

АНАЛІЗ ПРОБЛЕМ ПОШУКУ ТА ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

©2020 **СТОЛЯРУК Х. С., ХАРЕНКО М. О.**

УДК 331.108.3
JEL: M51; M59

Столярук Х. С., Харенко М. О. Аналіз проблем пошуку та залучення персоналу організації

Статтю присвячено дослідженню процесу пошуку та залучення персоналу організації із урахуванням двох ключових напрямків: аналізу стану і каналів пошуку та залучення персоналу; здійснення оцінки ефективності технологій пошуку та залучення персоналу. Зазначений аналіз було здійснено на прикладі підприємства, яке спеціалізується на оптовій торгівлі (дистрибуція) товарами продовольчої та непродовольчої груп. У ході дослідження було виявлено низку проблем: висока плінність кадрів; відсутність чітко встановлених нормативів процесу пошуку; суттєвий відсоток часових відхилень процесу пошуку та залучення; висока релевантність оцінок каналів пошуку фахівцями відділу щодо наявності недоліків; результати оцінки каналів пошуку фахівцями відрізняються від фактичних; неоптимальний вибір технологій пошуку персоналу; негативна та непрогресивна динаміка в деяких показниках ефективності процесу пошуку; відсутність тісної співпраці відділу управління персоналом підприємства з навчальними закладами з приводу пошуку молодих перспективних фахівців; проблеми оптимізації пошукових каналів у процесі підбору. Виявлені проблеми було діагностовано за допомогою авторського інструментарію соціологічного опитування фахівців з пошуку та залучення персоналу досліджуваного підприємства, а також аналізу показників ефективності. Визначено та проранжовано переваги та недоліки різних технологій пошуку та залучення кандидатів; визначено частоту застосування цих технологій на досліджуваному підприємстві; проаналізовано часові затрати на різні етапи реалізації ключових технологій; проведено порівняльну характеристику затрат часу на реалізацію внутрішніх і зовнішніх способів пошуку та залучення персоналу; визначено найбільш ефективні канали пошуку кандидатів. Сформульовано перелік показників оцінювання процесу пошуку та залучення персоналу, а також визначено показники, які мають негативну динаміку.

Ключові слова: управління персоналом, пошук і залучення персоналу, рекрутинг, скринінг, прелімінаринг, хедхантинг, прямий пошук.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-319-328>

Рис.: 5. **Табл.:** 6. **Бібл.:** 9.

Столярук Христина Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: kristina_stolyaruk@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9264-2024>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1910897/kristina-stolyaruk/>

Харенко Марія Олександрівна – студентка, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: kharenkomasha@ukr.net

УДК 331.108.3
JEL: M51; M59

Столярук Х. С., Харенко М. А. Анализ проблем поиска и привлечения персонала организации

Статья посвящена исследованию процесса поиска и привлечения персонала организации с учетом двух ключевых направлений: анализа каналов поиска и привлечения персонала; осуществления оценки эффективности технологий поиска и привлечения персонала. Указанный анализ был осуществлен на примере предприятия, которое специализируется на оптовой торговле (дистрибуция) товарами продовольственной и непродовольственной групп. В ходе исследования был выявлен ряд проблем: высокая текучесть кадров; отсутствие четко установленных нормативов процесса поиска; существенный процент временных отклонений процесса поиска и привлечения; высокая релевантность оценок каналов поиска специалистами отдела в контексте наличия недостатков; результаты оценки каналов поиска специалистами отличаются от фактических; неоптимальный выбор технологий поиска персонала; негативная и непрогрессивная динамика в некоторых показателях эффективности процесса поиска; отсутствие тесного сотрудничества отдела управления персоналом с учебными заведениями в отношении поиска молодых перспективных специалистов; проблемы оптимизации поисковых каналов в процессе подбора. Выявленные проблемы были диагностированы с помощью авторского инструментария социологического опроса специалистов по поиску и привлечению персонала исследуемого предприятия, а также анализа показателей эффективности. Определены и проранжированы преимущества и недостатки различных технологий поиска и привлечения кандидатов; определена частота применения этих технологий на исследуемом предприятии; проанализированы временные затраты на разных этапах реализации ключевых технологий; проведена сравнительная характеристика затрат времени на реализацию внутренних и внешних способов поиска и привлечения персонала; определены наиболее эффективные каналы поиска кандидатов. Сформулирован перечень показателей оценки процесса поиска и привлечения персонала и определены показатели, которые имеют отрицательную динамику.

Ключевые слова: управление персоналом, поиск и привлечение персонала, рекрутинг, скрининг, прелиминаринг, хедхантинг, прямой поиск.

Рис.: 5. **Табл.:** 6. **Библ.:** 9.

