

РЕКРУТИНГ НА SMART-ПРИНЦИПАХ**Привалова Н. В.**

Актуальність теми дослідження пояснюється соціально-економічними перетвореннями в українській економіці, та як наслідок особливе значення для будь-якого підприємства набуває проблема підбору кваліфікованого персоналу. На українському ринку праці відбулися істотні зміни: якщо раніше проблемою був пошук роботи самим працівником, то сьогодні основною проблемою став пошук кваліфікованого працівника самим підприємством.

Постановка проблеми. Нові можливості, пов'язані з рекрутингом та вдосконаленням його принципів, враховуючи технологію SMART та зробити певні висновки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління персоналом, найму та підбору персоналу, рекрутингу присвячено праці таких вчених-економістів як А. Бутусевич, Т. Бутинська, І. Жилияєва, О. Зотова, С. Кулакова, В. Копейкіна, В. Лисак, О. Орлова, В. Семендяк, А. Трунов та інші.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Під час функціонування та розвитку рекрутменту залишається поза увагою питання щодо вдосконалення підходів до принципів рекрутингу, що обґрунтовує її актуальність.

Постановка завдання, мети дослідження. Метою статті є дослідження сутності рекрутингу та його принципів, враховуючи технологію SMART.

Метод або методологію проведення дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи: діалектичний, системно-структурного аналізу й синтезу, узагальнення.

Викладення основного матеріалу (результати роботи). У статті досліджено суть рекрутменту та фактори, які на нього впливають. Розкрито значимість рекрутингу для підприємств-клієнтів. Визначено поняття «SMART» та його сутність. Обґрунтовано, що модернізований підхід до рекрутингу, в сучасних умовах повинен ґрунтуватися на SMART-принципах, який враховує фактор часу, потреби підприємства-клієнта та його вимоги до потенціалу кандидата (працівника) і результат (продуктивність), що очікується від нього. Рекомендований автором рекрутинг на SMART-принципах складається з конкретного, вимірюваного, досяжного, значущого та обмеженого у часі принципу.

Галузь застосування результатів. Висновки й результати статті можуть бути використані у навчально-науковому процесі економічних факультетів вищих навчальних закладів. Водночас, результати роботи можуть бути використані рекрутером при підборі та найму кандидата, а також керівниками підприємств вищої ланки.

Висновки відповідно до статті. На основі проведеного дослідження сутності рекрутингу та його принципи, враховуючи технологію SMART, результатом наукового доробку є те, що рекрутинг на SMART-принципах сприяє більш точному розумінню потреби замовника і дає повне уявлення про сферу діяльності підприємства-клієнта, а також уміння знаходити клієнтів і грамотно працювати з ними.

Ключові слова: клієнт, найм працівника, підбір працівника, підприємство-клієнт, рекрутинг, рекрутмент, SMART.

РЕКРУТИНГ НА SMART-ПРИНЦИПАХ**Привалова Н. В.**

Актуальность темы исследования объясняется социально-экономическими преобразованиями в украинской экономике, и как следствие особое значение для любого предприятия приобретает проблема подбора квалифицированного персонала. На украинском рынке труда произошли существенные изменения: если раньше проблемой был поиск работы самим работником, то сегодня основной проблемой стал поиск квалифицированного работника самим предприятием.

Постановка проблемы. Новые возможности, связанные с рекрутингом и совершенствованием его принципов учитывая технологию SMART и сделать определенные выводы.

Анализ последних исследований и публикаций. Проблемам управления персоналом, найма и подбора персонала, рекрутинга посвящены работы таких ученых-экономистов как А. Бутусевич, Т. Бутинский, И. Жилияева, Е. Зотова, С. Кулакова, В. Копейкина, В. Лысак, Е. Орлова, В. Семендяк, А. Трунов и другие.

Выделение неисследованных частей общей проблемы. Во время функционирования и развития рекрутмента остается без внимания вопрос о совершенствовании подходов к принципам рекрутинга, что обосновывает ее актуальность.

