

Визначення місця рекрутингу персоналу у системі управління персоналом підприємства

У статті уточнено визначення основних структурних елементів системи управління персоналом підприємства. Удосконалено перелік елементів основних підсистем управління персоналом підприємства. Визначено місце рекрутингу персоналу у системі управління персоналом з метою поліпшення процедури підбору персоналу на підприємстві.

система, управління, персонал, рекрутинг, підбір, відбір

Постановка проблеми. Пошук, найм, відбір та розстановка кадрів – рекрутинг персоналу – є частиною системи управління персоналом та відіграють у ній головну роль. Доцільність визначення ролі рекрутингу у системі управління персоналом підприємства обумовлена зростаючою тенденцією до глобалізації та вестернізації у всіх сферах людського життя, особливо з боку обслуговування життя населення. Кожне підприємство бажає виграти конкурентну боротьбу та посісти головне місце на ринку задля задоволення людських потреб. Досягти ж цієї мети можливо лише за наявності висококваліфікованих спеціалістів певної сфери діяльності. Тому саме рекрутинг є головним фактором підвищення конкурентоздатності підприємства в області управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень. Питаннями підбору персоналу займаються багато вітчизняних та зарубіжних науковців та практиків, зокрема – П. В. Журавльов, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов, А. Я. Кібанов, Б. Трейсі, М. Армстронг, Л. Стаут та ін. До сьогоденного дня рекрутинг розглядався у якості зовнішньої функції системи управління персоналом підприємства. Та на теперішній момент рекрутинг персоналу набуває все більшого значення та окремі технології рекрутингових агентств вже використовуються вітчизняними підприємствами. Проте науковці не виділяють рекрутинг персоналу як окремий елемент системи управління персоналом на підприємстві в якості внутрішнього бізнес-процесу. Тому перед сучасними

© І.Ю. Жиляєва, 2012

спеціалістами, котрі приймають рішення у процесі підбору персоналу постає проблема визначення необхідності рекрутингу персоналу як внутрішнього бізнес-процесу та визначення його місця у загальній системі управління персоналом на підприємстві. Адже 95 % успіху підприємства залежить від тих, хто на ньому працює [11, с. 11]. А рекрутинг саме займається підбором необхідних та відповідних спеціалістів на підприємство чи в організацію.

Формування цілей статті. Метою статті є визначення місця рекрутингу персоналу у системі управління персоналом задля удосконалення якості роботи кадрових служб на підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Управління персоналом – багатогранний та складний процес, який має специфічні особливості та закономірності. Володіти ними повинні всі керівники та спеціалісти сучасного виробництва, працівники кадрових служб та соціального розвитку для безперервного підвищення ефективності, якості та продуктивності праці. В сучасних умовах ринкової економіки управління персоналом

повинно мати системний характер та повинно бути завершеним на основі комплексного розв'язання кадрових проблем. У сучасних умовах нестабільного середовища необхідно постійно запроваджувати та удосконалювати існуючі форми та методи кадрової роботи підприємства.

Головним елементом усієї системи управління є кадри, що одночасно можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління [1, с. 74.]. Спроможність кадрів одночасно бути і об'єктом і суб'єктом управління є специфічною особливістю управління кадрами.

Виходячи з такої ознаки управління персоналом, що це є система, доцільно сказати, що в останні десятиліття важливою тенденцією в розвитку менеджменту як управління підприємством взагалі є системний підхід, який розглядається як сучасний спосіб управлінського мислення, який дає змогу менеджерів комплексно та цілісно уявити управління організацією та її підсистеми у складній ринковій економіці країни. Тож управління персоналом доцільно розглядати системно, так як більш широке розуміння даного процесу дає саме системність даного поняття. За словами І. К. Макарової, застосування системного підходу дає можливість розкрити внутрішню побудову системи управління людськими ресурсами як цілісної системи, яка складається з трьох взаємопов'язаних підсистем управління: формування, використання та розвитку людських ресурсів в організації [2, с. 10].