Столярук Христина Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: kristina_stolyaruk@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9264-2024>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1910897/kristina-stolyaruk/>

Харенко Мария Александровна – студентка, Киевский национальный экономический университет им. В. Гетьмана (просп. Победы, 54/1, Киев, 03057, Украина)

E-mail: kharenkomasha@ukr.net

Stoliaruk K. S., Kharenko M. O. Analyzing the Problems in Search for and Recruitment of the Organization's Staff

The article is concerned with a study of the process of search for and recruit the organization's staff, taking into account two key directions: analysis of channels of search and recruitment of staff; evaluation of the efficiency of the technologies used in searching for and recruiting staff. The mentioned analysis was carried out on the example of a company that specializes in wholesale trade (distribution) of food and non-food product groups. The study identified a number of problems: high fluctuation of personnel; lack of well-established search process standards; significant percentage of temporary deviations in the search and recruitment process; high relevance of the estimates of search channels by the department professionals in the context of presence of shortcomings; the resulting estimates of search channels by professionals differ from actual estimates; sub-optimal choice of staff search technologies; negative and non-progressive dynamics in some indicators of the efficiency of the search process; lack of close human resources department cooperation with educational institutions in the search for young prospective professionals; problems in optimizing search channels in the selection process. The identified problems were diagnosed with the help of the authors' own instrumentarium of sociological survey of professionals in the search for and recruitment of the staff of the researched enterprise, as well as analysis of performance indicators. The pros and cons of various technologies for finding and recruiting candidates are identified and ranked; the frequency of use of these technologies in the researched enterprise is determined; the time expenditures at different stages of implementation of core technologies are analyzed; a comparative characterization of the time spent on implementing both internal and external ways of finding and recruiting staff is made; the most effective channels for finding candidates are defined. A list of indicators for assessing the search and recruitment process is been formulated and the indicators that have negative dynamics are identified.

Keywords: staff management, search for and recruitment of staff, recruitment, screening, preliminaring, headhunting, direct search.

Fig.: 5. **Tabl.:** 6. **Bibl.:** 9.

Stoliaruk Khrystyna S. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: kristina_stolyaruk@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9264-2024>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1910897/kristina-stolyaruk/>

Kharenko Maria O. – Student, Kyiv National Economic University named after V. Hetman (54/1 Peremohy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: kharenkomasha@ukr.net

Для сучасних підприємств в аспекті організаційно-економічного функціонування актуальними завданнями є посилення ролі людського фактора як умови ефективності виробництва, впровадження інновацій, а також підвищення потреби у кваліфікованих фахівцях. На сьогоднішній день не завжди приділяється достатньо уваги розвитку системи управління персоналом – як цілісної сукупності елементів, так і кожного її процесу окремо. Зокрема, актуальними є проблеми пошуку та залучення персоналу, оскільки хронологічно це є перший базовий елемент механізму управління персоналом в організації, низька ефективність якого практично гальмує всі подальші HR-процеси, як-от: адаптація, мотивація, управління кар'єрою, розвиток персоналу тощо.

Усі елементи системи управління персоналом є взаємозалежними та узгодженими один з одним, і неналежна увага до будь-якого елемента з боку суб'єктів управління персоналом негативно впливатиме на інші елементи [8]. Ефективною є практика управління персоналом, котра базується на системному підході до кадрових питань, тобто до всього процесу кадрової роботи. Водночас менеджер з персоналу повинен відігравати ключову роль у забезпеченні того, щоб співробітники послідовно реалізовували обрану стратегію в рамках всієї організації [2].

Ефективність процесів пошуку та залучення персоналу зумовлюється, перш за все, оптимальністю підходу до його трактування як у теоретичному аспекті, так і в принципах реалізації на практиці. Ми розуміємо цей процес як комплекс дій, сукупність заходів своєчасного звернення до потенційних кан-

дидатів на ринку праці, які володіють необхідною кваліфікацією й іншими якостями, значущими для досягнення успіху на вакантних посадах і потенційно важливими в реалізації встановлених керівництвом компанії цілей, а також їх заохочення до прийняття рішення про працевлаштування.

За останні два десятиліття сфера пошуку та залучення персоналу зазнала колосальних змін. Якщо на початку ХХІ ст. основними способами пошуку працівників були оголошення в газетах, реклама на телебаченні та на нечисленних сайтах пошуку роботи, а методами оцінки кандидатів виступали в основному інтерв'ю та співбесіди, то наразі ситуація змінилася докорінно. З'явилися безліч можливостей для ефективного пошуку та підбору персоналу. Передусім, це пов'язано з появою інтернет-майданчиків, на основі яких почали свій розвиток різні кадрові агентства та рекрутингові компанії. У сучасну цифрову епоху в зарубіжному HR-менеджменті йдеться вже про активне використання соціальних мереж, так званий реферальний (рекомендаційний) рекрутинг, HR брендинг, впровадження digital-технологій, застосування методів предикативної аналітики та масштабної роботизації бізнес-процесів. Проте для українських підприємств і до сьогодні на порядку денному стоїть проблема використання застарілих, неефективних в умовах сучасної ринкової економіки методів пошуку та залучення персоналу.

Такі характеристики, як наявність вищої освіти, досвіду роботи, особистісних і професійних якостей уже не є стандартними вимогами під час прийому на

роботу. Зростання ваги людського чинника привело до виникнення потреби в різнобічних якісних і кількісних оцінках якостей претендента. Саме тому класичний підбір персоналу відходить на другий план, а новітні технології витісняють попередні [3]. Крім того, все більшого значення набувають ролі стратегічного партнерства та лідера персоналу, функціонал посад розширюється, змінюються технології, набувають розвитку процеси автоматизації – міжнародні тенденції практично викоринили уявлення про управління персоналом лише як про відділ кадрів [7].

Служба управління персоналом, реалізуючи покладені на неї функції, стала джерелом формування соціально відповідального напрямку функціонування компанії. З огляду на формування соціальної відповідальності компанії функції управління персоналом стали сукупністю взаємопов'язаних безперервно виконуваних дій, що перетворюють певні входи інформації (замовлення), ресурсів, умов праці тощо у відповідні виходи, результати, спрямовані на соціальний результат [6].

