

УДК 331.108.37

*І.Ю. ЖИЛЯЄВА*, аспірант, ХНЕУ, Харків

## **ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ РЕКРУТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ З ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ**

Зростання ваги людського чинника призвело до виникнення потреби у різнобічній якійсній та кількісній оцінці якостей претендента. Тому класичний підбір персоналу відходить на другий план, а новітні технології витісняють попередні. Рекрутингові послуги отримують все більше розповсюдження та оволодівають новими сегментами українського ринку.

The increase in human factor importance led to arising the need in versatile quantitative and qualitative estimation of the job applicant qualities. That's why the classical methods of personnel selection lose their significance and the most up-to-date methods supersede the previous ones. Recruitment services become even more widespread and win the new segments in the Ukrainian market.

**Ключові слова:** рекрутинг, підбір персоналу, еволюція.

**Вступ.** Різноманітні зміни, які відбуваються у нашому суспільстві, призводять до все більшого загострення такого питання, як підбір персоналу. Розширення виробництва, конкурентна боротьба, зміна економічної моделі, нестабільне економічне середовище тощо – усе це спонукає керівників організацій ставити жорсткі вимоги до працівників. Освіта, професіоналізм, досвід роботи, особистісні якості, комунікативність та інше вже не є стандартними ознаками під час прийому на роботу. Зростання ваги людського чинника призвело до виникнення потреби у різнобічних якійсній та кількісній оцінках якостей претендента. Тому класичний підбір персоналу відходить на другий план, а новітні технології витісняють попередні.

На сьогоднішній день на українському ринку праці значною мірою копіюються економічні механізми західних країн. Відповідно розширюється кількість і різновид інструментів у сфері набору кадрів. Залучити працівників можливо як власними силами, так і за допомогою сторонніх організацій, тому все більше розширюють свою діяльність кадрові та рекрутингові агентства, трудові біржі. Рекрутинг нещодавно увійшов на український ринок праці та посів на ньому чи не останнє місце. Хоча вартість послуг є значною, але результат повністю задовольняє потребам керівників. Рекрутинг включає певні технології підбору персоналу та обов'язкове виконання етичних принципів відносно кандидатів на роботу, замовників та колег з рекрутингового ринку. Рекрутинг, перш ніж прийшов до певної гілки в економіці країни, пройшов довгий шлях свого становлення.

Концептуальні підходи до набору кадрів постійно зазнають змін.

Проблемі підбору персоналу приділяли увагу відомі вчені, економісти та практики, серед яких можна виділити зарубіжних – Даніель Жув, Домінік Массоні, Коул Джеральд – та вітчизняних: Гавкалова Н. Л., Єгоршин А. П., Магура М. І., Кібанов А. Я. та ін. Проте розгляд та висвітлення основних технологій даного питання не знайшли системного дослідження та узагальнення. Тому для того, щоб продовжити дослідження даної проблематики, доцільно висвітлити основні передумови становлення рекрутингу на українському ринку праці та зміст еволюційного розвитку процесу підбору працівників.

**Постановка задачі.** Метою даної статті є визначення тенденцій розвитку рекрутингу в історичному контексті та аналіз його особливостей на сучасному етапі підбору персоналу.

**Методологія.** Дослідження даного питання дозволило виділити п'ять основних етапів.

Перший етап підбору працівників почався ще задовго до нашої ери, коли відбувся розподіл праці. Торгівля рабами передбачала, що рабовласник отримував гонорар за продаж у рабство. Тобто вже тоді розпочалися зачатки рекрутингової діяльності, хоча на тому етапі «здобувач» не вказував сам на ту сферу діяльності, в котрій прагнув працювати [1]. Окремі професії, такі, як ремісництво, мореплавство, судобудівництво та армія, потребували певних вмінь та навичок. Перші згадування про більш кваліфікований підбір працівників почалися ще 4 – 5 тисяч років тому. Як показують дослідження Резапкіної Г. В. [2], це був Стародавній Схід. Вона розглянула школу урядовців у Стародавньому Єгипті, де готували еліту державних службовців. Принцип підбору передбачав володіння певними якостями – розумовими здібностями, культурою освітою, фізичною підготовкою тощо). Жорсткий відбір також проходили майбутні жерці Єгипту, які мали володіти певними якостями: вольовими, трудовими, фізичними, розумовими, етичними тощо. Особливо важким був етап випробування спокусами, тільки той, хто зумів встояти перед ними заслуговував на посаду жерця.