В. І. Мухін говорить про те, що система — це множина, яка складає єдність елементів, зв'язків та взаємодій між ними та зовнішнім середовищем, які формують притаманну даній системі цілісність, якісну визначеність та цілеспрямованість. [3, с. 9].

Дотримуючись даної думки робимо висновок, що система складається з елементів, взаємозв'язків та конкретного результату, тобто мети.

Узагальнення досвіду вітчизняних та зарубіжних наукових праць [1, 2, 5, 8, 9, 10] дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом – забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку. За словами І. К. Макарової, головна мета системи управління персоналом (людськими ресурсами) – забезпечення якісного та раціонального формування, освоєння та розвиток людських ресурсів для досягнення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації [2, с. 10]. Колектив авторів вважає, що головною складовою головної мети управління персоналом є реалізація кадрового потенціалу з урахуванням його стабілізації та розвитку [4, с. 28].

Узагальнення наукових праць допомогло виділити наступні складові елементи СУП підприємства [1, 2, 3, 4,]:

суб'єкти – керівники різного рівня;

1. процеси – технології управління персоналом, якими користуються суб'єкти задля досягнення цілей, які поставлені перед підприємством;

2. об'єкти – співпрацівники підприємства.

Наглядно розглянемо основні структурні елементи системи управління персоналом (СУП).

Структура СУП за елементами представлена на рис. 1.

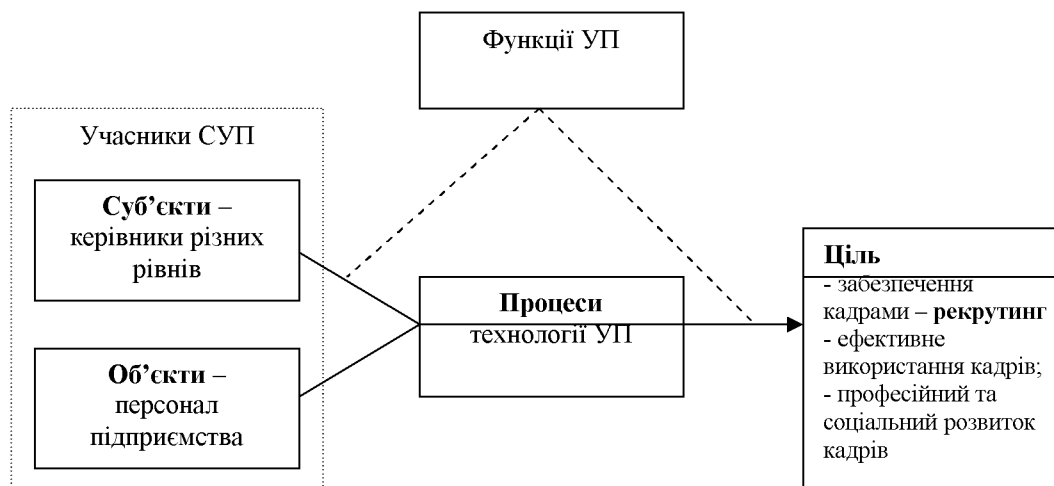


Рисунок 1 – Структура СУП за елементами

Деякі вчені та практики у ході власних наукових розробок у напрямку управління персоналом визначили такі основні складові елементи системи управління персоналом підприємства [1, 4, 6, 8, 9, 10]: 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.

Проте деякі науковці мають іншу точку зору, щодо головних компонентів СУП. Так, наприклад, колектив авторів [4, с. 29] вважають, що СУП включає механізм та організацію управління. При чому механізм охоплює принципи, функції, методи управління та стиль керівництва та є основою СУП. Механізм управління завжди має конкретну форму організації управління, яка включає в себе: організаційну структуру управління персоналом, в якій працюють спеціалісти та яка забезпечує підсистеми (засоби) управління персоналом, найважливіше місце серед яких займають інформаційні технології управління персоналом.