Постановка задачи, цели исследования. Целью статьи является исследование сущности рекрутинга и его принципов, учитывая технологию SMART.

Метод или методологию проведения исследования. В работе использованы общенаучные методы: диалектический, системно-структурного анализа и синтеза, обобщения.

Изложение основного материала (результаты работы). В статье исследована сущность рекрутмента и факторы, которые на него влияют. Раскрыта значимость рекрутинга для предприятий-клиентов. Определено понятие «SMART» и его сущность. Обосновано, что модернизированный подход к рекрутингу, в современных условиях должен основываться на SMART-

принципах, который учитывает фактор времени, потребности предприятия-клиента и его требования к потенциалу кандидата (работника) и результат (производительность), который ожидается от него. Рекомендуемый автором рекрутинг на SMART-принципах состоит из конкретного, измерительного, достижимого, значимого и ограниченного во времени принципов.

Область применения результатов. Выводы и результаты статьи могут быть использованы в учебно-научном процессе экономических факультетов высших учебных заведений. Вместе с тем, результаты работы могут быть использованы рекрутингом при подборе и найме клиентов, а также руководителями предприятий высшего звена.

Выводы согласно статье. На основе проведенного исследования сущности рекрутинга и его принципы, учитывая технологию SMART, результатом научного творчества является то, что рекрутинг на SMART-принципах способствует более точному пониманию потребности заказчика и дает полное представление о сфере деятельности предприятия-клиента, а также умение находить клиентов и грамотно работать с ними.

Ключевые слова: клиент, наем работника, подбор работника, предприятие-клиент, рекрутинг, рекрутмент, SMART.

RECRUITING ON SMART-PRINCIPLES

Pryvalova Nataliia

The relevance of the research topic due to socio-economic transformations in the Ukrainian economy and, as a result of particular importance for any enterprise is the problem of selection of qualified personnel. On the Ukrainian labor market has undergone significant changes: if earlier the problem was the job search by the worker, today the main problem was the search for a qualified employee by the company.

Statement of the problem. New opportunities associated with rekrutyngha and improvement of it principles given the SMART technology and to make certain conclusions.

Analysis of recent researches and publications. Problems of personnel management, recruitment and selection of personnel, recruiting is dedicated to the work of such scientists-economists as A. Matusevich, T. Butynski, I. Zhilyaeva, E. Zotova, S. Kulakov, V. Kopeikin, V. Lysak, E. Orlova, V. Semenyak, A. Trunov and others.

Highlighting unexplored aspects of the problem. In the operation and development of recruitment remains unanswered question about approaches to recruiting principles that justifies its relevance.

Statement of the problem, purpose of the study. The purpose of this article is to study the nature of recruitment and its principles, given the SMART.

Method or methodology of the study. The study used General scientific methods: dialectic, system-structural analysis and synthesis, generalization.

The main material (the results). The article explores the nature of recruitment and the factors that influence it. It reveals the importance of recruiting for enterprise clients. Define the concept of «SMART» and its essence. It is proved that a modernized approach to recruiting, in modern conditions should be based on SMART principles, which takes into account the time factor, the needs of the enterprise client and his requirements to the potential candidate (employee) and the result (performance), which is expected from him. Recommended by the author recruiting at SMART-principles consists of specific, measurable, achievable, relevant and limited in time principles.

The scope of the results. The findings and results of this paper can be used in educational and scientific process of economic faculties of higher educational institutions. However, the results can be used for recruiting, selection and hiring clients as well as business leaders, senior managers.

Conclusions according to the article. On the basis of the study of the nature of recruitment and its principles, given the technology of SMART, the result of scientific work is that recruiting SMART-principles contributes to a more accurate understanding of customer needs and a full view of the field of activity of the enterprise client as well as the ability to find clients and competent to work with them.

Key words: customer, employee recruitment, selection of employee, enterprise-customer, lecturing, recruitment, SMART.