Для того, щоб зазначені тенденції виправдали себе, а також щоб запобігти подальшим проблемам з пошуком і залученням персоналу, важливо оптимально реалізовувати різнобічні інструменти аналізу названих процесів, вивчати причини виникнення таких проблем і розробляти ефективні механізми їх профілактики та подолання.

Питанням управління персоналом в організації, зокрема проблемам пошуку та залучення персоналу присвятило свої праці чимало українських і зарубіжних науковців. З-поміж величезного наукового здобутку на особливу увагу заслуговують праці представників школи соціально-трудова відносин Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана: А. М. Колота, С. О. Цимбалюк, О. А. Грішнєвої, О. О. Герасименко, В. М. Данюка, В. М. Петюха, О. І. Кравчук, Н. С. Данилевич, А. В. Щетиніної, Т. В. Вонберг та інших. Ці вчені створили величезний базис для дослідження як системи управління персоналом в цілому, так і окремих її функціональних напрямків. Саме тому у статті ми, орієнтуючись на величезний теоретико-методичний здобуток названих авторів, поставили за мету апробування на практиці різноманітних інструментів аналізу проблем пошуку та залучення персоналу. Адже на сьогоднішній день зазначені проблеми в організаціях різних галузей залишаються недостатньо дослідженими.

Об'єктом нашого дослідження є українська компанія, яка є офіційним дистриб'ютором Mondelez, JACOBS, Procter & Gamble, Nestle Purina, Чумак і активно займається пошуком і залученням працівників різних функціональних напрямків та кваліфікації. Відповідно, метою статті є аналіз зазначених процесів на даному підприємстві та з'ясування причин їх виникнення.

Аналіз проблем пошуку та залучення персоналу важливо здійснювати із урахуванням двох ключових напрямків: аналіз стану та каналів пошуку та залучення персоналу; здійснення оцінки ефективності технологій пошуку та залучення персоналу. Із урахуванням зазначених методичних аспектів ми провели аналіз процесу пошуку та залучення персоналу на прикладі компанії, яка спеціалізується на оптовій торгівлі (дистрибуція) товарами продовольчої та непродовольчої груп. Узагальнено систематизацію досліджуваних проблем наведено на *рис. 1*.

Детальний аналіз пошуку та залучення персоналу на дослідженому підприємстві дозволив виокремити низку причини виявлених проблем:

- ✦ недостатній рівень знань та навичок менеджерів з персоналу;
- ✦ низький рівень креативних технологій управління персоналом;
- ✦ відсутність часових нормативів на пошуки та залучення персоналу;
- ✦ недоліки системи адаптації;
- ✦ неефективне використання технології прелімінаринг;
- ✦ відсутність логічно складеної анкети, яку б заповнювали кандидати в процесі добору персоналу;
- ✦ невідповідність системи цінностей працівника корпоративній культурі організації.

Виявлені проблеми та відповідні їм причини підтверджують наведені нижче дані проведеного дослідження.

Так, на *рис. 2* наведено результати соціологічного опитування фахівців з управління персоналом (усього 26 опитаних) щодо частоти застосування у своїй роботі різноманітних технологій пошуку та залучення персоналу. З'ясовано, що найчастіше на досліджуваному підприємстві використовують технології рекрутингу та скринінгу, а найменше – прелімінарингу. Такі дані дозволяють зробити припущення щодо недостатньо тісної співпраці відділу управління персоналом підприємства з навчальними закладами з приводу пошуку молодих перспективних фахівців.

Однак отриманим на *рис. 2* даним суперечать більш деталізовані оцінки каналів пошуку персоналу опитаними фахівцями. Так, у *табл. 1* наведено результати оцінки респондентами позитивних і негативних характеристик різних технологій пошуку та залучення персоналу. Сформовані в результаті такої оцінки ранги демонструють, що технології, якими найчастіше користуються опитані фахівці, оцінюються ними ж переважно негативно.

Наступним кроком нашого дослідження став аналіз затрат часу при реалізації зовнішнього та внутрішнього пошуку та залучення персоналу, що наведено в *табл. 2*.

За даними *табл. 2* найшвидшим способом пошуку та підбору персоналу є 4-й – пошук потенційних



Рис. 1. Систематизація проблем пошуку та залучення персоналу

Джерело: авторська розробка.

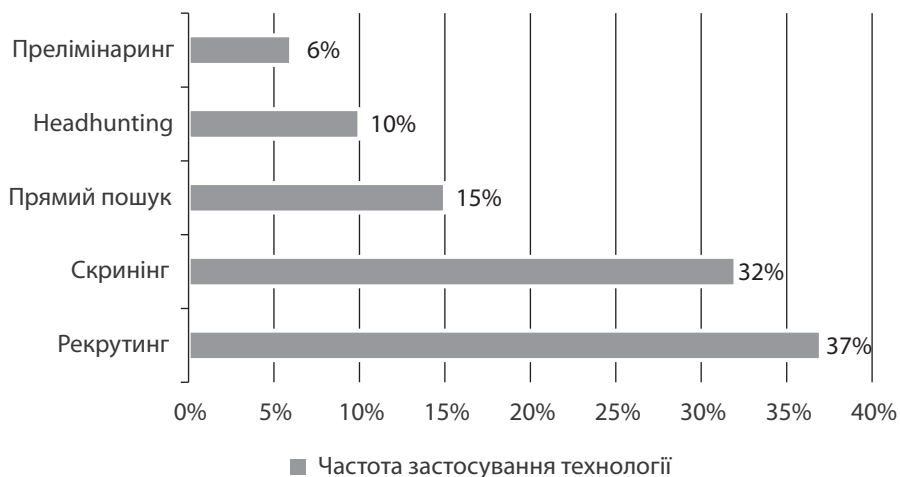


Рис. 2. Співвідношення технологій пошуку та залучення персоналу за частотою застосування фахівцями з управління персоналом

Джерело: складено на основі авторського соціологічного дослідження.