На думку Н. Г. Васильченка [5, с. 232], робота з персоналом повинна розглядатися як система, яка включає кадрову політику, підбір, оцінку, розташування та навчання кадрів, та знаходить відображення в головних нормативних документах підприємства, з яких головним виступає філософія підприємства (це сукупність моральних та адміністративних норм та правил взаємовідносин персоналу, підпорядкованих досягненню глобальної мети підприємства [5, с. 233]).

Завдяки узагальненню думок науковців правомірно виділити наступні елементи системи управління підприємством [1; 2; 5; 7; 8; 9]:

- кадрова політика, що включає такі основні складові – стиль керівництва, філософія підприємства, правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір;
- рекрутинг персоналу – розрахунок потреби у персоналі, пошук, підбір і професійний відбір персоналу та формування кадрового резерву;
- оцінка персоналу – співбесіди при відборі, оцінка кадрового потенціалу, поточна атестація, методика Assessment Centre;
- розстановка персоналу – розподіл персоналу за категоріями, адаптація персоналу, рух персоналу та планування нових вакансій;
- мотивація персоналу – культура підприємства, ідентифікація з

підприємством, організація робочого місця, система участі у розподілі прибутків підприємства та делегування повноважень працівникам.

– розвиток персоналу – навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, планування трудової кар'єри, програма просування та вивільнення персоналу підприємства.

Даний перелік елементів уточнено таким елементом як рекрутинг персоналу, так як у науковій літературі окремо не виділяється дана функція. Часто цей процес ототожнюється з вербовкою чи набором, що є першим етапом у процесі підбору персоналу або залучення зовнішніх рекрутерів (рекрутингові агентства). На нашу думку, на основі дослідження сутності поняття «рекрутинг» [6, с. 56], даний підсистемний елемент вміщує в собі такі послідовні дії як: пошук, набір (підбір) та професійний відбір персоналу (із застосуванням сучасних методів відбору персоналу). Тому як структурну одиницю системи управління персоналом варто розглядати рекрутинг, маючи на увазі, що це комплексне поняття.

Кадрова політика – це певна сукупність правил та норм, цілей та уявлень, які визначають направлення та сутність і зміст роботи з персоналом. Кадрова політика реалізується працівниками кадрових служб через виконання їхніх функцій. За рахунок кадрової політики відбувається реалізація цілей та задач управління персоналом, тому вона є ядром основою системи персоналу підприємства. Вона знаходить своє відображення у таких нормативних документах як колективний договір та правила внутрішнього розпорядку.

Рекрутинг персоналу є головним фактором успішного здійснення кадрової політики та як наслідок якісного виконання всіх процесів розвитку та роботи персоналу на протязі їхньої трудової діяльності. Рекрутинг покликаний виконувати головну роботу СУП – якісне та ефективне забезпечення персоналом підприємства будь-коли та за будь-яких умов, тому він головною складовою в роботі з персоналом на підприємстві.

Оцінка персоналу дозволяє оцінювати якості працівників, їх потенціал, відповідність до даної роботи. Оцінювання персоналу передбачає й поточну атестація та використання інструментів Assessment Centre, й оцінювання при підборі персоналу на всіх його стадіях (від співбесіди до остаточного відбору). Сучасним оцінювальним інструментом є Assessment Centre – оцінка за компетенціями, загалом застосовується при рекрутингу та визначення відповідності працівників до їх робочого місця на більш високих рівнях управління.

Розстановка персоналу є перехідною ланкою від призначення на посаду та закріплення на робочому місці працівника. Вона передбачає адаптацію як після прийому на роботу так і після просування по вертикальній чи по горизонтальній кар'єрі. Тут відбувається планування кар'єри, планування нових вакансій, а також розподіл персоналу за категоріями (при прийомі та при переміщенні).

