

ВНУТРІШНІ ТА ЗОВНІШНІ ДЖЕРЕЛА ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ

INTERNAL AND EXTERNAL RESOURCES OF ENTERPRISE STAFF ATTRACTION: A COMPARATIVE ANALYSIS

УДК 005.953

Пустова В.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту

Харківський інститут фінансів Київського національного торговельно-економічного університету

Пильнєв В.Г.

студент

Харківський інститут фінансів Київського національного торговельно-економічного університету

Статтю присвячено порівняльному аналізу внутрішніх та зовнішніх джерел підбору конкурентоспроможного і висококваліфікованого персоналу на підприємстві та можливостей їх застосування на вітчизняних підприємствах. Розглянуто сутність та характерні особливості внутрішніх та зовнішніх джерел підбору персоналу. Проведений порівняльний аналіз дає змогу зазначити, що визначення певного способу залучення персоналу є необхідним для зростання продуктивності праці персоналу й ефективності функціонування підприємств.

Ключові слова: підбір, персонал, підприємство, управління, хедхантинг, рекрутинг, преліминаринг.

Статья посвящена сравнительному анализу внутренних и внешних источников подбора конкурентоспособного и высококвалифицированного персонала на предприятии и возможностей их применения на отечественных предприятиях. Рассмотрены сущность и характерные особенности внутренних и внешних источников подбора пер-

сонала. Проведенный сравнительный анализ позволяет отметить, что внедрение определенного способа привлечения персонала необходимо для роста производительности труда персонала и эффективности функционирования предприятий.

Ключевые слова: подбор, персонал, предприятие, управление, хедхантинг, рекрутинг, прелиминаринг.

The article discusses a comparative analysis of internal and external sources of selection of competitive and highly qualified personnel at the enterprise and the possibilities of their application in domestic enterprises. In the article, the essence and characteristic features of internal and external sources of personnel selection are considered. The conducted comparative analysis allows noting that the introduction of a certain method of attracting personnel is necessary for the growth of labour productivity of personnel and the efficiency of the operation of enterprises.

Key words: selection, personnel, enterprise, management, headhunting, recruiting, preliminary.

Постановка проблеми. Залучення персоналу в умовах сьогодення визначає успіх підприємства на ринку, тому що висококваліфікований персонал, знання, навички і здібності, якими він володіє, впливають на його конкурентоспроможність та потенціал. Актуальність полягає у тому, що основним завданням під час залучення персоналу на роботу є задоволення попиту на працівників у якісному й кількісному співвідношенні. Слід зазначити, що з проблемою залучення персоналу та його подальшого навчання стикається практично кожна організація.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням джерел внутрішнього та зовнішнього залучення персоналу на підприємства присвячено праці таких учених, як М.А. Божик, Н.Л. Гавкалова, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Єрьомін, М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів процесу залучення персоналу на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Найм на роботу – це низка дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для досягнення цілей, які поставлені організацією; це комплекс організаційних заходів, який включає всі етапи набору кадрів, а також оцінку, відбір персоналу і прийом співробітників на роботу.

Для того щоб забезпечити підприємство працівниками в необхідній кількості та, що не менш важливо, необхідної якості, необхідно визначитися з джерелами та способами його залучення.

Традиційно в науковій літературі виділяють два основних джерела, які забезпечують покриття потреби в персоналі: внутрішні та зовнішні. Внутрішні джерела залучення персоналу на підприємство наведено в табл. 1.

Внутрішній конкурс як метод залучення персоналу доцільно застосовувати, якщо знання особливостей роботи підприємства та його унікальних технологій є необхідною умовою для зайняття посади. Але використання цього методу можливе і в разі необхідності заповнення посади керівника.

За допомогою внутрішнього конкурсу можливо розкрити внутрішній потенціал працівників, виявити серед них неформального лідера, який у перспективі може стати висококваліфікованим керівником [5].