JEL Classification: J22-24, H31, O15

Актуальність теми дослідження. Сучасні економічні умови характеризуються загостренням конкуренції, в якій все більш важливим фактором успіху стає ступінь креативності підприємств, залучених в конкурентну боротьбу за краще місце на ринку. Така ситуація сприяє постійній модернізації підходів до системи управління на підприємствах, які стосуються всіх аспектів, в тому числі й в підборі та найму кадрів.

Постановка проблеми. На сьогодні час будь-яке підприємство зацікавлене у залученні й утриманні висококваліфікованих кадрів. Виходячи з цього, процес найму та підбору персоналу на вакантні посади є одним з найважливіших питань і першочерговим завданням у системі управління персоналом на підприємстві. Професійно організований процес з підбору необхідних спеціалістів дозволить підприємству в короткій терміні заповнити всі вакансії та залучити персонал, який буде відповідати всім вимогам. Саме тому питання рекрутинга потребує постійного дослідження, з урахуванням вимог керівників підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам управління персоналом, найму та підбору персоналу зокрема, а також рекрутингу присвячено праці таких вчених-економістів як А. Бутусевич, Т. Бутинська, І. Жилиєва, О. Зотова, С. Кулакова, В. Копейкіна, В. Лисак, О. Орлова, В. Семендяк, А. Трунов та інші [1...6].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Однак питання щодо вдосконалення підходів до принципів рекрутингу досліджено не в повному обсязі, що обґрунтовує її актуальність.

Постановка завдання, мети дослідження. Метою статті є дослідження сутності рекрутингу та його принципів, враховуючи технологію SMART.

Методологія проведення дослідження. Методологічною основою статті стали як загально-наукові, так і спеціальні методи наукового пізнання. Були використані методи: діалектичний, системно-структурного аналізу й синтезу, узагальнення.

Викладення основного матеріалу. Рекрутмент – вид підприємницької діяльності, який полягає в наданні послуг з пошуку і підбору кандидатів (персоналу) для підприємства-клієнта. Мета рекрутменту полягає у створенні власного резерву потенційних кандидатів на всі посади, враховуючи при цьому тенденції ринку праці. Також грамотно організований найм та підбір дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства-клієнта за рахунок грамотних, висококваліфікованих й досвідчених фахівців. Підбір найбільш відповідних вимогам підприємств-клієнтів нових співробітників також забезпечує їм сталість кадрів, зменшує плинність персоналу і, як наслідок, скорочуються певні статті витрат на персонал (найм, навчання, вивільнення) [1–3].

Природно, що на процес діяльності рекрутменту впливають фактори зовнішнього і внутрішнього середовища. До факторів зовнішнього середовища відносяться: законодавство; ситуація на ринку праці; розташування й імідж підприємства-клієнта, тощо. До факторів внутрішнього середовища – кадрова політика підприємства; організаційна культура; толерантність, специфіка діяльності тощо.

Зауважимо, що «рекрутинг» - це діяльність зі створення умов для заповнення вакансій (вакантних робочих місць) у підприємстві-клієнта (роботодавця) компетентними фахівцями, відповідними своїми якостями вимогам замовника. Рекрутинг включає комплекс організаційних заходів, що проводяться в інтересах підприємства-клієнта, який полягає у формуванні та поданні замовнику списку відібраних, відповідно до вимог, кандидатів на дану посаду з метою подальшого прийняття їх на роботу замовником [7].

Процес рекрутингу є творчим, так як включає в себе використання як традиційних, так й нетрадиційних ресурсів, мережі встановлених контактів для виявлення й залучення талантів, що залежить від креативної ідеології фахівця з роботи персоналом (рекрутер). Ресурси часто включають в себе громадські заходи, онлайн джерела, ярмарки вакансій та рекламні / маркетингові програми.

Процес найму може також включати в себе пошук співробітників, термін, що використовується для опису пошуку кандидатів, які в даний час працюють і переконання їх у зміні роботодавця.