кандидатів усередині компанії. Цей спосіб є досить ефективним і вимагає найменших витрат, що підтверджує його цінність та актуальність. У цілому ж, можемо побачити, що дані табл. 2 підтверджують факт відсутності чітко встановлених нормативів процесу пошуку, суттєвий відсоток часових відхилень процесу пошуку та залучення персоналу.

При аналізі каналів та джерел пошуку та залучення кандидатів варто брати до уваги ключові етапи цих процесів. Так, робота внутрішнього рекрутера може здійснюватися в такій послідовності:

- ✦ отримання заявки від лінійного керівника, у тому числі складання карти пошуку кандидата;

- ✦ пошук кандидатів за допомогою власної бази даних;
- ✦ проведення телефонного інтерв'ю як складової первинного відбору кандидатів шляхом з'ясування їх мотивації та відповідей на основні кваліфікаційні питання;
- ✦ особистісне інтерв'ю – з метою більш глибокої всебічної оцінки кандидата на відповідність вимог до позиції;
- ✦ оцінка та тестування кандидата для підтвердження вражень за результатами інтерв'ю;
- ✦ підготовка кандидата та лінійного керівника до першого та подальших інтерв'ю;

Основні недоліки та переваги різних каналів пошуку персоналу

Канал пошуку	Оцінка недоліків		Оцінка переваг	
	Ранг	Недоліки	Ранг	Переваги
Рекрутинг	1	Низька якість персоналу	1	Швидкий процес закриття вакансії
	2	Незадоволеність роботою відділу	2	Велика кількість підбраного персоналу
	3	Висока вартість закриття вакансії	3	Задоволеність клієнтів найнятими фахівцями
	4	Незадоволеність клієнтів найнятими фахівцями	4	Низька вартість закриття вакансії
	5	Маленька кількість підбраного персоналу	5	Задоволеність роботою відділу
	6	Довгий процес закриття вакансії	6	Висока якість персоналу
Скринінг	1	Низька якість персоналу	1	Швидкий процес закриття вакансії
	2	Незадоволеність роботою відділу	2	Велика кількість підбраного персоналу
	3	Незадоволеність клієнтів найнятими фахівцями	3	Низька вартість закриття вакансії
	4	Висока вартість закриття вакансії	4	Задоволеність клієнтів найнятими фахівцями
	5	Маленька кількість підбраного персоналу	5	Цілісна задоволеність роботою відділу
	6	Довгий процес закриття вакансії	6	Висока якість персоналу
Цільовий пошук	1	Довгий процес закриття вакансії	1	Висока якість персоналу
	2	Маленька кількість підбраного персоналу	2	Цілковита задоволеність роботою відділу
	3	Висока вартість закриття вакансії	3	Задоволеність клієнтів найнятими фахівцями
	4	Незадоволеність клієнтів найнятими фахівцями	4	Низька вартість закриття вакансії
	5	Незадоволеність роботою відділу	5	Велика кількість підбраного персоналу
	6	Низька якість персоналу	6	Швидкий процес закриття вакансії
Headhunting	1	Довгий процес закриття вакансії	1	Низька вартість закриття вакансії
	2	Маленька кількість підбраного персоналу	2	Велика кількість підбраного персоналу
	3	Висока вартість закриття вакансії	3	Задоволеність клієнтів найнятими фахівцями
	4	Низька якість персоналу	4	Швидкий процес закриття вакансії
	5	Незадоволеність клієнтів найнятими фахівцями	5	Цілковита задоволеність роботою відділу
	6	Незадоволеність роботою відділу	6	Висока якість персоналу
Прелімінаринг	1	Низька якість персоналу	1	Низька вартість закриття вакансії
	2	Довгий процес закриття вакансії	2	Велика кількість підбраного персоналу
	3	Незадоволеність клієнтів найнятими фахівцями	3	Задоволеність клієнтів найнятими фахівцями
	4	Незадоволеність роботою відділу	4	Швидкий процес закриття вакансії
	5	Маленька кількість підбраного персоналу	5	Цілковита задоволеність роботою відділу
	6	Висока вартість закриття вакансії	6	Висока якість персоналу

Джерело: складено на основі авторського соціологічного дослідження.

- ✦ отримання зворотного зв'язку від кандидата та лінійного керівника за результатами інтерв'ю;
- ✦ перевірка рекомендацій на кандидата;
- ✦ формування пропозиції про роботу та контроль його прийняття;
- ✦ управління поведінкою кандидата [4].

У табл. 3 – табл. 5 наведено аналіз часових затрат на різноманітні етапи реалізації технологій скринінгу, прямого пошуку та хедхантингу (*headhunting*).