Виконання робіт за сумісництвом доцільне тільки тоді, якщо працівник потрібен на недовготривалій проміжок часу або для виконання невеликого обсягу роботи. Це пояснюється тим, що сумісники мають збільшене навантаження, а тому подібна довготривала робота може негативно відобразитися на ефективності виконуваних робіт, а також викликати хронічну втому чи призвести до захворювань. У результаті підприємство може понести додаткові витрати.

Щодо ротації, то вона є досить ефективною для організацій, що перебувають у стадії інтенсивного зростання, і стосується у переважній більшості переміщення керівників.

Ротація має бути об'єктивною щодо визначення кандидатів на підвищення, адже на практиці поши-

Таблиця 1

Характеристика внутрішніх джерел покриття потреби в персоналі [4]

Метод найму персоналу	Характеристика методу
Внутрішній конкурс	Конкурентна боротьба між двома і більше претендентами за вакантну посаду на певних умовах
Робота за сумісництвом	Можливість виконання працівником на тому ж підприємстві разом зі своєю основною роботою, обумовленою трудовим договором, додаткової роботи за іншою професією (посадою) або обов'язків тимчасово відсутнього працівника без звільнення від основної роботи
Ротація кадрів	Процедура призначення, за якою місце роботи і посада певного працівника можуть змінюватися
За рекомендацією	Залучення кандидатів за рекомендаціями родичів, друзів і знайомих працівників компанії. Метод досить ефективний і більше підходить для невеликих організацій. Цей метод не вимагає значних фінансових і трудових витрат, забезпечує певну обізнаність про потенційного кандидата, а з іншого боку, якщо він набуває широкого використання, то це може призвести до виникнення «кумівських відносин», що не сприяє підвищенню продуктивності праці; та виробничий персонал не є фахівцями з підбору персоналу, а тому може суб'єктивно оцінювати пропонованих кандидатів

Таблиця 2

Характеристика зовнішніх джерел найму персоналу [4]

Джерела залучення персоналу	Характеристика
Самостійні пошуки через ЗМІ та мережу Інтернет (сайти пошуку працівників)	Застосування онлайн-ресурсів та видань – найбільш ефективний і популярний інструмент залучення кандидатів, однак щоб оголошення били точно в ціль, слід максимально точно викладати вимоги до претендентів та їх майбутні посадові функції
Центр зайнятості	У більшості країн створено спеціальні державні органи, які займаються пошуком роботи для громадян, які звернулися за допомогою. В Україні – Державна служба зайнятості. У рамках її структури існують державні центри зайнятості обласного, міського та районного рівнів. Центри зайнятості здійснюють підбір відповідних вакансій для тих, хто звернувся, надають консультативні послуги, а якщо дозволяє фінансування – забезпечують навчання та перекваліфікацію
Рекрутингові організації	Рекрутингове агентство, тобто компанія з підбору персоналу, спочатку укладає договір з організацією-роботодавцем, що оплачує її послуги з пошуку необхідних співробітників. Пошук персоналу ведеться спочатку з урахуванням усіх вимог роботодавця, тобто на співбесіди направляються тільки ті люди, які гарантовано відповідають вимогам
Headhunting	Дослівно перекладаючи – «полювання за головами». Метод переманювання певного спеціаліста (визнаного майстра у своїй сфері) з однієї організації в іншу. Методика заснована на передумові, що працівники вищого рівня не шукають роботу самостійно, а іноді навіть і не замислюються про зміну такої. Завдання «мисливців» – працівника кадрового агентства – зацікавити кандидата більш вигідними умовами або перспективами розвитку
Контакти з вищими закладами освіти	Сутність цього методу полягає у пошуку молодих фахівців шляхом проведення презентацій та виступів керівників перед студентами ВНЗ
Preliminary (прелиминаринг)	Залучення кандидатів на посаду за допомогою виробничої практики молодих фахівців (випускників профільних ВНЗ). Вибір майбутнього співробітника припускає відповідність претендентів певним психологічним та особистісним якостям

рені випадки, коли керівниками стають їх заступники. У такому разі вони повинні відповідати всім вимогам посади і володіти необхідними якостями для ведення управлінської діяльності. Оскільки цих критеріїв не завжди дотримуються, то виявлення серед персоналу потенційного керівника неможливе [5].