Древня Греція також визначалася своєю специфічною формою відбору [2]. У той час завдяки розширенню сфер діяльності різко зросла потреба у кваліфікованих працівниках. Набір на певну посаду ускладнився. Ремісництво, мореплавство й армія забезпечували головним чином стабільність економіки Греції. У цей час давньогрецькі мислителі починають згадувати про володіння певними якостями працівників при підборі на відповідну роботу.

Внеском китайців у рекрутинг був розвиток офіційного тестування найманих робітників. Китайці використовували систему іспитів на державну службу в XVII

до н. е., хоча вони застосовували її тільки для наймання обмеженого числа державних чиновників, крім того, тільки для представників аристократії [1].

Другий етап – XIV ст., у середні віка головною державною силою була армія. Жодна битва не проходила без участі тих, хто воював за гроші. Власне, рекрутинг з самого початку означав вербовку на військову службу. Принцип рекрутингу полягав у тому, що королі запрошували васалів з досвідом, а ті у свою чергу наймали солдатів-рекрутів.

Існують згадування, що ще на початку XVIII ст. Петро I привозив до Росії досвідчених, добре вивчених спеціалістів із-за кордону. Також відомо, що за часів його правління одночасно служили від трьохсот до тисячі висококваліфікованих інженерів, корабельників та фінансистів [3].

За даними Зайцевої О. А, наступним етапом розвитку рекрутингу можна вважати XVIII – XIX ст. під впливом великої індустріальної революції. На цей період припали великі докорінні зміни: малопродуктивна ручна праця поступово замінювалась механізованою, змінювалися умови роботи, суспільні форми розподілу праці та принципи формування кадрів на підприємстві. Чи не найпершим зайнявся проблемою підбору робітників Тейлор Ф. У. [4]. Науковий відбір працівника – це ефективність, яка потребувала підбору до кожного виду роботи відповідного працівника, який мав для цього якісь особливі здібності. Для перевірки здібностей працівників виконувати певні види діяльності розроблялися різноманітні тести. Так Тейлор Ф. У. розробив тест на швидкісну реакцію для інспекторів з контролю за якістю. На думку вченого кожен менеджер мав здійснювати старанний відбір людей «на основі встановлених ознак» освіта до «першокласних працівників», «зближення робітників та науки на основі постійної та прискіпливої допомоги управління», розстановка тільки на ті місця, де вони можуть принести максимальну користь, а також «уникнення тих людей, які не здатні засвоїти наукові методи». Однак відбір здійснювався на основі фізичних даних, від працівників не потребували ініціативи, оскільки це могло призвести до відхилення від нормативів. Тейлор Ф. У. бачив у працівників ірраціональні істоти, які спроможні цілеспрямовано діяти лише на основі елементарних стимулів, у першу чергу – грошових. Він зробив висновок, що головна причина низької продуктивності праці – неудоконалена система оплати праці та заохочення.

Німецький вчений М. Вебер вважав, що організація повинна бути чіткою та формалізованою [5]. За кожен дію працівники повинні відповідати повною мірою. Усі ці дії мають бути прописані в офіційному документі. Одним словом – модель бюрократичної організаційної системи. Щодо підбору персоналу він вважав, що

усі члени організації повинні підбиратися на основі їх технічної кваліфікації шляхом формальних екзаменів та освіти.

За дослідженнями Зайцевої О. А., Х. Мюнстерберг вважав, що потрібно знаходити людей, розумові якості яких роблять їх більш придатними для певної роботи [2].

Четвертий етап розпочався наприкінці XIX – на початку XX ст. Головною відмінністю від попередніх форм підбору кадрів була орієнтація на професійні якості претендентів на посаду. У цей період розвивалося профконсультування та профвідбір.

У 1914 році, установивши своїм працівникам заробітну плату у розмірі 5 доларів на день, Генрі Форд започаткував підбір персоналу як окрему професію. Автомобільному магнату довелося найняти десятки співробітників, які займалися лише інтерв'юванням кандидатів та наймали на роботу відібраних. За минуле з того часу століття рекрутмент став не тільки поважною професією, але й окремою управлінською дисципліною зі своїми законами та прийомами. Склався загальноприйнятий детальний алгоритм підбору персоналу та цілий набір інструментів, який значно підвищує ефективність роботи із залучення кадрів [6].

