

УДК 331.108

Гірняк К.М.

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
Львівського національного університету ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С.З. Гжицького

## ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### INNOVATION TECHNOLOGIES IN MANAGING PERSONNEL POTENTIAL OF ENTERPRISE

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглядаються різноманітні сучасні технології з пошуку та підбору висококваліфікованого та конкурентоспроможного персоналу, можливість ефективного їх застосування у практиці вітчизняного менеджменту. Наголошено, що в сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і методи та інструменти, що використовуються. Доведено необхідність зростання людського чинника, яке призвело до виникнення потреби у різнобічній якісній та кількісній оцінці якостей претендента. Тому класичний підбір персоналу відходить на другий план, а новітні технології витісняють попередні. Рекрутингові та хедхантингові послуги отримують все більше розповсюдження та оволодівають новими сегментами українського ринку.

**Ключові слова:** інновація, технологія, управління, персонал, скринінг, рекрутинг, хедхантинг, система, підбор, персонал, середовище, підприємство.

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются различные современные технологии по поиску и подбору высококвалифицированного и конкурентоспособного персонала, возможность эффективного его применения в практике отечественного менеджмента. Отмечено, что в современных условиях идет процесс развития и обновления концепции управления персоналом, при этом совершенствуются как системы управления персоналом, так и метод и инструменты, которые используются. Доказана необходимость влияния человеческого фактора, которое привело к возникновению потребности в разносторонней качественной и количественной оценке качеств претендента. Поэтому классический подбор персонала отходит на второй план, а новейшие технологии вытесняют предыдущие. Рекрутинговые услуги получают все большее распространение и овладевают новыми сегментами украинского рынка.

**Ключевые слова:** инновация, технология, управление, персонал, скрининг, рекрутинг, хедхантинг, система, подбор, персонал, среда, предприятие.

#### ANNOTATION

The article deals with a variety of modern technologies in search and selection of highly skilled and competitive personnel, the possibility of its effective use in the practice of domestic management. It is noted that in the present conditions there takes place the process of developing and updating the concept of human resource management, at the same time improving personnel management systems and the method and instruments used. The necessity of the human factor, which has led to the need for diverse qualitative and quantitative assessment of the qualities of the applicant, is proved. Therefore, the classic staffing fades into the background and the latest technology replace the earlier. Recruitment services are becoming more common and acquire new segments of the Ukrainian market.

**Keywords:** innovation, technology, management, personnel, screening, recruitment, headhunting, system, selection, staff, environment, company.

**Постановка проблеми.** Персонал як основний ресурс підприємства почав зароджуватися у давній Шумерії. Вже тоді були люди, які здійснювали підбір персоналу для займання торговими операціями [1, с. 68]. Більш кваліфікований підбір працівників почався 4-5 тисяч років тому в Стародавньому Єгипті [4]. Принципи підбору передбачали володіння певними якостями розумовими здібностями, культурою, освітою, фізичною підготовкою тощо. У Древній Греції [5] мислителі починають згадувати про володіння певними якостями працівників при підборі на відповідну роботу. Китайці у XVII до н. е. використовували підбір персоналу через систему іспитів при прийнятті на державну службу [4]. Велика індустріальна революція XVIII–XIX ст.ст. внесла свої зміни у розвиток підбору персоналу: малопродуктивна ручна праця поступово замінювалася механізованою, змінювалися умови роботи, суспільні форми розподілу праці та принципи формування кадрів на підприємстві [6, с. 16]. Отже, різноманітні зміни почали призводити до все більшого загострення питання – підбір персоналу.

Персонал – це основа бізнесу. Зростання бізнесу потребує фахівців з хорошою освітою і досвідом роботи. Сучасні умови розвитку даних явищ є надзвичайно актуальними для будь-якої галузі, оскільки розвиваються високими темпами при низькому рівні фахівців. Відповідно, виникає дефіцит високопрофесійних кадрів і змушує підприємства застосовувати нові, нестандартні методи залучення персоналу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем, пов'язаних із визначенням ефективності управління і підбору персоналу, присвячені роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: В.Р. Веснін, В.М. Данюк, Г. Десслер, Г.А. Дмитренко, А.П. Єгоршин, А.Я. Кібанов, А.М. Колот, О.В. Крушельницька, М.Б. Курбатова, М.І. Магура, Ю.Г. Одегов, В.В. Травін, Д. Ульріх, Ф.І. Хміль, С.В. Шекшня та ін.

Проаналізувавши наукові джерела, можна сказати, що на сьогодні є багато теоретичних знань стосовно формування сучасного апарату з підбору персоналу. Хоча доволі дискусійним

залишається питання підбору та впровадження інноваційних технологій в управлінні кадровим потенціалом підприємства.

Мета наукової статті – порівняти існуючі інноваційні техніки з пошуку та підбору персоналу та висвітлити особливості їх ефективного застосування на вітчизняних підприємствах.

