

УДК 331.108.2

[https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-6\(6\)-62-69](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-6(6)-62-69)

Рудич Леся Василівна кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», вул. Ковалю, 3, м. Полтава, 36014, тел.: (066) 131-04-00, <https://orcid.org/0000-0001-7750-7633>

Стеценко Володимир Валерійович кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», вул. Ковалю, 3, м. Полтава, 36014, тел.: (050) 693-54-36, <https://orcid.org/0000-0001-6758-3616>

Шаповалов Віталій Олегович кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії, ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», вул. Ковалю, 3, м. Полтава, 36014, тел.: (050) 305-23-62, <https://orcid.org/0000-0003-2439-7826>

ЕФЕКТИВНИЙ РЕКРУТИНГ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Анотація. Дослідження категорії "конкурентоспроможність" передбачає аналіз як фінансових, майнових чи виробничих ресурсів, а також впливу людського чинника на її підвищення чи зниження. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств уникати ризиків найму непрофесійного, неякісного персоналу, тому суттєвим стає рекрутинг як початковий етап найму, оптимальний процес підбору персоналу, спрямований на пошук найбільш професійних та найефективніших працівників, які забезпечать найбільшу продуктивність та підвищуватимуть конкурентоспроможність підприємства. У статті досліджено досвід американських компаній, які запроваджують три основні етапи рекрутингу: визначення вимог залучення кандидатів та відбір персоналу. Виокремлено чотири групи показників ефективності рекрутингу персоналу: швидкість рекрутингу, рівень заповнення вакансій, вартість та якість рекрутингу. Серед запропонованих показників ефективності рекрутингу визначено найбільш впливові – вартість та якість, а також досліджено складові вартості рекрутингу. Запропоновано трактування сутності лояльності працівників до підприємства, як дотримання меж законності (іноді лише формально); коректності, доброзичливого ставлення до працівників підприємства в цілому. Узагальнено

види лояльності працівників: раціональна, емоційна, нормативна та вимушена. Нами запропоновані певні напрями посилення лояльності працівників до підприємства: рекрутинг потенційно лояльних працівників, урахування норм і правил корпоративної культури, місії підприємства у профілях посад, кваліфікаційних метриках; розроблення та реалізація заходів кадрової політики для утримання лояльних працівників на підприємстві; розроблення та реалізація заходів кадрової політики трансформації нелояльних працівників на лояльних.

Ключові слова: конкурентоспроможність, рекрутинг, ефективність, ефективний рекрутинг, підбір персоналу, лояльність працівників.

Rudych Lesya Vasylivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Personnel Management Department, Labor Economics and Economic Theory, Higher Educational Establishment of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade", Kovalya St., 3, Poltava, 36014, tel.: (066) 131-04-00, <https://orcid.org/0000-0001-7750-7633>

Stetsenko Volodymyr Valerijovych Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Personnel Management Department, Labor Economics and Economic Theory, Higher Educational Establishment of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade", Kovalya St., 3, Poltava, 36014, tel.: (050) 693-54-36, <https://orcid.org/0000-0001-6758-3616>

Shapovalov Vitalii Olehivych Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Personnel Management Department, Labor Economics and Economic Theory, Higher Educational Establishment of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade", Kovalya St., 3, Poltava, 36014, tel.: тел.: (050) 305-23-62, <https://orcid.org/0000-0003-2439-7826>

EFFECTIVE RECRUITING IN THE CONTEXT OF ENTERPRISES COMPETITIVENESS INCREASING

Abstract. The study of the categories of "competitiveness" analyzes how financial, property or production, as well as influences the human factor to increase or decrease. Modern business conditions require companies to avoid the risks of the most unprofessional, low-quality staff, so recruitment becomes significant as the initial stage of employment, the optimal recruitment process aimed at finding the most professional and efficient employees who provide the highest productivity and competitiveness. The article examines the experience of American companies that implement three main stages of recruitment: determining the requirements for attracting candidates and recruiting. There are four groups of indicators of staff

recruitment efficiency: the speed of recruitment, the level of filling vacancies, the cost and quality of recruitment. Among the proposed indicators of recruitment efficiency, the most influential ones were identified – cost and quality, as well as the components of recruitment cost were studied. The interpretation of the essence of employee loyalty to the enterprise as compliance with the law (sometimes only formally) is proposed; correctness, friendly attitude to employees of the enterprise as a whole. The types of employee loyalty: rational, emotional, normative and forced are generalized. We have proposed certain areas to increase employee loyalty to the company: rational, emotional, normative and forced. We have proposed certain areas of strengthening employee loyalty to the company: recruiting potentially loyal employees, taking into account the norms and rules of corporate culture, the company's mission in job profiles, qualification metrics; development and implementation of personnel policy measures to retain loyal employees at the enterprise; development and implementation of personnel policy measures to transform disloyal workers into loyal ones.