Проаналізувавши літературу [7 – 9], можна сказати, що деякі науковці вважають, що рекрутинг з'явився у 40-х – на початку 50-х рр. XX ст., а батьківщиною його є США. В інших джерелах вказано, що рекрутинг з'явився у Німеччині у XIX ст. Першопрохідцями рекрутингового бізнесу у Європі (Британія, Франція) були кадрові агентства, які отримували гонорари від здобувачів, яких влаштовували на роботу. Та інколи виходило так, що вони працювали «за замовленням», тобто підбирали персонал та отримували за це гонорар.

За часи Радянського Союзу і пострадянського періоду керівники організацій намагалися мінімізувати будь-які витрати, і в тому числі витрати, пов'язані з набором кадрів. Як показав аналіз джерел [2; 10 – 11] у 60-ті роки XX ст. у Радянському Союзі виникла заводська соціологія. Вчені того часу розробляли науково-методичне забезпечення (керівництво) з питань комплектування штатів, що ефективно заправджувалося у певні підрозділи, які переважно склалися з соціологів, психологів та економістів. Основним результатом, якого вони прагнули досягти, були встановлені державою норми і показники, без зацікавленості у покращенні їх рівня. Пріоритетом сучасного підходу є прагнення до формування витрат таким чином, щоб досягти максимально можливих результатів процедури найму персоналу. Автор даного дослідження вважає, що це був п'ятий етап становлення рекрутингу.

Шостий етап за аналізом джерел [2; 4; 11 – 13] розпочався наприкінці 80-х на початку 90-х рр. Більшість підприємств відповідали все більш зростаючому тиску конкуренції тим, що активно використовували техніки управління якістю (Techniques Quality Management — TQM). Відносно недавно стали використовувати поняття «системи управління якістю» (Quality Management Systems — QMS). У другій половині 90-х рр. з'явився інший підхід – реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering – BPR). Суть цих підходів полягає в забезпеченні безперервного покращення якості. Вони становлять взаємозв'язок між якістю продукції та послуг і задоволеністю споживача, що приводить до довгострокової прибутковості підприємства. У 1991 р. Стівен Хілл з Лондонського інституту економіки розділив концепцію на два взаємопов'язаних аспекти, які безпосередньо пов'язані з відбором персоналу. Він погодився з тим, що досягти якості можна лише тоді, коли ефективність операцій в середині підприємства знаходиться на рівні, який забезпечує повну оптимізацію процесів. У рамках вищесказаного можна констатувати, що діяльність з відбору персоналу відіграє вирішальну роль у забезпеченні якості: на підприємстві створюються максимально ефективні процедури відбору, тобто відбираються найкращі кандидати, які здатні реагувати на будь-які вимоги споживачів. Завдяки цьому якість роботи буде відображатись не тільки на якості кінцевого продукту, а й на процесі підбору персоналу.

**Результати дослідження.** Таким чином, проаналізувавши основні етапи еволюції становлення рекрутингу, наведемо їх у табл. 1.

Таблиця 1 – Етапи становлення рекрутингу

Етапи	Період етапу	Причини виникнення рекрутингу на даному етапі	Характерні риси даного етапу	Форми підбору, характерні для даного етапу
<b>Донауковий період</b>				
1	XVII ст. до н. е. – XIV ст. н. е.	Поділ праці	Відбір за розумовими, фізичними, культурними, трудовим та вольовими здібностями	Вербування, відсіювання, перші тестування
2	XIV ст. – XVIII ст.	Постійні бойові дії	Відбір за фізичними якостями	Вербування, наймання за гроші
<b>Науковий період</b>				
3	XVIII – XIX ст.	Велика індустріальна революція	Відбір як за фізичними, так і за професійними якостями	Тестування

4	Кін. XIX – поч. XX ст.	Глобалізація, виникнення поняття «людський фактор»	Відбір за професійними якостями, вмінням володіння ЕОТ	Профвідбір, профконсультація
5	Сер. XX ст. – поч. XXI ст.	Розпад СРСР	Відбір за професійними навичками та вмінням пристосовуватись до будь-яких змін економічного середовища	Профвідбір
6	XXI ст. теперішній час	Європейська інтеграція, розвиток інформаційних технологій, конкурентна боротьба	Акцент на комунікативних, особистісних та моральних якостях	Рекрутинг (хедхантинг, екзекутив сеч, рекрутмент), лізинг персоналу, аутсорсинг

Отже рекрутинг пройшов довгий шлях до свого становлення. Сьогодні він став ключовим елементом у системі управління персоналом та широко використовує свої технології. Правильно підібраний персонал є запорукою успішного бізнесу.