Результати дослідження. В умовах нової економіки існує розгалужена мережа посередницьких агентств, бюро, фірм, що надають послуги по підготовці, пошуку і найму робочої сили. Практика свідчить, що попит на послуги спеціалізованих організацій поступово зростає і в національній економіці, а використання різноманітних джерел поповнення і оновлення кадрів дає змогу організації маневрувати своїм кадровим складом, використовувати його найкращим чином для досягнення намічених цілей. Існують різноманітні агенції з надання послуг з пошуку та підбору відповідного вимогам замовника персоналу, також існує широкий спектр інноваційних, щодо реалій України, технологій з даних послуг.

Скринінг – «поверховий підбір» здійснюється за формальними ознаками (освіта, вік, стать, досвід праці). На основі резюме відбір кандидатів проводить сам замовник, а кадрова агенція виконує роль постачальника відповідних кандидатів.

Рекрутинг – «поглиблений підбір», який бере до уваги особистісні та ділові якості кандидатів; відбір проводить агенція на базі кандидатів на відгуків на оголошення у ЗМІ. Результат підбору залежить від досвіду працівників агенції та зміста бази даних.

Хедхантинг – «якісний пошук», який бере до уваги особливості бізнесу замовника, робочого середовища, ділових та особистісних якостей кандидата. Такий пошук організується прямим шляхом (про вакансію у ЗМІ) [3].

За оцінками експертів [2, с. 74], у сфері рекрутингу послугами з пошуку та підбору персоналу користуються понад 30% активно діючих українських організацій, а це близько 7 млн у. о. в рік. Потенційний ринок даних послуг в Україні оцінюється у 130 млн у. о. в рік. Найбільшу частину ринку рекрутингових послуг займають послуги з підбору персоналу середнього та вищого менеджменту, а низько рівневі позиції розвинені недостатньо. Це пояснюється тим, що становлення організацій, які звертають увагу на персонал низького рівня, знаходяться лише на стадії шліфування корпоративної культури, а також небажанням агентств займатися чорною роботою. При цьому агентства, які працюють професійно та використовують новітні технології пошуку та підбору персоналу, як і раніше не вистачає, попит на даний вид послуг незадовільний.

Розвиток рекрутингу не досяг апогею, він активно продовжує розвиватися, використовуючи нові технології (більшість з яких іноземні), методи та завойовувати нові сегменти

українського ринку. Ситуація на даному етапі складається не зовсім вдало, але це не є перешкодою для розвитку таких видів послуг, як підбір персоналу. Хоча більшість робочих місць скоротилася, попит на ексклюзивний персонал залишився незмінним.

Хедхантинг (від англ. headhunting – полювання за головами) – це технологія переманювання конкретних спеціалістів у конкретне підприємство.

Дану технологію почали використовувати і в аграрній галузі, яка почала розвиватися високими темпами, тобто почав здійснюватися прямий пошук, коли методично «прочісують» ринок, наприклад, усіх директорів сільськогосподарських підприємств у певному регіоні, і вибирають кращих.

Дослідження [3] показують, що портрет людини, яку переманюють, в аграрній галузі складається з таких ознак:

- висококваліфікований співробітник із підтвердженими досягненнями (кількох останніх років) на великих масштабах землі;
- обов'язково має профільну освіту;
- володіє умінням брати на себе відповідальність і має розвинуті лідерські якості;
- орієнтований на бізнес-показники.

Кандидату, який відповідає цим якостям, компанії часто готові зробити пропозицію на 30-40% вищу за ринкову [6, с. 97].

Успішні підприємства, з метою отримання кваліфікованого спеціаліста готові платити значні кошти 20-30% від річної заробітної плати спеціаліста. На такого спеціаліста покладається велика відповідальність за ефективне функціонування організації та одержання прибутку, отже виникає ризик щодо довіри спеціалісту. Необхідно на етапі підбору персоналу врахувати, що люди, які отримують доступ до надзвичайно важливої інформації, мають бути високопорядними та етичними апріорі [6, с. 102].

Застосування новітніх підходів до підбору працівників стає ключовим фактором успіху. Тому жодне підприємство, якщо воно дбає про своє майбутнє, не може дозволити собі наймати випадкових людей. Отже, ключове завдання хедхантера доволі складне, необхідно використати і соцмережі, і знайомі знайомих, і постановочні сварки з керівництвом тощо. Хедхантер збирає про конкретного спеціаліста максимум інформації: інтереси, мотивацію, ставлення до сьогоденного роботодавця, непрямі рекомендації колег по ринку. Проводиться загальний моніторинг ситуації в організації, адже необхідно переконати людину змінити місце роботи.

Окрім цивілізованих інструментів, окремі хедхантери можуть спровокувати конфлікт кандидата з керівництвом. Приводом може бути звернення до безпосереднього начальника по характеристику співробітника, який нібито відправив резюме в рекрутингове агентство. Якщо конфлікт завершиться звільненням потрібного кандидата, його легше переконати пристати

на пропозицію хедхантера. Однак організація конфліктів між потрібним працівником і його керівництвом – це дуже неетично.

