих процесів підприємства

Група А – за допомогою рекрутингу персоналу підприємство суттєво поліпшить виробництво за рахунок підбору кваліфікованих працівників, які, у свою чергу, з повною відданістю працюватимуть на рахунок підприємства. Тобто правильно підібраний персонал створює умови для ефективної його роботи.

Група Б – кадри – є однією з ознак конкурентоспроможності підприємства. Висококваліфіковані спеціалісти у своїй галузі дають змогу підприємству створювати конкуренцію за рахунок високої компетентності, що, у свою чергу, допомагає створювати високий імідж підприємства.

Група В – внутрішній рекрутинг значно заощаджує фінансові ресурси на залучення зовнішнього спеціаліста.

Група Г – процес маркетингу здійснюється ефективніше за рахунок висококваліфікованих спеціалістів, залучених за допомогою новітніх методик та способів відбору працівників.

Група Д – як відомо, ця функція досить дорога та загалом здійснюється за рахунок аутсорсингу бізнес-функцій, тому рекрутинг стає джерелом пошуку найоптимальніших методів здійснення такого процесу за допомогою аутстафінгу, а в окремих випадках підбором постійного працівника певної галузі.

А.К. Семенов та В.І. Набоков вважають, що процес розвитку підприємства, структуризацію його діяльності можна подати у вигляді шести стадій [11]:

1-ша – обсяг управлінських робіт невеликий: управлінцем є той же працівник, який здійснює виробничі (комерційні) функції;

2-ий – для виконання обсягу управлінської роботи необхідне виділення спеціального працівника, звільненого від виробничих (комерційних) функцій (майстер, завідувач секції);

3-ій – обсяг роботи з управління збільшується настільки, що виникає необхідність координації діяльності управлінських працівників, тобто виникає лінійна ієрархія (начальник цеху);

4-ий – у зв'язку з подальшим збільшенням обсягу управлінської роботи необхідна спеціалізація управлінських працівників з виконання окремих функцій: з'являються спеціалісти, плановики, контролери та ін.

5-ий – обсяг управлінської роботи та кількість працівників, зайнятих цією роботою, збільшується, тому виникає необхідність в координації їхніх дій (голова ревізійної комісії);

6-ий – розвиток управлінської діяльності призводить до необхідності об'єднання функціональної та лінійної ієрархії під загальним керівництвом, яке стає спеціалізованим видом діяльності (директор підприємства).

З рисунка 1 видно, що рекрутинг впливає на кожну із цих стадій, де спільним є працівник підприємства. Тобто на кожній із цих стадій виникає необхідність у прийнятті управлінських рішень стосовно вибору того чи іншого працівника. В окремих випадках ці посади заміщуються, а в більшості випадків з урахування специфіки функціональних обов'язків необхідна допомога рекрутера. Тому на всіх цих стадіях доцільно використовувати найновіші розробки та бази даних для того, щоб на кожну із цих ланок процесної діяльності відібрати гідного працівника. У свою чергу, той з максимальною віддачею працюватиме та приносить підприємству прибутки.

Рекрутинг є основою виробничої діяльності кожного підприємства, так як всі поточні процеси виконує саме персонал, котрого необхідно знайти, відібрати, розташувати та закріпити за певним місцем і допомогти у тривалому процесі його адаптації.

Рекрутинг здійснюється як внутрішнім так і зовнішнім рекрутером, та як було відзначено вище, задля збереження фінансових ресурсів доцільно використовувати власні ресурси та намагатися навчати і розвивати власний персонал підприємства.

Залучення, підбір та відбір – це головні складові рекрутингу персоналу, який дає змогу правильно відібрати потрібних працівників на всі рівні організаційної діяльності. У свою чергу, рекрутинг персоналу – це процес взаємопов'язаних заходів з наймання, відбору, добору, оцінки, розстановки та адаптації кадрів на вакантні посади, з метою повного задоволення потреб найманого працівника та підприємства задля максимальної реалізації взаємних бажань кожної із сторін.

За допомогою аналізу наукових джерел було виявлено, що основними елементами процесу рекрутингу персоналу [5; 7-9] є: виявлення потреби в пра-

цівникові, аналіз ринку праці(внутрішнього зовнішнього), залучення персоналу, відсіювання за допомогою співбесід, професійна оцінка за допомогою різноманітних психологічних методів, відбір з переліку відповідних кандидатів та сам процес вступу на посаду та адаптація.

**Висновки.** Таким чином, процес рекрутингу персоналу закладає основні елементи успішності роботи підприємства. Адже саме правильно підібраний працівник має змогу повністю розкрити себе на користь підприємства, саме відповідність займаній посаді дає змогу реалізувати працівника як такого та зробити максимальний внесок у розвиток підприємства на високому рівні.

Рекрутинг є ключовим елементом у процесі діяльності підприємства. Адже саме кваліфікований працівник створює гідний та конкурентоспроможний товар, що приносить великі прибутки підприємству. Також за допомогою рекрутингу можливо створити злагоджений колектив, що суттєво підвищує морально-психологічний стан та створює сприятливі умови для ефективного виконання персоналом своїх функціональних обов'язків.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є удосконалення існуючої системи діяльності кадрових служб підприємства і розробка моделі якісного рекрутингу персоналу підприємства на основі інструментів рекрутингових агентств.

### Література

1. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлёв [и др.]. – М.: Экзамен, 1999. – 567 с.
2. Управление персоналом: учеб. пособие / Б.Ю. Сербиновский [и др]; под. ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. – М.: Приор: Экспертбюро, 1999. – 431 с.
3. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352 с.
4. Сергиенко С.К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала / С.К. Сергиенко. – М.: Книжный мир, 2004. – 206 с.
5. Чемеков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В.П. Чемеков. – М.: Вершина, 2007. – 208 с.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом: отбор и оценка при найме, аттестация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2005. – 416 с.
7. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера [пер. с англ.] / Л.У. Стаут. – М.: Добрая книга, 2006. – 536 с.
8. Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / Х.Т. Грэхем; перевод с англ. Т.Ю. Базарова, Р.У. Беннетт. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
9. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 127 с.
10. Подбор персонала: технология работы. Аналитический рекрутинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <[www.navigators.lv.ua/article.php?textname=anrec\\_new](http://www.navigators.lv.ua/article.php?textname=anrec_new)>.

11. Семенов А.К. Основы менеджмента: учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2008. – 556 с.