Водночас, роль рекрутера не закінчується пошуком потенційних кандидатів. Слід враховувати, що рекрутери повинні брати участь в ряді подальших дій [1; 5; 6]:

- підбір кандидатів – рекрутери несуть відповідальність за відбір резюме, щоб визначити, які кандидати відповідають мінімальним вимогам;

- опитування – у деяких підприємствах рекрутери відповідають за проведення первинних співбесід, які потім використовуються для звуження числа потенційних кандидатів, які будуть опитані менеджером з найму;

- довідкові та додаткові перевірки – після проведення співбесід і того, як менеджер з найму висловлює зацікавленість найняти кандидата, рекрутеру часто доводиться координувати довідкову та довідкову перевірки.

Креативні, аналітичні та організаційні навички є ключовими для цієї роботи та потребують їх оптимізації за рахунок технології SMART.

Для визначення напрямів та шляхів рекрутингу на базі SMART-принципів, спочатку визначимо поняття «SMART» та його сутність.

Технологія SMART – сучасний підхід до постановки цілей працівників [8]. Перша згадка про неї датується 1965 роком в роботі відомого фахівця з мотивації Пола Дж. Мейєра [9]. Це унікальна в своєму роді методика, що дозволяє практично повністю гарантувати досягнення необхідного результату. Завдяки конкретизації в кожній деталі формулювання мети.

SMART проникла в особисті сфери життя людини за рахунок того, що опрацювання цілепокладання за цим методом не вимагає специфічних знань. Захоплюючий процес її вивчення і впровадження дозволяє отримати план втілення бажаного в життя, що відповідає реальності, фінансовому становищу тощо. Технологія SMART відповідає життєвому кредо та ідеології Антуана де Сент-Екзюпері, який писав: «Мета без плану – це просто мрія» [10].

У більшості популяризованих систем під час визначення мети акцент робиться на якісному опрацюванні майбутніх дій. Ключова відмінність SMART полягає не тільки в оцінці цих факторів, але і в глибокому опрацюванні реальності, в якій людина живе на даний момент [8]. Для цього в ній передбачені питання, спрямовані на вивчення наявних ресурсів та конкретизацію поточних обставин. Технологія SMART не висуває вимогу, яка часто стає причиною провалу – стрибнути «вище голови», але здатна допомогти у визначеному темпі дійти до мети за рахунок її грамотної постановки.

Система постановки SMART – цілей дозволяє на етапі цілепокладання узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання [11].

SMART є критеріями ефективності поставлених цілей, які зашифровані у самій аббревіатурі назви цієї методики – (S) конкретний, (M) вимірюваний, (A) досяжний, (R) значущий, (T) обмежений у часі [8; 11].

У контексті даного дослідження зазначимо, що модернізований підхід до рекрутменту, в сучасних умовах, повинен ґрунтуватися на SMART-принципах, який враховує фактор часу, потреби підприємства-клієнта та його вимоги до потенціалу кандидата (працівника) і результат (продуктивність), який очікується від нього.

Таким чином, розглянемо рекрутмент на SMART-принципах більш детально.

1. Конкретний. Мета рекрутингу повинна бути конкретною. Конкретність полягає в точному розумінні вимог підприємства-клієнта у визначенні потенціалу очікуваного кандидата на передбачувану посаду, його результативність (продуктивність) і за який період часу повинні його підібрати.

Сформулювати конкретну мету допоможе відповідь на наступні питання:

- якими властивостями повинен володіти кандидат (рівень знань, здібності, можливості, вік, стать, національність, досвід, потенціал тощо)?

- який результат хочуть побачити від кандидата на підприємстві?

- чи існують обмеження або додаткові вимоги до кандидата?

Завжди діє правило: мета – результат.

2. Вимірний. Мета рекрутингу повинна бути вимірною. На етапі постановки мети необхідно визначити за який період часу рекрутинг знайде та / або підбере відповідного кандидата.

У постановці вимірної мети допоможе відповідь на питання: Коли вважається, що мета досягнута?