Мотивація персоналу є важливим та невід'ємним елементом СУП. Вона присутня скрізь (стимулювання праці, делегування повноважень, оснащення робочого місця максимально відповідного до потреби працівника у залежності від виду роботи, система участі у розподілі прибутку підприємства, матеріальна та нематеріальна нагорода тощо). Мотивація – це стимул до роботи кожного працівника – від робочого до керівника. Саме якісно організована система мотивації персоналу дає змогу ефективно керувати персоналом та створювати якісну організаційну культуру на підприємстві.

Якісний розвиток персоналу – мистецтво перманентного використання персоналу на протязі його трудової діяльності. Задля підвищення освітнього рівня персоналу та утримання на високому рівні іміджу підприємства, необхідно постійно

займатися розвитком персоналу на всіх рівнях. Адже саме висока компетентність працівників складає головну частину конкурентоспроможності підприємства в епоху економіки знань. Підвищення кваліфікації, підготовка та перепідготовка працівників повинна виконуватися на високому рівні, в деяких випадках (наприклад, рекрутинг) із залученням дорогих спеціалістів.

Як вже зазначалося вище, рекрутинг персоналу має важливий вплив на розвиток СУП (рис. 2). Роль рекрутингу персоналу визначається тим, що саме якісний підбір персоналу дозволяє сформувати ефективну команду спеціалістів, які готові завжди виконувати свою роботу якісно та чітко.

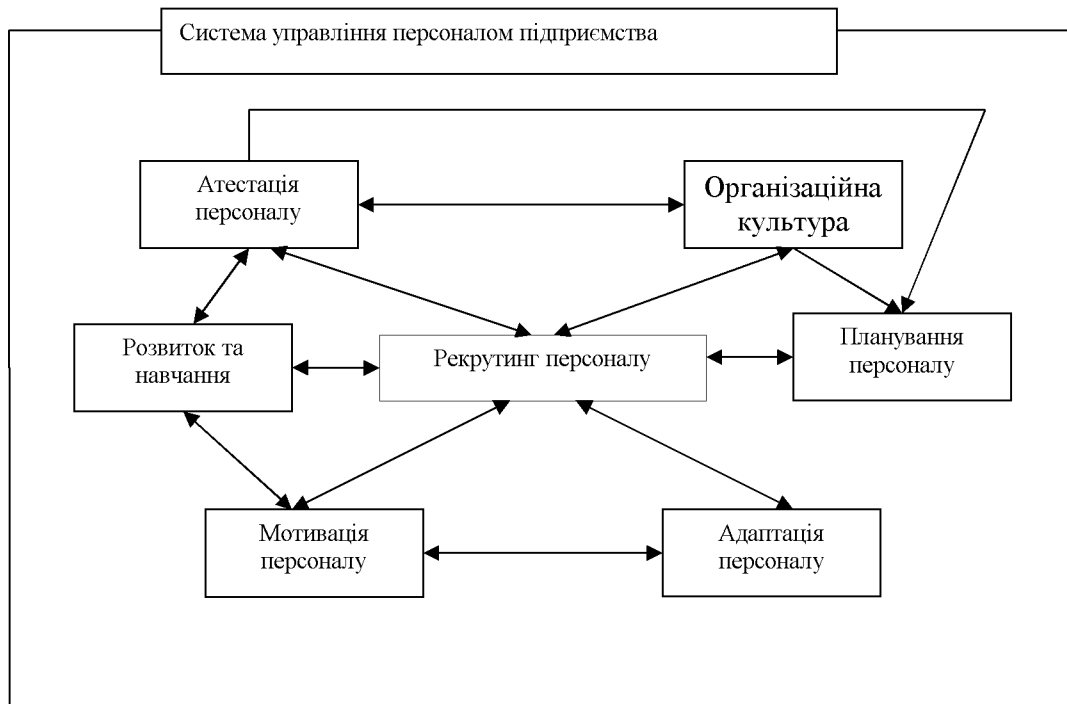


Рисунок 2 – Місце та взаємозв'язок рекрутингу персоналу у СУП підприємства

Усі взаємозалежності на представленій схемі необхідно розглядати через призму рекрутингу персоналу, тобто рекрутинг є сполучною ланкою всіх елементів рекрутингу.