Дослідження показало, що різні технології пошуку та залучення персоналу на підприємстві використовуються не завжди оптимально. Тому, на нашу думку, перегляду потребує не тільки вибір «вдачного» способу рекрутингу, а й етапи змістовного наповнення відбору кандидатів. Як зазначили Л. В. Щетініна та співавтори у [9], під час роботи з персоналом важливо отримувати достовірну та точну інформацію про поведінку людини в процесі

Порівняльна характеристика затрат часу при реалізації внутрішніх та зовнішніх способів пошуку персоналу

№ з/п	Способи пошуку і залучення персоналу	Середні часові затрати на пошук і підбір	Загальний час на пошук та його відхилення
1	Пошук через засоби масової інформації	Вихід оголошення про пошук персоналу в друкованих ЗМІ через 5–7 днів, а в електронних ЗМІ – в день подачі оголошення. Збір і обробка резюме кандидатів, що надійшли – 7–10 днів	Середній час 5–14 днів. Відхилення 7 днів
2	Пошук через друзів і знайомих	Опитування друзів, знайомих і колег – 5–7 днів	Середній час 5–10 днів. Відхилення 7 днів
3	Пошук серед випускників відповідних вишів	Доведення інформації до відповідальних співробітників вузів – 5–7 днів. Обробка резюме кандидатів, що надійшли – 7–10 днів	Середній час 5–14 днів. Відхилення 7 днів
4	Пошук усередині власної компанії	Аналіз можливих кандидатів з числа штатних співробітників компанії – 3–5 днів	3–5 днів. Відхилення 5 днів

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 3

Етапи проведення пошуку працівників та затрати часу при реалізації технології скринінгу

Етапи проведення пошуку	Усереднені часові затрати	Загальний час на пошук
Аналіз резюме, вимог до кандидата та умов праці	5–10 хв.	1–10 днів
Проведення співбесіди по телефону, в ході якої з'ясовується відповідність вимогам	5–10 хв.	
Складання пакета актуальних резюме, що пройшли первинний відбір	5–10 хв.	
Проведення співбесіди, зустріч	10–30 хв.	
Ухвалення рішення стосовно найму аналізованого кандидата	1–5 днів	

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 4

Етапи проведення пошуку працівників та затрати часу за технологією прямого пошуку

Етапи проведення пошуку	Усереднені часові затрати	Загальний час на пошук
Опис профілю організації та ідеального кандидата	30–60 хв.	2–3 місяці
Складання списку організацій, де можуть працювати потенційні кандидати	30–60 хв.	
Пошук контактів можливих кандидатів	1 година – 1 тиждень	
Подолання всіх перешкод стосовно встановлення зв'язку з кандидатом	5 хв. – 1 тиждень	
Дзвінок кандидату	2–30 хв.	
Співбесіда з кандидатом, зустріч	30–60 хв.	
Ухвалення рішення стосовно найму аналізованого кандидата	5 днів – 1 місяць	

Джерело: авторська розробка.

праці, а також вміти прогнозувати її дії. Автори наголошують на метапрограмному підході в доборі та управлінні персоналом. Застосування такого підходу як складової процесу добору персоналу передбачає чотири етапи. *Перший* – складання метапрограмного портрету посади. Такий портрет і стає основою для визначення відповідності певної людини конкретній посаді. *Другий* – формування питань за метапро-

грамним портретом посади для виявлення їх у кандидата. Правильно складені запитання допоможуть уникнути соціально-бажаних відповідей та виявити особливості мислення людини. *Третій* – проведення опитування (анкетування). *Четвертий* – зіставлення отриманих результатів із метапрограмним портретом посади. Такий підхід вже на першому етапі, без проведення співбесіди, дозволяє обрати лише тих

Етапи реалізації технології Headhunting та затрати часу

Етапи проведення пошуку за технологією	Усереднені часові затрати	Загальний час на пошук
Аналіз ринку праці хедхантинговою компанією та складання списку організацій, в яких може бути знайдений відповідний кандидат	1–3 години	2–3 місяці
Обраним кандидатам робиться пропозиція про подальше зростання – зміну місця роботи	10–30 хв.	
У результаті залишається одна-дві кандидатури, які точно відповідають запитам клієнта. Під час дзвінка хедхантер представляє потенційному кандидату себе і свою компанію, позначає мету свого дзвінка, намагається зацікавити кандидата настільки, щоб той погодився на інтерв'ю	15–40 хв.	
Після закінчення пошуку та відбору клієнту видаються дані про кандидатів, їхні сильні та слабкі сторони	50–60 хв.	
Ухвалення рішення стосовно найму аналізованого кандидата	5–30 днів	

Джерело: авторська розробка.

кандидатів, які відповідають особливостям роботи на конкретній посаді [9]. На нашу думку, цей елемент аналізу слід проводити для підприємств, які точно визначилися з найбільш ефективними технологіями та каналами пошуку і залучення кандидатів.

Важливим аспектом дослідження процесу пошуку та залучення персоналу є аналіз ключових каналів його реалізації. Саме тому окремим етапом соціологічного опитування було з'ясування точок зору респондентів щодо ефективності різних сайтів з пошуку та пропозиції роботи. На *рис. 3* слід звернути увагу на те, що Work.ua та rabota.ua дають найбільше успішних кандидатів. Позитивним є те, що ці джерела дуже зручні для використання, мають якісний дизайн, а також оголошення переглядає велика кількість кандидатів. Однак постає проблема неоптимального вибору технологій пошуку персоналу, оскільки у своїй роботі опитувані фахівці використовують сайти, які не забезпечують підприємство ефективними кадрами.