Україна дещо пізніше ніж західні країни почала використовувати рекрутингові техніки, проте дуже скоро набрала шалених обертів у даній сфері. Розглянемо основні етапи становлення рекрутингу на українському ринку.

Аналіз С. Бедричука показує, що перший етап розвитку рекрутингу на Україні почався на початку 90-х років. Цей період не давав рекрутингу розвиватися повною мірою, тому що не вистачало достатньо місця на українському ринку [14]. На той час іноземні рекрутерські компанії висилали своїх співробітників для виконання разових проектів на замовлення роботодавців іноземних підприємств. Рекрутери виконували своє завдання – підбір висококваліфікованих працівників на ключові посади, отримували гонорари і від'їжджали назад до своєї країни. Найактивнішу діяльність такого роду здійснювала іноземна компанія «Hill International». У 1992 році все ж таки почали працювати вітчизняні рекрутерські компанії, такі, як: «Анкор С. В.» та «Інтелект-робота-сервіс» [15].

Перше іноземне рекрутингове агентство, яке здійснювало повною мірою свою діяльність, виникло у 1995 р. – це нідерландська компанія Commonwealth Resources V. В. А у 1998 р. з'явилася перша мережна компанія Antal [16], та коли вона набрала шалених обертів на території СНД, то згорнула свою діяльність в Україні. Проте згодом на Україні почало діяти інше мережне рекрутингове агентство, яке працювало від іноземного світового агентства TMP Worldwide, що функціонує і

зараз. Але нещодавно український відділ TMP Worldwide об'єднався з компанією Nadson, у результаті утворилася нова структура – Nadson-TMP.

Розглянемо основні етапи становлення рекрутингу в Україні [17]. Зведемо дані у табл. 2.

Таблиця 2 – Тенденції розвитку рекрутингу на українському ринку

Назва етапу	Роки	Характерні риси етапу
Зародження	1991 – 1997 рр.	Нерозвиненість інфраструктури ринку послуг з найму та підбору, відсутність технологічної бази роботи кадрових агентств в Україні
Становлення	1997 – 1999 рр.	Різке зростання рекрутингових агентств, зміна ставлення до підбору персоналу за допомогою кадрових агентств серед вітчизняних компаній-замовників
Стабілізація	Поч. 2000 – теперішній час	Використання новітніх технологій з підбору персоналу, поява нових методів рекрутингу, велика кількість рекрутингових агентств

Отже з даних табл. 2 можна зробити висновок, що розвиток рекрутингу на теперішній момент 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, та попит на ексклюзивний персонал залишився незмінним.

На сьогодні по оцінках спеціалістів [9] у сфері рекрутингу, послугами з пошуку та підбору персоналу користуються понад 20 % активно діючих київських компаній, а це близько 5 млн доларів на рік. Потенційний ринок даних послуг у Києві оцінюється у 30 млн доларів на 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 компаній, які звертають увагу на персонал низького рівня, знаходяться лише на стадії шліфування корпоративної культури, а також небажанням агентств займатися черговою роботою. При цьому агентств, які працюють професійно та використовують новітні технології пошуку та підбору персоналу, як і раніше не вистачає, попит на даний вид послуг незадовільний.

**Висновки.** Сьогодні на українському ринку праці в значною мірою копіюються економічні механізми західних країн, та відповідно розширюється розмаїття і кількість інструментів з набору персоналу. Залучити працівників можливо як використовуючи внутрішні ресурси підприємства, так і за

допомогою спеціалізованих агентств з підбору кадрів. Консалтингові агентства не займаються безпосереднім пошуком працівників, а надають необхідну інформацію, зокрема: дані про загальний стан ринку праці, наявність працівників певної категорії, рівень заробітної плати, надання консультативної інформації та іноді допомогу в її реалізації [8, с. 112].

В умовах кризи деякі рекрутингові агентства також зупинили свою роботу, їх послуги, на жаль, стають неактуальними. Робочі місця скорочуються, тому не потребують заміни (вакантні місця заміщуються сумісниками даного підприємства та знайомими). Ризик змінити роботу в цей період брали на себе небагато людей. За даними аналізу С. Беляєва: 40 – 50 % підприємств скоротили свій штат, проте 20 – 30 % підприємств розширили штат, у першу чергу у бік регіонального розвитку, інакше у рекрутингових агентств не було б роботи зовсім. Інтернет став головним джерелом пошуку роботи. За спостереженнями С. Беляєва кінець 2010 року стане для рекрутингових агентств більш сприятливим для їх діяльності. За його словами плінність кадрів скоротиться до 10 – 15 %, а 40 % підприємств почнуть набирати новий персонал [9].