Keywords. competitiveness, recruitment, efficiency, effective recruitment, recruitment, employee loyalty.

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність як явище, що дозволяє підприємствам досягати унікальних результатів, випереджаючи одне одного, за рахунок синергії фінансових, майнових, трудових ресурсів, має у сучасних умовах особливий фокус дослідження. Це вимагає активного дослідження усіх складових управління персоналу, яке передбачає залучення персоналу, його оцінку, мотивацію та розвиток. Початковим етапом, від якого залежить подальша стратегія конкурентоспроможності, є підбір персоналу або рекрутинг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем та перспектив розвитку рекрутингу як інструменту підвищення конкурентоспроможності присвячено наукові праці Л.В. Балабанової, В.В. Ващенко, В.А. Верби, О.А. Грішнєвої, К.П. Качана, О.В. Кир'янової, А.М. Колота, І.С. Марченко, К.Г. Наумік, Г.І. Писаревської, Я.С. Семєняк, Т.С. Столярчук та інші.

Мета статті – дослідження показників і напрямів ефективного рекрутингу в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основного матеріалу. Сучасні умови господарювання ставлять складні завдання підвищення конкурентоспроможності, оскільки від випередження конкурентів на ринку товарів і послуг залежить не лише оптимальність результатів діяльності, а іноді і «виживання» підприємства. Важливою складовою досягнення конкурентоспроможності є ефективне управління персоналом, початковим етапом якого є рекрутинг.

Рекрутинг у сучасних умовах – це оптимальний процес підбору персоналу, спрямований на пошук найбільш професійних та найефективніших

працівників, які забезпечать найбільшу продуктивність та підвищуватимуть конкурентоспроможність підприємства.

Рекрутинг як процес передбачає не лише правильний підбір та найм персоналу, а також попередню підготовку кваліфікаційних карт, професійних метрик, карт компетенцій, профілів посад. Від детальної розробки та впровадження цих інструментів залежить оптимальність підбору персоналу, який максимально відповідатиме меті та завданням підприємства, забезпечуватиме досягнення конкурентної позиції на ринку товарів і послуг. З іншого боку, метою рекрутера є надання повної інформації про вид діяльності підприємства, його мету, очікувані результати діяльності, частку на ринку, перспективи розвитку. Важливим також, на нашу думку, є ознайомлення з корпоративною культурою, традиціями і місією підприємства, що дозволяє співвіднести діяльність та результати підприємства зі стратегічними цілями розвитку працівників.

На підприємствах США процедура підбору персоналу включає три стадії:

а) визначення вимог – підготовка посадових інструкцій і перелік вимог до кандидатів; ухвалення рішення про умови зайнятості;

б) залучення кандидатів – огляд та оцінка внутрішніх і зовнішніх джерел залучення кандидатів, розміщення оголошень про набір, звернення до агентств і консультантів;

в) відбір кандидатів – ретельний аналіз анкет, проведення співбесід, тестування, оцінка кандидатів, робота оцінного центру, пропозиція щодо найму, отримання рекомендацій, підготовка трудового договору [1, с. 154].

Отже, головними завданнями рекрутинга ми вважаємо:

- визначення трудового потенціалу персоналу, складання плану вакансій, узгодження кадрових завдань із стратегічними цілями підприємства;

- ефективний пошук профілів кандидатів з відповідними професійними компетенціями;

- визначення ефективних методик тестування кандидатів;

- визначення потенційних джерел постачання кандидатів;

- первинне формування списку з перспективних кандидатів;

- проведення попередніх співбесід з кандидатами;

- організація зустрічі замовника з кандидатами;

- підтримка нового працівника у період адаптації на підприємстві.