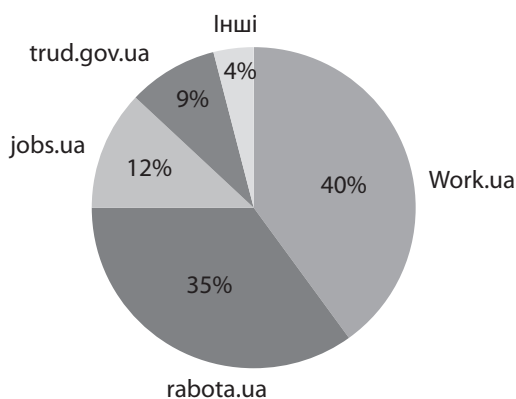


Рис. 3. Оцінка респондентами ефективності сайтів з пошуку персоналу

Джерело: складено на основі авторського соціологічного дослідження.

Оскільки показник плинності кадрів входить у трійку найбільш поширених критеріїв оцінки ефективності діяльності служб персоналу, ми здійснили аналіз його динаміки на досліджуваному підприємстві за період 2017–2019 рр., який продемонстрував негативну тенденцію. Нормальною вважається плинність до 5%. На досліджуваному підприємстві за 2017–2018 рр. цей показник складає 9%, за 2019 р. – 11%, що перевищує норму майже вдвічі. Однак коефіцієнт плинності серед працівників, що пропрацювали на підприємстві рік, знаходиться в межах норми, що демонструє *рис. 4*.

Якщо аналізувати детальніше це питання, то можна відмітити негативне співвідношення чисельності звільнених і прийнятих працівників за звітний період (*рис. 5*) і нестабільну динаміку цих показників, що може бути наслідком недостатньої ефективності процесу пошуку та залучення персоналу.

Ефективність відбору персоналу на досліджуваному підприємстві ми оцінювали за критеріями, які наведені в *табл. 6*.

Аналізуючи *табл. 6*, можемо зробити висновок, що показники рівня трудової дисципліни серед нових працівників досить нестабільні. Більшість показників демонструють негативну динаміку, особливо такі з них, як: частка працівників, які не пройшли випробувальний термін від загальної кількості прийнятих на роботу та рівень помилок, що допускається новими працівниками. Таким чином, узагальнюючи, слід відмітити негативну та непрогресивну динаміку в деяких показниках ефективності процесу пошуку. За даними *табл. 6* виділено проблему відсутності певного алгоритму дій при підборі персоналу, що негативно впливає на формування конкурентоздатної команди компанії, основні економічні показники в цілому.

Виявлені на досліджуваному підприємстві проблеми слід вирішувати комплексно, удосконалюючи

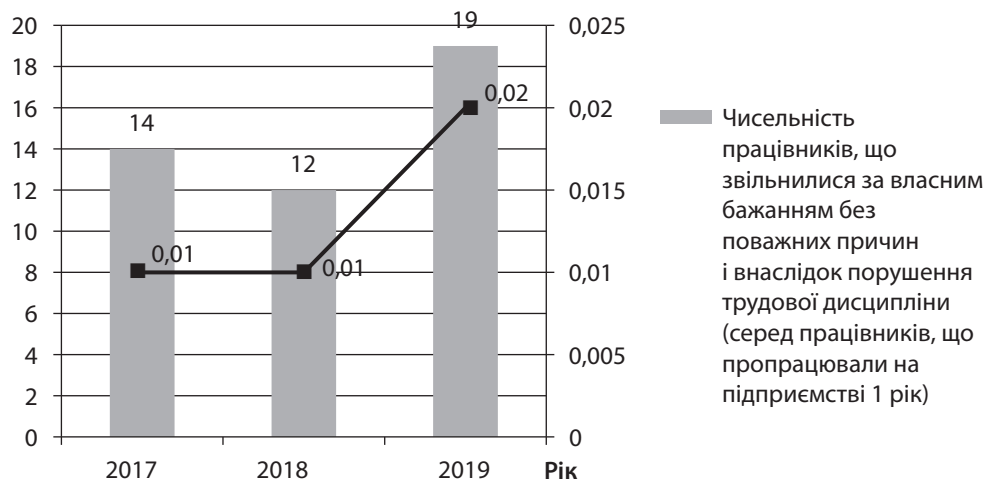


Рис. 4. Динаміка показника плинності персоналу в частині працівників з терміном роботи менше 1 року (2017–2019 рр.)

Джерело: авторська розробка.

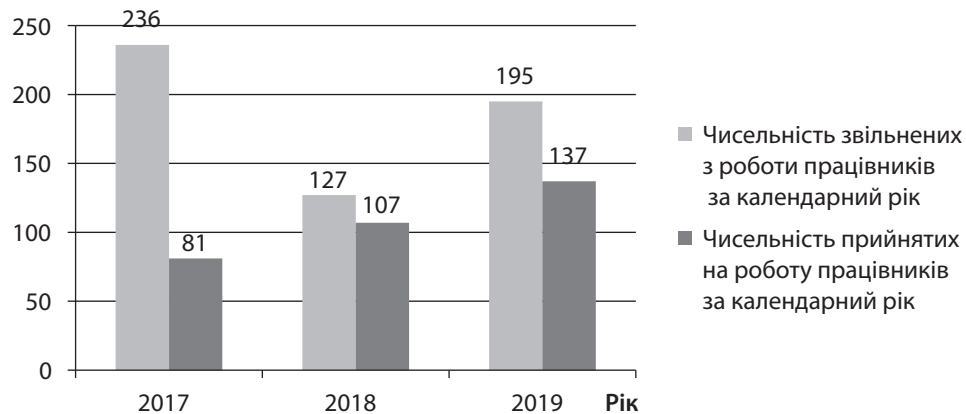


Рис. 5. Співвідношення чисельності звільнених і прийнятих працівників за 2017–2019 рр.