3. Досяжний. Робота рекрутингу повинна бути ефективною та задовольняти потреби підприємств-клієнтів у знаходженні та / або підборі відповідного персоналу. Досягнення відповідного результату залежить від реалістичності виконання завдань, який характеризується ефективністю діяльності управління персоналу, та, як наслідок, впливає на мотивацію виконавця. Якщо мета не є досяжною – ми не можемо знайти відповідного кандидата, то ймовірність її виконання буде нульовою.

Досяжність мети визначається з урахуванням всіх наявних ресурсів і обмежень. Ресурси – час та відсутність кандидатів, а обмеження – знання і досвід виконавця з підбору персоналу, доступ до інформаційних ресурсів, технічне обмеження тощо.

4. Значущий. Для визначення значущості мети рекрутингу важливо розуміти, який внесок несе його робота для свого підприємства і для підприємства-клієнта. У постановці вагомості допоможуть наступні питання:

- які вигоди приносить рекрутинг для свого підприємства і для підприємства-клієнта?

- відбулось синергія від взаємодії рекрутингу, підприємства-клієнта та клієнта?

Якщо при виконанні мети в цілому рекрутинг не отримує вигоди – така мета вважається марною та означає марнування ресурсів підприємства і як наслідок значимість його зменшується.

5. Обмежений у часі. Виконання мети рекрутингу повинно бути обмежене часом та, як наслідок, повинен бути визначений фінальний термін, перевищення якого говорить про невиконання мети. Встановлення тимчасових рамок і кордонів для виконання мети дозволяє зробити процес управління контрольованим і його діяльність ефективною. При цьому тимчасові рамки повинні бути визначені підприємством-клієнтом, з урахуванням можливості досягнення мети у встановлений термін.

Висновки відповідно до статті. Слід зазначити, що симбіоз рекрутинг та SMART-принципи сприяє більш точному розумінню потреб замовника і дає повне уявлення про сферу діяльності підприємства-клієнта, а також уміння знаходити клієнтів і грамотно працювати з ними.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямку. Перспективи подальшого розвитку цього напрямку будуть пов'язані із вивченням питань щодо вдосконалення діяльності рекрутингу, з урахуванням інформаційних технологій та смартфонів, оскільки це є необхідною умовою для формування ефективної системи з підбору на найму працівників.

Список використаних джерел

1. Лисак В. Ю. Семендяк В. М. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2(13). С. 130–134. URL: http://pev.kpi.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/23.pdf (дата звернення: 25.02.2020).
2. Бутинська Т. Рекрутинг, як ефективний спосіб забезпечення організації персоналом. С. 29–31. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/20840/1/29-31.pdf> (дата звернення: 25.02.2020).
3. Кулакова С. Ю., Копейкіна В. В., Зотова О. М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/47.pdf (дата звернення: 25.02.2020).
4. Жилієва І. Ю. Узагальнення та класифікація показників ефективності процесу рекрутингу персоналу на підприємстві. *Проблеми матеріальної культури – економічні науки*, С. 33–38. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/46521/10-Zhilyeva.pdf?sequence=1> (дата звернення: 25.02.2020).
5. Орлова Е. Н. Ключевые методы рекрутинга персонала на промышленном предприятии. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Маріуполь: ПДТУ*, 2016. Вип. 32, Т. 1. С. 301–307.
6. Бутусевич А. Підбираємо персонал: методи і типові помилки. URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyrayemo-personal-metody-i-typovi-pomylyky> (дата звернення: 25.02.2020).
7. Експурс в рекрутинг. URL: <https://www.aps-rec.com/useful/eternal/History-of-recruiting> (дата звернення: 25.02.2020).
8. SMART-технология постановки целей для их успешного достижения. URL: <https://lifemotivation.ru/lichnostnyj-rost/smart-tehnologiya-postanovki-tselej> (дата звернення: 25.02.2020).

9. Трунов А. 5 привычек успеха от Пола Дж. Мейера и Кевина Реа. URL: http://andreytrunov.blogspot.com/2009/11/blog-post_06.html (дата обращения: 25.02.2020).
10. Антуан де Сент-Экзюпери, цитаты. URL: <https://socratify.net/quotes/antuan-de-sent-ekziuperi/26313> (дата обращения: 25.02.2020).
11. Цели по SMART: подробный обзор. URL: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/smart-celi/> (дата обращения: 25.02.2020).