Ефективність рекрутингу визначається підвищенням конкурентоспроможності підприємства, але є ще багато проміжних показників, які її характеризують (рис. 1).

Ефективність рекрутингу на підприємстві, таким чином, можна визначати через чотири групи показників: швидкість рекрутингу, рівень заповнення вакансій, вартість та якість рекрутингу.

Ми вважаємо найбільш важливими вартість та якість рекрутингу у сучасних умовах. Керівники, що хочуть контролювати ефективність рекрутингу, мають в першу чергу досліджувати його вартість – знати, яку суму витрачають на рекрутинг загалом та яку суму – на найм кожного конкретного нового працівника.

Загальні витрати на заповнення вакантної посади охоплюють такі складники:

- витрати на рекламні оголошення у ЗМІ;
- придбання тестів;
- оплату рекрутингових послуг, гонорар залучених до добору психологів, консультантів;
- перевірку службою безпеки;
- компенсаційні пакети (зокрема заробітну плату разом з єдиним соціальним внеском) працівників підприємства, залучених до процесу рекрутингу: фахівців з управління персоналом, психологів, керівників тощо;
- оренду приміщень для проведення інтерв'ю та тестування;
- організацію й оснащення робочих місць фахівців з управління персоналом: комп'ютер, організаційну техніку, засоби зв'язку та ін. [2, с. 205].