Сутність елементу рекрутингу у даному дослідженні передбачає об'єднання основних задач СУП таких як: аналіз роботи та підготовка програми з підбору персоналу (розробка посадової інструкції відповідної вакансії, формування профілю кандидата, формування професіограми працівника, створення плану з пошуку, підбору та відбору працівників, вибір необхідних технологій щодо всебічного оцінювання кандидатів та представлення звіту з виконаної роботи із закриття вакансії), тобто, всі ті задачі, виконання яких передбачають пошук, підбір та відбір персоналу на підприємстві. Із рис. 2 видно, що всі елементи СУП так чи інакше пов'язані між собою. Правомірно припустити, що некоректний рекрутинг персоналу може призвести до викривлення нормального здійснення всіх функцій СУП на підприємстві. Планування персоналу впливає на здійснення рекрутингу так само як рекрутинг на планування. Початок формування кадрового складу – визначення необхідності у персоналі та його планування. Тож планування це передумова рекрутингу, в свою чергу некоректний чи неякісний рекрутинг впливає на частоту підбору персоналу, що викликає необхідність нового планування кадрів. Після здійснення рекрутингу новий персонал проходить етап адаптації, що теж є не менш впливовим фактором на рекрутинг. Наприклад, за

неправильного підбору працівника останній може не вписатися та погано адаптуватися до існуючого колективу. Така ситуація спричинить погіршення морально-психологічний клімат в колективі та викличе конфліктні ситуації, що негативно вплине й на організаційну культуру підприємств. В кінці кінців новий працівник звільниться, що знов завдасть збитків підприємству (витрати на новий пошук, марно втрачений час та негативні наслідки у колективі), тобто виникне необхідність у новому персоналі. Свою роль відіграє організаційна культура підприємства – система норм та цінностей може виявитись чужою для нового працівника, тому необхідно узгоджувати соціально-психологічні якості при підборі працівників із встановленими культурними нормами на підприємстві. Тож, плануючи процес рекрутингу необхідно заздалегідь визначити критерії до кандидата відносно організаційної культури на підприємстві. Проміжною ланкою між розвитком персоналу та адаптацією є процес мотивації. Стимулювання персоналу відіграє неабияку роль у плануванні та підборі персоналу. Мотивовані працівники працюють злагоджено та якісно і майже не потребують значної перестановки у кадрах, окрім кар'єрного зростання. Тож мотивація є важливим фактором у збереженні основного кадрового складу на підприємстві. Тому якісний рекрутинг є основою для мотивації персоналу підприємства. Розвиток та навчання прямо залежні атестації персоналу та також взаємовпливають на рекрутинг. Гарно мотивований персонал завжди готовий до навчання, по-перше, задля досягнення власних потреб; по-друге, задля здійснення цілей підприємства. Розвиток та навчання дають позитивні результати в процесі атестації, незадовільні оцінки або стимулюють до більш інтенсивного навчання, або до зниження на посаді чи звільнення. Тож завдяки атестації персоналу стає зрозуміли подальший розвиток та планування нового персоналу на підприємстві. Таким чином, можна стверджувати, що саме рекрутинг – це основа успішного управління персоналом на підприємстві, бо саме якісний підбір дає змогу ефективному керуванню людьми на всіх стадіях управління. Рекрутинг персоналу не можна здійснювати орієнтуючись лише на якусь одну ознаку або вирішення окремої задачі у процесі управління персоналом.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у даному напрямку. Отже, проблематика підбору персоналу у сучасному розвитку економіки знань є актуальною. Напрямами подальшого дослідження повинні орієнтуватися на розвиток та удосконалення рекрутингу персоналу на підприємствах в умовах ринкового господарювання, так як даний підхід майже не розглядається науковцями. Здебільшого рекрутинг розглядається як окрема ланка економіки та забезпечує ефективність кадрової роботи саме за рахунок зовнішнього рекрутингу. Проте наша задача полягає в тому, щоб розвинути даний напрямок у проекції підприємства, тобто сформувати методичний апарат якісного рекрутингу персоналу у середині підприємства за рахунок використання окремих технологій рекрутингових агентств.