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 6

Показники ефективності процесу професійного підбору персоналу за 2017–2019 рр.

№ з/п	Показник	Рік			Абсолютне відхилення (+/-)	
		2017	2018	2019	2018	2019
1	Частка працівників, які не пройшли випробувальних термін від загальної кількості прийнятих на роботу, %	7	8	12	1	4
2	Рівень порушень трудової дисципліни серед нових працівників, середня кількість, годин / рік	52	58	43	6	-15
3	Рівень помилок, що допускаються новими працівниками, %	5	6	12	1	6
4	Кількість скарг з боку споживачів, постачальників з вини нових працівників, середня кількість, разів / рік	20	26	25	6	1

Джерело: авторська розробка.

як процеси рекрутингу, так і систему управління персоналом у цілому. Однак ключовими, на нашу думку, є заходи з підвищення якості персоналу, який займається внутрішнім рекрутингом у компанії. Слід відмітити, що фахівці цієї професії мають відповідати кон-

кретному набору міжпрофесійних компетентностей. Як показало дослідження, проведене В. М. Петюхом та його колегами [5], найбільш значущими для рекрутера є компетентності у сфері психології та економіки (відповідно 40,56% і 20,37% опитаних респонден-

тив), соціології (15,31%), права (11,62%) та педагогіки (12,14%). Тому одним із перспективних напрямків продовження даного дослідження є аналіз якісного складу персоналу відділу, який безпосередньо реалізує процеси пошуку та залучення кандидатів.

ВИСНОВКИ

Завдяки проведеному аналізу пошуку та залучення персоналу було отримано ситуацію навколо вже сформованої системи управління персоналом та виявлено її слабкі місця, а саме:

- ✦ недооцінювання важливості участі персоналу в плануванні діяльності та в прийнятті рішень;
- ✦ відсутність сучасних креативних методів управління персоналом;
- ✦ низька відповідальність за рівень кваліфікації працівників та професіоналізм.

Подальші дослідження в заданому напрямі можуть бути спрямовані на створення універсальної моделі пошуку та відбору персоналу, яка буде ефективною для підприємств різних сфер діяльності, а також даватиме можливість обрати кандидатів на будь-яку посаду. Такі дослідження мають спиратися на оптимальний вибір аналітичного інструментарію.

Зокрема, управління персоналом на основі аналітики допомагає всебічно оцінювати претендентів за допомогою методів прогнозного моделювання. І, звичайно, переваги HR-аналітики та вигоди для компанії на цьому не закінчуються, адже на практиці вона може застосовуватися до великого переліку завдань, що стоять перед компанією: від пошуку та найму персоналу і вимірювання продуктивності праці до управління талантами, планування розвитку кар'єри й утримання співробітників [1].

Отже, для вдосконалення системи управління персоналом і з метою підвищення ефективності процесу пошуку та залучення кандидатів у подальших дослідженнях слід звернути увагу на такі напрямки, як:

- ✦ створення сучасного відділу управління персоналом з внесенням певних змін;
- ✦ формування «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки» і застосування «Положення про відділ управління персоналом»;
- ✦ запуск механізму «Банк ідей» для вдосконалення формування креативних технологій управління персоналом;
- ✦ упровадження тренінгів «Креативний менеджмент» і «Програма навчання персоналу» для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу тощо. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Вонберг Т. В. HR-аналітика як підґрунтя функціонування сучасної організації // Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (19 квітня 2019 р.). Київ : КНЕУ, 2019. С. 59–61. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/30855/Ek_an_19-20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2. Данилевич Н. С., Шевчук О. В., Биковець А. Р. Служба управління персоналом – запорука розвитку соціально-відповідальної організації. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 1. С. 91–98. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1\(53\).91-98](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1(53).91-98)
3. Лобза А. В., Клименко С. Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. *Молодий вчений. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 5. С. 87–90.
4. Миколайчук І. П., Куценко А. С. Рекрутмент в системі управління персоналом підприємства. *Регіональна економіка та управління*. 2016. № 5. С. 58–61.
5. Петюх В. М., Ткачук І. О., Шкрибнюк Л. С. Психологічні компетенції рекрутера як фактор забезпечення його гідної зайнятості. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2017. № 1. С. 37–48. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/21600/37-48.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
6. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. Київ : КНЕУ, 2015. 519 с.
7. Столярук Х. С. Професійний стандарт фахівця з управління персоналом: проблеми розробки та використання. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 310–320. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24781/Stolyaruk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
8. Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 197–203. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-197-203>
9. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Глазунова М. В. Мета-програмний портрет фахівця: значення, алгоритм розробки та результати використання. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5634>

REFERENCES

- Danylevych, N. S., Shevchuk, O. V., and Bykovets, A. R. "Sluzhba upravlinnia personalom – zaporka rozvytku sotsialno-vidpovidalnoi orhanizatsii" [Personnel Management Service Is the Key to the Development of a Socially Responsible Organization]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii «Ekonomika»*, no. 1 (2019): 91-98. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1\(53\).91-98](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2019.1(53).91-98)
- Kolot, A. M. et al. *Sotsialna vidpovidalnist* [Social Responsibility]. Kyiv: KNEU, 2015.