Якщо керівництво вважає, що використання внутрішніх джерел залучення персоналу є неефективним та не призводить до зростання продуктивності праці персоналу й ефективності функціонування підприємства, можна скористатися зовнішніми джерелами найму персоналу (табл. 2).

Використання вищезазначених джерел залучення персоналу обмежене, оскільки кожне з них має свої недоліки. Так, наприклад, центри зайнятості можуть забезпечити підприємство працівниками для виконання простої, рутинної роботи, яка, можливо, вимагає неповної зайнятості. Як правило, це робітники невисокої кваліфікації, тому пошук керівників чи першокласних спеціалістів неефективний у такому разі.

Залучення персоналу через агентства або за допомогою послуг хедхантерів потребує великих витрат. Хоча є гарантії щодо подальшої трива-

Переваги та недоліки джерел залучення персоналу

Переваги	
Внутрішні джерела	Зовнішні джерела
Низькі витрати на залучення персоналу. Збереження рівня оплати праці, що існує на підприємстві. Можливість для службового зростання працівників підприємства. Відсутня необхідність у тривалій адаптації кандидата. Оперативність у заповненні вільної вакансії. Підвищення мотивації працівників. Підвищення задоволеності працюю. Менша ймовірність виникнення проблем із професійною та соціальною інтеграцією працівника	Можливість обирати з великої кількості кандидатів. Приплив ініціативних молодих спеціалістів, що призводить до появи нових ідей. Найбільш повне задоволення потреби в персоналі, як кількісної, так і якісної. Зменшується можливість появи конфліктних ситуацій серед працівників
Недоліки	
Внутрішні джерела	Зовнішні джерела
Обмеженість у виборі кандидатів. Можливість виникнення незадоволеності у працівників, що не пройшли конкурсний відбір на посаду. Виникнення суперечок між працівниками, що претендують на вакантну посаду. Можливе перенавантаження підрозділу, з якого переводять відібраного працівника на вакантну посаду. Переміщення не сприяє задоволеності кількісної потреби в персоналі, а якісна потребує підвищення кваліфікації. Прийняття рішень може відбуватися за принципом «кумівських відносин» та «орієнтації на товариша»	Більш високий рівень витрат. Висока питома вага працівників, що були прийняті зі сторони, сприяє зростанню плинності кадрів. Необхідність тривалої адаптації нового працівника. Незнання кандидатом зі сторони особливостей роботи підприємства. Зменшення можливостей для кар'єрного зростання працівників підприємства. Зменшення мотивації працівників. Неможливість прогнозування поведінки працівника у певних ситуаціях та недостатня обізнаність його якостей. Висока ймовірність необхідності у випробувальному терміні

лої зайнятості працівника, але небагато організацій можуть собі це дозволити. Також ці методи доцільно використовувати лише для пошуку ключових та керівних посад.

Пошук кандидатів через ЗМІ та мережу Інтернет ефективний у разі підбору кандидатів масових професій. Але пошук роботи через Інтернет найбільше поширений серед молоді, а саме серед випускників ВНЗ, тобто некваліфікованої робочої сили, найм якої потребує додаткових вкладень у вигляді адаптації та навчання. Рекламні оголошення можуть або доповнювати інші підходи, або бути основним джерелом найму залежно від цілей пошуку кандидатів [1].

Контакти зі школами та ВНЗ малоефективні в короткостроковому періоді, адже їх сутність полягає у розповсюдженні інформації про підприємство серед молоді, яка тільки визначається зі сферою майбутньої діяльності, більшість із них не готова або не має змоги працювати в період навчання. Але цей метод може принести певну користь, оскільки інформація про підприємство може поширюватися каналами спілкування молодих людей, що підвищує обізнаність молоді про потенційне місце роботи.

У перспективі ті, хто зацікавився роботою, можуть стати базою для підприємства для відбору найбільш прийнятних кандидатів. Також метод відрізняється своєю дешевизною, що, безперечно, є його перевагою, але спрямованість на

пошук молодих спеціалістів указує на обмеженість його використання.