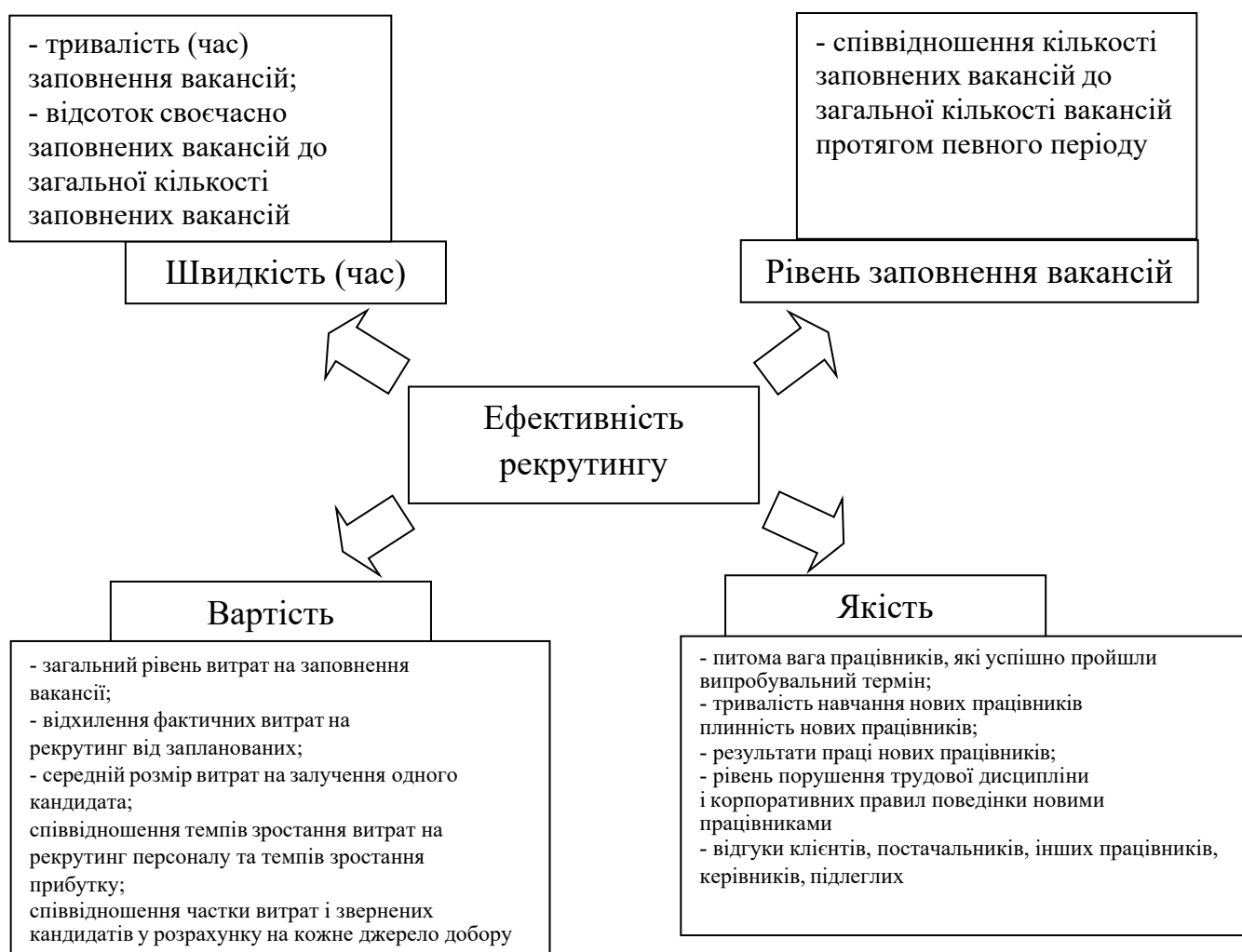


Рис. 1. Показники ефективності рекрутингу на підприємствах [2]

Серед показників якості рекрутингу персоналу ми виокремили такий, як лояльність до підприємства. На нашу думку, ефективна адаптація, соціалізація працівника на новому робочому місці, прийняття правил і норм корпоративної культури може бути завчасно упереджене рекрутером та підвищувати конкурентоспроможність підприємства, уникаючи додаткових затрат.

Згідно з трактуванням Словника української мови лояльний – це той, який тримається в межах законності (іноді лише формально); який коректно, доброзичливо ставиться до кого-, чого-небудь [3, с. 551].

Разом із дослідником О. Зимовіним ми вважаємо доцільним виокремлювати раціональну, емоційну, нормативну і вимушену лояльність (рис. 2).

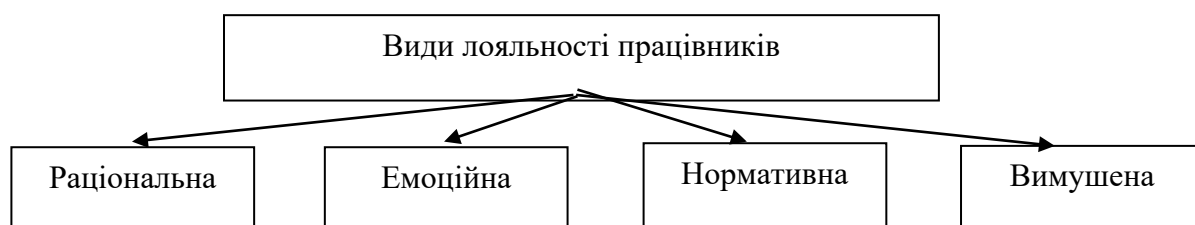


Рис. 2. Види лояльності працівників до підприємства [4]

При вимушеній лояльності працівник залишається на підприємстві, оскільки не має варіантів іншого місця роботи. Зі своїх особистих причин такий працівник не шукає іншої роботи, але й не є ефективним на цьому підприємстві.

За емоційної лояльності працівнику подобається підприємство, колектив, керівництво. Він керується позитивним емоціями від роботи та підприємства, але зміна емоцій на негативні може призвести до втрати лояльності.

Нормативна лояльність притаманна керівникам і працівникам, що давно працюють на підприємстві, є агентами корпоративної культури, дотримуються правил і норм, навіть більше – розуміють та повністю поділяють їх.

Нарешті, раціональна лояльність зазвичай пов'язана з цілями та стратегічною метою працівника. Він залишається на підприємстві та поділяє норми корпоративної культури через те, що він усвідомлює та розуміє їх доцільність, визначає зв'язок між результатами підприємства та власними. Цей вид лояльності є найбільш конструктивним, оскільки певним чином ґрунтується на емоційному та нормативному видах, але має усвідомлений напрям підтримки і розвитку підприємства.

Ми пропонуємо наступні напрями посилення лояльності працівників на підприємствах у сучасних умовах (рис. 3).