На думку експерта [3], значно розповсюдженою є інша ситуація – аутплейсмент під виглядом хедхантингу. Це так зване «закрите» звільнення. Воно передбачає звільнення без відома співробітника. Його застосовують, коли керівництво не хоче звільняти високопоставленого співробітника напряму, щоб уникнути подальшого шкідництва з його боку або не хоче виплачувати величезну компенсацію, обумовлену в контракті. У цьому випадку, найняте агентство шукає цьому декілька цікавих пропозицій і навмисно переманює його для іншої фірми. Тобто все відбувається під виглядом хедхантингу. Причому всі залишаються при своїх інтересах.

Спеціалісти середньої ланки рідко змінюють роботу, це не є плюсом у кар'єрі, тому переговори йдуть довго і тихо. Але той факт, що людина задумала щось поміняти, будь-який уважний керівник помітить заздалегідь: у розмові часом виникатимуть фрази про майбутнє, розвиток, можливі наступні кар'єрні сходинки у цій компанії. Проблемою є втрата фахівця, якщо в компанії працює налагоджена система щорічної оцінки персоналу і цілі, мотивація, бажання працівника відомі і його керівнику, і відділу персоналу.

Часто підприємства вдаються до юридичних важелів впливу, наприклад змушують працівників підписувати договори, в котрих вони зобов'язуються протягом певного періоду після звільнення не працювати на конкурентів. Підприємство може посилено приділяти увагу спеціалісту, що посилить його бажання звільнитися.

На нашу думку, метод «пряника» для втримання спеціаліста на роботі набагато дієвіший, зокрема: довгострокові кредити, надання корпоративного житла, оплата довготривалого навчання, надання опціонів тощо. Поряд з цим підприємство може «викупити» кредит і зробити інші необхідні інвестиції для отримання цінного працівника.

Існують іноземні агенції, які проводять відбір спеціалістів кадрового менеджменту на українському ринку праці. Але для фахівців – це один із шляхів просування, кар'єрного зростання, належної оцінки їх майстерності та досвіду. Для роботодавця – це шлях знайти потрібного фахівця та стимул піклуватися про збереження своїх кадрів, підвищуючи мотивацію, коли процеси прискорення глобалізації та посилення конкуренції на ринках породжують попит на ексклюзивних фахівців.

Основними споживачами хедхантингових послуг є організації двох типів:

– організації, які вийшли із стадії бурхливого розвитку і переживають стадію стабілізації. Їх основне завдання – побудова оптимізації бізнес-процесів і загального менеджменту;

– організації, які інтенсивно розвиваються або знаходяться на стадії становлення. Організації в даному випадку розробляють стратегії розвитку, підтримують цілісність організації, працюють з інвестиційними проектами, а також спеціалісти вузької спеціалізації, які працюють на боротьбу із конкурентами.

Послуга хедхантингу є досить дорогою послугою на міжнародному ринку. Окремі керівники намагаються зекономити, самостійно переманюють кандидатів, особливо коли знають, який конкретний спеціаліст їм необхідний. Підхід самостійного переманювання є менш ефективним, оскільки в загальному не досягається бажаного результату.

**Висновки та пропозиції.** Таким чином, підбором персоналу розуміють процес пошуку та відбору працівників на вакантні посади. Існують три основних методи підбору персоналу: хедхантинг, рекрутинг та скринінг. У сучасних умовах найбільш ефективним методом підбору є рекрутинг, оскільки з його допомогою можна підібрати висококваліфікованих працівників різних спеціальностей. Аналіз практики реалізації процедури підбору персоналу на вітчизняних підприємствах дозволяє зробити висновок про відсутність єдиного налагодженого механізму управління цією процедурою, що робить доцільним необхідність подальшого більш детального її дослідження.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Батюк Б.Б., Гірняк К.М. Управління персоналом [Текст] : навч. пос. / Б.Б. Батюк, К.М. Гірняк. – Львів : Сполом, 2014. – 191 с.
2. Гриньова В.М. Г85 Управління кадровим потенціалом підприємства : [моногр.] / Гриньова В.М., Писаревська Г.І. – Х. : ХНЕУ, 2012. – 228 с.
3. Грицак Н. Кадрові війни: як не стати донором [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.agro-business.com.ua/2011-05-11-22-48-24/1265-2012-10-19-08-50-12.html>.
4. Жилиєва І.Ю. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/NTU\\_XPI\\_59\\_2010\\_15.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/NTU_XPI_59_2010_15.pdf).
5. Наумік К.Г., Жилиєва І.Ю. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [file:///D:/OKSANA/Downloads/problems-of-economy-2010-2\\_0-pages-56\\_60.pdf](file:///D:/OKSANA/Downloads/problems-of-economy-2010-2_0-pages-56_60.pdf).
6. Яценко О.Є. Дослідження інновацій в управлінні персоналом : [моногр.] / О.Є. Яценко. – Львів : Сполом, 2014. – 315 с.