Щоб обрати найбільш доцільне джерело залучення персоналу, яке призведе до зростання ефективності функціонування підприємств та продуктивності праці персоналу, необхідно виділити основні переваги та недоліки обох джерел залучення персоналу (табл. 3).

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, зважаючи на чималу кількість джерел залучення персоналу, підприємство має змогу вибрати серед них найбільш доцільний або комбінувати їх і використовувати в комплексі.

Під час здійснення цього вибору повинні враховуватися вищезазначені переваги та недоліки кожного з них, які можуть бути вигідні чи, навпаки, стати перешкодою у процесі найму. Також необхідно зважати на фінансові можливості підприємства, цілі найму персоналу та кваліфікаційно-професійний склад працівників, у яких виникла потреба.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Божик М.А. Менеджмент персоналу. URL: http://lubbook.net/book_322_glava_57_Rota%D1%81%D1%96jakadr%D1%96v_jak_forma_.html
2. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Менеджмент персонала: учеб. пособ.; 2-е изд., исправ. и доп. Х.: ИНЖЕК, 2005. 304 с.
3. Irena Figurska Employer branding as a human resources management strategy. Human Resources

Management & Ergonomics. 2013. Volume VII. № 2. P. 35–51. URL: https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf.

4. Підбір, відбір і найм персоналу. URL: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/1140-pidbir-vidbir-i-najmpersonalu--5-metodiv-poshuku-spivrobotnikiv.html#part-3-4>.

5. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина; 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.

6. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська та ін. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.

REFERENCES:

1. Bozhyk M. A. Menedzhment personalu [Personnel management]. Available at: http://lubbook.net/book_322_glava_57_Rota%D1%81%D1%96jakadr%D1%96v_jak_forma_.html

2. Havkalova N. L., Markova N. S. (2005) Menedzhment personala : uchebn. posob. [Personnel management]. Kharkiv : YD "YNZhEK", 304 p. (in Ukrainian)

3. Irena Figurska (2013) Employer branding as a human resources management strategy. Human Resources Management & Ergonomics, vol. 7. – no. 2, pp. 35-51 [Online] – Available at : https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2013/2013_2_03.pdf

4. Pidbir, vidbir i naim personalu [Selection and recruitment of personnel]. Available at : <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/1140-pidbir-vidbir-i-najmpersonalu--5-metodiv-poshuku-spivrobotnikiv.html#part-3-4>

5. Bazarova T. Yu., Eremyna B.L. (2002) Upravlenye personalom : uchebnyk dlia vuzov [Personnel Management]. – Moscow : YuNYTY, 560 p. (in Russian)

6. Vynohradskiyi M.D., Beliaieva S.V., Vynohrad-ska A.M. (2006) Upravlinnia personalom : navch. posibn. dlia stud. vyshch. navch. zakl. [Personnel Management]. Kyiv : Tsentr navchalnoi literatury, 500 p. (in Ukrainian)

Pustova V.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Senior Lecturer at Department of Management
Kharkiv Institute of Finance
Kyiv National University of Trade and Economics

Pylniev V.G.

Student
Kharkiv Institute of Finance
Kyiv National University of Trade and Economics

INTERNAL AND EXTERNAL RESOURCES OF ENTERPRISE STAFF ATTRACTION: A COMPARATIVE ANALYSIS

The article discusses a comparative analysis of internal and external sources of selection of competitive and highly qualified personnel at the enterprise and the possibilities of their application in domestic enterprises. In the article, the essence and characteristic features of internal and external sources of personnel selection are considered. The conducted comparative analysis allows noting that the introduction of a certain method of attracting personnel is necessary for the growth of labour productivity of personnel and the efficiency of the operation of enterprises.

The author has concluded that in order to provide the company with the necessary quantity and, equally important, the necessary quality, it is necessary to determine the sources and methods of its engagement. In the scientific literature, there are two main sources that provide coverage for staffing needs: internal and external.

The article concludes with the advantages and disadvantages of sources of recruitment.

The determined numbers of sources of recruitment are identified so that the company can choose among them the most appropriate or combine them and use it in the complex.