- Lobza, A. V., and Klymenko, S. Yu. "Osoblyvosti pidboru personalu na suchasnykh ukrainskykh pidpriemstvakh, tendentsii rozvytku rekrutynhu" [Features of Staff Selection to Modern Ukrainian Enterprises, Development Trends Recruiting]. *Molodyi vchenyi. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 5 (2016): 87-90.
- Mykolaichuk, I. P., and Kutsenko, A. S. "Rekrutment v systemi upravlinnia personalom pidpriemstva" [Recruitment in the Personnel Management System of the Enterprise]. *Rehionalna ekonomika ta upravlinnia*, no. 5 (2016): 58-61.
- Petiukh, V. M., Tkachuk, I. O., and Shkrybniuk, L. S. "Psyholohichni kompetentsii rekrutera yak faktor zabezpechennia yoho hidnoi zainiatosti" [Psychological Competencies of Recruiter as a Factor of His Decent Employment]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*. 2017. <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/21600/37-48.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Shchetinina, L. V., Rudakova, S. H., and Hlazunova, M. V. "Metaprogramnyi portret fakhivtsia: znachennia, alhorytm rozrobky ta rezultaty vykorystannia" [Metaprograms Portrait of the Specialist: Meaning, The Algorithm of the Development and the Results of Using]. *Efektivna ekonomika*. 2017. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5634>
- Stoliaruk, Kh. S. "Profesiinyi standart fakhivtsia z upravlinnia personalom: problemy rozrobky ta vykorystannia" [Professional Standard for Personnel Manager: Problems of Development and Using]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*. 2018. <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24781/Stolyaruk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tsybaliuk, S. O., and Pinchuk, V. O. "Otsiniuvannia konkurentospromozhnosti systemy upravlinnia personalom z vykorystanniam instrumentarii benchmarkinhu" [Assessment of Competitiveness of the Staff Management System Using Benchmarking Tools]. *Biznes Inform*, no. 5 (2019): 197-203. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-197-203>
- Vonberh, T. V. "HR-analytika yak pidgruntia funktsionuvannia suchasnoi orhanizatsii" [HR-analytics as a Basis for the Functioning of a Modern Organization]. *Ekonomichna analytika: suchasni realii ta prohnostychni mozhlyvosti*. 2019. https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/30855/Ek_an_19-20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

UDC 005.95/96+005.35]^658(477)

JEL: L26; M12; M14; M59

HR MANAGEMENT BY VALUES AS AN INNOVATIVE WAY TO IMPROVE PERSONNEL WORK

©2020 LIAKH I. O., LYTUVYN O. I.

UDC 005.95/96+005.35]^658(477)

JEL: L26; M12; M14; M59

Liakh I. O., Lytvyn O. I. HR Management by Values as an Innovative Way to Improve Personnel Work

The article is aimed at generalizing the theoretical and practical foundations of HR management by values, allocating the difficulties of such management. The theoretical studies of Western and domestic scholars on the management by values are analyzed, which, according to the authors of the article, is one of the most effective ways to improve personnel work. Involving staff in the decision-making process is possible in any management model. Values change the behavior of the staff. Each company has its own values, and the behavior of employees is grounded on basic values. As a result of the research carried out on the basis of one of the largest banks in Ukraine – JSC CB «PrivatBank» – five main directions of improvement in motivation of labor are proposed, which are also the main problems of the financial organization, which need to be addressed. An analysis of the bank's system of motivation showed that HR management is carried out through a combination of administrative, economic and socio-psychological management methods. It is determined that the development and implementation of the values system in the company is as follows: development of key criteria for the value system (for this are created working groups of key employees); interviewing staff to determine the importance of each criterion to them; conducting a survey among employees to determine the extent to which each criterion is implemented in the company; analyzing the employees' perception of the company's existing values system based on the data obtained. Recommendations for hiring staff are proposed, as outlined in the checklist to value the quality of the candidate as a future employee. The difficulties of management by values at Ukrainian enterprises are substantiated. Based on the authors' own research, the core values from the employee's point of view are proposed. Also recommendations to improve the company's personnel policy in the context of HR value management are proposed.

Keywords: management, staff, values, personnel work, personnel policy, motivation.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-328-333>

Tabl.: 3. **Bibl.:** 10.

Liakh Inna O. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Management and Administration, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: liakh@karazin.ua

Lytvyn Olha I. – Student, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: olyalytvyn17@gmail.com

UDC 005.95/96+005.35]^658(477)

JEL: L26; M12; M14; M59

Лях І. О., Литвин О. І. Управління персоналом за цінностями як інноваційний шлях удосконалення кадрової роботи

Метою статті є узагальнення теоретичних і практичних засад щодо управління персоналом за цінностями, виокремлення складнощів такого управління. Проаналізовано теоретичні дослідження західних і вітчизняних учених стосовно управління за цінностями, яке, на думку авторів статті, є одним із найбільш ефективних шляхів удосконалення кадрової роботи. Залучення персоналу в процес прийняття рішень можливе в будь-якій