Рекрутинг прийшов до нас з іншої країни, хоча швидкими темпами зайняв певний сегмент ринку. Підбір працівників є чи не найголовнішим завданням управління персоналом та потребує подальшого економічного і наукового обґрунтування. У даний момент перед власниками підприємств постає величезний вибір послуг з підбору, добору, відбору персоналу та нові технології його залучення. На сьогодні впровадження рекрутингу в практичну діяльність вітчизняних підприємств поки що не отримало достатнього розповсюдження. Як правило, менеджери використовують лише елементи окремих його форм і методів, вибір яких часто здійснюється інтуїтивно, без наукового обґрунтування. Отже подальші дослідження з питання підбору персоналу будуть націлені на теоретичне та методичне обґрунтування комплексного підходу до рекрутингу на підприємстві.

**Список літератури:** 1. [http:// www. recruiting.org.ua](http://www.recruiting.org.ua). 2. *Резапкіна Г. В.* Искусственный отбор: Пособие менеджеров по работе с персоналом / *Г. В. Резапкіна*. – М. : Генезис, 2004. – 171 с. 3. *Империя Петра Великого (1700 – 1725 гг.)* / сост. *Г. Гриценко*. – М. : ОЛМА Медиа Групп, 2010. – 256 с. 4. *Тейлор Ф. У.* Принципы научного менеджмента / *Ф. У. Тейлор*. – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с. 5. *Вебер М.* Протестантская этика и дух капитализма : избранные произведения / *М. Вебер*. – М. : Прогресс, 1990. – 808 с. 6. *Шекиня С.* Как это сказать по-русски? [Текст] : современные методы управления персоналом в современной России / *С. Шекиня*. – М. : ООО Журнал «Управление персоналом», 2003. – 232 с. 7. *Шипуліна В. О.*



Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / *В. О. Штуліна, О. В. Каспрук* // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 3. – С. 111 – 117. **8.** *Божанова В. Ю.* Вплив розвитку консалтингу на підвищення ефективності організаційного процесу на підприємстві / *В. Ю. Божанова, М. І. Русінко* // Економічний простір. – 2008. – № 12/2. – С. 35 – 40. **9.** *Беляев С.* Подбор персонала. 20 отличий технологий Executive Search и Recruitment [Електронний ресурс] / *Сергей Беляев* // Навигатор. Агентство активного рекрутинга Ассоциация кадровых агенств Украины АРКА. – Режим доступа : [www.navigators.lv.ua](http://www.navigators.lv.ua); [www.personal.net.ua](http://www.personal.net.ua). **10.** *Герчи́кова И. Н.* Менеджмент : учебник / *И. Н. Герчи́кова*. — 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с. **11.** *Лаврі́ненко О. В.* Суспільні відносини з добору кадрів як складник предмета галузі трудового права: дискусійні аспекти онтолого-правової характеристики та механізму їхньої реалізації / *О. В. Лаврі́ненко* // Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності. – 2009. – № 3. – С. 174 – 182. **12.** Основы менеджмента : Учебное пособие для вузов / *О. А.Зайцева, А. А.Радугин, К. А.Радугин, Н. И.Рогачева*; науч. редактор *А. А. Радугин*. – М. : Центр, 1998. – 432 с. **12.** *Кравченко К. А.* Поиск и отбор персонала: История и современность / *К. А. Кравченко* // Управление персоналом. – 1998. – № 12 – С. 42. **13.** *Бедри́чук С.* Рекрутмент: украинская инсталляция мирового бизнеса / *С. Бедри́чук* // Бизнес-консультант. – 2004. – № 7 – С. 46 – 49. **14.** [http:// www.activebisgroup.com.ua](http://www.activebisgroup.com.ua). **15.** [http:// www.ancor.ua](http://www.ancor.ua). **16.** Новая история: Первый период / под ред. *Е. Е. Юровской и др.* – М. : Высшая школа, 1983. – 369 с. **17.** *Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / *А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова*. – 2-е изд.– М. : Экзамен, 2004. – 414 с. **18.** *Коул Дж.* Управление персоналом в современных организациях / *Джеральд Коул*. – М. : ООО «Вершина», 2004. – 352 с. **19.** *Купер Д.* Отбор и найм персонала: технологии тестирования и оценки / *Доминик Купер, Иван Т.Робертсон, Гордон Тинлайн*; пер. с англ. — М. : ООО «Вершина», 2005. — 336 с.

Подано до редакції 26.10.2010