Таким чином, необхідність виокремлення рекрутингу персоналу як одного з головних елементів СУП допомагає підприємству уникати проблем, пов'язаних з управлінням персоналом на стадії його відбору, аби забезпечити безперервний розвиток та використання персоналу на всіх його життєвих стадіях. Рекрутинг персоналу дає змогу формувати колективи таким чином, щоб вони не потребували частого оновлення основного складу, що дає змогу керівникові формувати стратегічні напрямки розвитку підприємства більш сміливо. Адже саме сильні команди здатні працювати злагоджено та досягати поставлений цілей підприємством. Рекрутинг персоналу є потужним інструментом у регулюванні питання якісного добору персоналу, так як він містить у собі комплекс методик всебічного оцінювання кандидатів на вакантну посаду, і тому дозволяє відбирати кращих працівників завдяки

сучасним методикам підбору кадрів.

Список літератури

1. Чухрай Н. Кадри в маркетингу та логістиці : монографія / Н. Чухрай, Я. Гаврись, О. Гірна. – Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. – 228 с.
2. Макарова И.К. Управление персоналом: наглядные учебно-метод. матер. / И. К. Макарова. – М. : ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
3. Мухин В.И. Исследование систем управления: учебн. для вузов / В.И. Мухин. — М. : Издат. : «Экзамен», 2003.— 384 с.
4. Управление персоналом: от фактов настоящего к возможностям будущего. учеб. пособие. / [А. Брасс, В. Глушаков, В. Кривцов, Р. Седегов]. – Минск : Технопринт, 2002. – 378 с.
5. Васильченко Н.Г. Современная система управления предприятием: учебн.-практ. пособ. / Н.Г. Васильченко. – М. : Топ-персонал, 2003. – 320.
6. Наумік К. Г. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації / К. Г. Наумік, І. Ю. Жиліяєва // Проблеми економіки. – 2010. – № 2. – С. 56
7. Кибанов А. Я. Управление персоналом: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие для студентов вузов. / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – [2-е изд., перераб. и доп.] – М. : Изд-во «Экзамен», 2005. – 416 с.
8. Стаут Л. У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. У. Стаут [перевод с англ.]. – М. : ООО «Изд-во «Добрая книга», 2006. – 536 с.
9. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / [П. В. Журавлёв, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов]. – М. : «Экзамен», 1999. – 567 с.
10. Андерсон Д. Подними свой бизнес! /Д. Андерсон [пер. с англ.] – СПб. : Питер, 2005. – 256 с.
11. Трейси Б. Как нанять и удержать хороших сотрудников / Б. Трейси; пер. с англ. Е. А. Бакушева. – Мн.: ООО «Попурри», 2003. – 112 с.

И. Жиліяєва

Определение места рекрутинга персонала в системе управления персоналом предприятия

В статье уточнено определение основных структурных элементов системы управления персоналом предприятия. Усовершенствовано переченя элементов основных подсистем управления персоналом предприятия. Определено место рекрутинга персонала в системе управления персоналом с целью улучшения процедуры подбора персонала на предприятии.

I. Zhilyaeva

Defining of the personnel recruiting place in enterprise`s personnel management system

The definition of basic structural elements of personnel management system is clarified. The list of basic elements of enterprise`s personnel management subsystems is improved. The location of personnel recruiting in personnel management system is determined for further improvement of personnel selection procedure at the enterprise.

Одержано 28.12.11