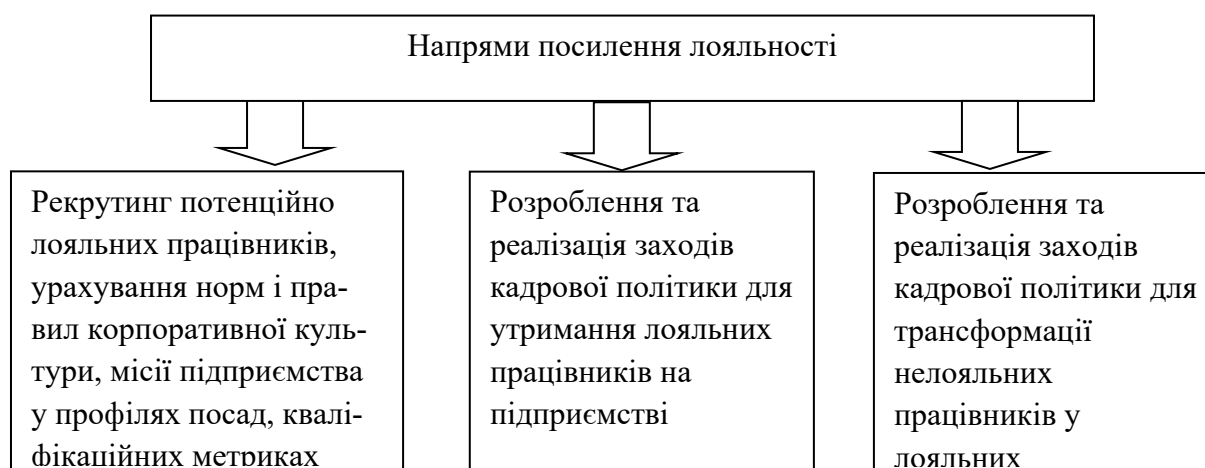


Рис. 3. Напрями посилення лояльності працівників підприємства у сучасних умовах

Серед пропонованих нами напрямів основним для рекрутингу є найм потенційно лояльних працівників, що ми вважаємо найбільш ефективним способом отримати ефективних і продуктивних працівників. Найм потенційно лояльних працівників вимагає знання рекрутерами методи оцінки лояльності, розробки профілів посад та кваліфікаційних метрик чи карт з урахуванням показників лояльності, але у результаті такий рекрутинг є найбільш ефективним, оскільки не потребує подальшої роботи над лояльністю працівників, лише певних заходів з її підтримання.

Висновки. Дослідження показників ефективності рекрутингу в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств дає змогу зробити висновки про особливу важливість таких показників як вартість та якість рекрутингу, хоча швидкість та рівень заповнення вакансій також мають значення. Важливою складовою якості рекрутингу є лояльність працівників, яку можливо забезпечувати у потенційних працівників перед процедурою найму. Розроблення певних напрямів посилення лояльності працівників до підприємства сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку товарів і послуг.

Література:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами ; 8-е изд. / под ред. С.К. Мордовина. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 832 с.
2. Цимбалюк С.О. Рекрутинг персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2019. 355 с.
3. Словник української мови : в 11 т. / Інститут мовознавства ім. О.О. Потебні АН ; гол. ред. кол. І.К. Білодід. К. : Наукова думка, 1973. Т. 4.
4. Зимовін О. Що означає лояльність персоналу. Оплата труда. 2016. № 14/1. Режим доступу: <https://i.factor.ua/journals/ot/2016/july/issue-14/1/article-20143.html>

References:

1. Armstronh M. (2004). Praktika upravleniia chelovecheskimi resursami. [Human resource management practice] ; 8-e yzd. / pod red. S.K. Mordovyna. Sankt-Peterburh : Pyter. 832. [in russian].

2. Tsymbaliuk S.O. (2019). Rekrutynh personalu : pidruchnyk. [Staff recruitment: a textbook]. K. : KNEU. [in Ukrainian].
3. Slovnyk ukraïnskoi movy : v 11 t. [Dictionary of the Ukrainian language: in 11 volumes]. Instytut movoznavstva im. O.O. Potebni AN ; hol. red. kol. I.K. Bilodid. (1973). K. : Naukova dumka. T. 4. [in Ukrainian].
4. Zymovin O. (2016). Shcho oznachaie loialnist personalu. [What means staff loyalty], *Oplata truda*. 2016. № 14/1. Available at : <https://i.factor.ua/journals/ot/2016/july/issue-14/1/article-20143.html> [in Ukrainian].