References

1. Lysak, V. Yu. and Semendiak, V. M. (2019). *Sut' ta znachennia rekrutynhu v systemi upravlinnia personalom pidpriemstva* [The essence and importance of recruiting in the enterprise personnel management system]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, 2(13). 130–134. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/23.pdf. [in Ukr.].
2. Butynska, T. (2020). *Rekrutynh, yak efektyvnyi sposib zabezpechennia orhanizatsii personalom* [Recruiting is an effective way of providing staff organization], 29–31. URL: <http://dSPACE.tneu.edu.ua/bitstream/316497/20840/1/29-31.pdf>. [in Ukr.].
3. Kulakova, S. Yu., Kopeikina, V. V. and Zotova, O. M. (2018). *Upravlinnia protsesom rekrutynhu na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh* [Management of the recruiting process at enterprises in modern conditions]. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/47.pdf. [in Ukr.].
4. Zhyliaieva, I. Yu. (2020). *Uzahalnennia ta klasyfikatsiia pokaznykiv efektyvnosti protsesu rekrutynhu personalu na pidpriemstvi* [Generalization and classification of performance indicators for the recruiting process at the enterprise]. *Problemy materialnoi kultury – ekonomicheskyye nauky*. 33–38. URL: <http://dSPACE.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/46521/10-Zhilyaeva.pdf?sequence=1>. [in Ukr.].
5. Orlova, E. N. (2016). *Kliuchevye metody rekrutynha personala na promyshlennom predpriyatii* [Key methods for recruiting personnel in an industrial enterprise]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, 32, 1. 301–307, Mariupol: PDTU. [in Rus.].
6. Butusevych, A. (2020). *Pidbyraiemo personal: metody i typovi pomylky* [We select the staff: methods and common mistakes]. URL: <https://kadrhelp.com.ua/pidbyraiemo-personal-metody-i-typovi-pomylyky>. [in Ukr.].
7. *Ekskurs v rekrutynh* [Excursion to recruiting]. URL: <https://www.aps-rec.com/useful/eternal/History-of-recruiting>. [in Rus.].
8. *SMART-tekhnohyyia postanovky tselei dlia ykh uspekhnoho dystyzhennia* [SMART-goal setting technology for their successful achievement]. URL: <https://lifemotivation.ru/lichnostnyj-rost/smart-tehnologiya-postanovki-tselej>. [in Rus.].
9. Trunov, A. (2009). *5 pryvyчек uspekha ot Pola Dzh. Meiera y Kevyna Rea* [5 success habits from Paul J. Meyer and Kevin Rea]. URL: http://andreytrunov.blogspot.com/2009/11/blog-post_06.html. [in Rus.].
10. Antuan de Sent-Ekziupery, tsytaty [Antoine de Saint-Exupery, quotes]. URL: <https://socratify.net/quotes/antuan-de-sent-ekziuperi/26313>. [in Rus.].
11. Tsely po SMART: podrobnyi obzor [SMART Objectives: In-depth Overview]. URL: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/smart-celi/>. [in Rus.].

ДАНІ ПРО АВТОРА

Привалова Наталія Володимирівна, кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри менеджменту організацій,
Одеський регіональний інститут державного управління,
Національної академії державного управління при Президентові України,
e-mail: nata.privalova.odessa@gmail.com

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Привалова Наталья Владимировна, кандидат наук по государственному управлению, старший преподаватель кафедры менеджмента организаций,
Одесский региональный институт государственного управления,
Национальной академии государственного управления при Президенте Украины,
e-mail: nata.privalova.odessa@gmail.com

DATA ABOUT THE AUTHOR

Pryvalova Nataliia, PhD in Economic Sciences, Senior Lecturer of the Organizations Management Department,
Odesa Regional Institute for Public Administration of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine,
e-mail: nata.privalova.odessa@gmail.com