

УДК 331.108.2

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-4-38>**Хитра О.В.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом і економіки праці
Хмельницького національного університету***Чаплій А.В.***студентка
Хмельницького національного університету***Khytra Olena***Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at Department of Personnel Management
and Labor Economics
Khmelnyskyi National University***Chaplii Alla***Student of Khmelnytskyi National University*

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РЕКРУТИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

PECULIARITIES OF RECRUITING APPLICATION IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ

Проаналізовано існуючі підходи до тлумачення поняття «рекрутинг персоналу» як елемента інфраструктури ринку праці, інструмента кадрового консалтингу, процесу створення інформаційної бази даних, технології залучення і первинного підбору персоналу, виду комунікативної бізнес-діяльності та окремого бізнес-процесу. Охарактеризовано чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, які впливають на процедуру рекрутингу. Виконано порівняльний аналіз внутрішнього та зовнішнього рекрутингу. Систематизовано сучасні різновиди рекрутингу. Сформульовано базові принципи ефективного рекрутингу. Розроблено структурно-логічну модель рекрутингу персоналу, в якій ураховано вимоги інтегрування відповідної функції до системи управління персоналом і водночас можливості використання послуг рекрутингових агенцій та технологій запозиченої праці для оптимізації кадрових витрат.

Ключові слова: підбір персоналу, рекрутер, рекрутерська інформація, рекрутинг персоналу, рекрутингове агентство, управління персоналом.

АННОТАЦИЯ

Проанализированы существующие подходы к толкованию понятия «рекрутинг персонала» как элемента инфраструктуры рынка труда, инструмента кадрового консалтинга, процесса создания информационной базы данных, технологии привлечения и первичного подбора персонала, вида коммунікативной бизнес-деятельности и отдельного бизнес-процесса. Охарактеризованы факторы внешней и внутренней среды, влияющие на процедуру рекрутинга. Выполнен сравнительный анализ внутреннего и внешнего рекрутинга. Систематизированы современные разновидности рекрутинга. Сформулированы базовые принципы эффективного рекрутинга. Разработана структурно-логическая модель рекрутинга персонала, в которой учтены требования интегрирования соответствующей функции в систему управления персоналом и одновременно возможности использования услуг рекрутинговых агентств и технологий заёмного труда для оптимизации кадровых затрат.

Ключевые слова: подбор персонала, рекрутер, рекрутерская информация, рекрутинг персонала, рекрутинговое агентство, управление персоналом.

ANNOTATION

The existing approaches to the interpretation of the concept of "personnel recruiting" have been analyzed in the article. The

multidimensionality of recruiting has been revealed by defining its role in the labor market infrastructure (promotion of employment, reduction of terms of employment, vocational orientation, training and retraining), in the process of creating an information database (development of a full description of the vacancy, profессиogram, candidate's portrait), as a tool of personnel consulting (increasing the degree of validity of managerial decisions in the field of personnel policy), procedures for recruiting and initial selection of staff from different sources (starting with the identification the need for a specialist and ending with the adaptation of a new employee), the type of communicative business activities (management of information resources and flows using the knowledge and skills of employees) and a separate business process (determining the staffing of the organization and a list of functional responsibilities of employees). The modern types of recruiting services have been systematized and the basic principles of recruiting efficiency have been formulated. A structural and logical model of staff recruitment has been developed, which takes into account the requirements of integrating the relevant function into the existing personnel management system and, at the same time, the possibility of using the services of recruiting agencies and technology of borrowed labor in order to optimize personnel costs. The dualism of this model is that the recruitment process is simultaneously influenced by external and internal factors. Depending on how important the integration of recruiting into the personnel management system, taking into account the specificity of personnel policy and minimizing personnel risks are for the management of the enterprise, the decision on the use of external or internal recruiting technologies can be made. If the requirements for the professionalism of candidates are more important than the cost of recruiting and the closing time of the vacancy, then technologies of direct search, personalized recruiting or headhunting should be applied; otherwise screening, classic, or point-based recruiting are more appropriate. In recruiting metrics, it is advisable to use quantitative and qualitative, absolute and relative indicators to evaluate the optimality of results.

Key words: recruiting, recruiter, recruiting information, recruiting of the personnel, recruiting agency, personnel management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Високий рівень безробіття, зниження економічної активності населення, брак кваліфікованих кадрів зумов-

люють активність рекрутингових агенцій на ринку праці [1, с. 411]. Водночас рекрутинг є важливим складником системи управління персоналом, оскільки від раціональної укомплектованості підприємства кадрами залежать його прибутковість і конкурентоспроможність [2, с. 76]. З огляду на це, актуальними є питання про доцільність застосування різних видів рекрутингу, побудову алгоритмів дій та застосування методик оцінювання ефективності рекрутингової діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Проблеми і перспективи розвитку рекрутингу персоналу досліджуються багатьма вченими. Зокрема, особливості надання рекрутингових послуг в Україні проаналізувала Я.С. Семеняк [1; 3]. Умови співпраці підприємств із рекрутинговими агентствами висвітлює Ю.С. Печуляк [4]. Рекомендації щодо вдосконалення напрямів діяльності рекрутингових компаній наведено у публікації Т.О. Галайди і А.С. Завгороднього [5]. Г.І. Писаревська дослідила особливості організації процесу зовнішнього рекрутингу [6], а також з'ясувала тенденції розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні [7].

Понятійно-категоріальний апарат рекрутингу систематизувала В.В. Ващенко [8]. І.Ю. Жилаєва уточнила зміст поняття «рекрутинг» у контексті гармонізації комунікаційних процесів (у співавторстві з К.Г. Наумік [9]), дослідила передумови виникнення рекрутингу як інструмента з підбору персоналу [10] та окреслила місце рекрутингу в системі управління персоналом підприємства [11].

Аналіз технологій і методів рекрутингу виконали А.М. Зленко, О.Д. Ісайкіна, Д.А. Мірошніченко [2]. Теоретико-методологічні положення та практичні рекомендації щодо використання рекрутингу наведено у праці В.О. Герасимової та В.С. Чирви [12]. Дослідженню методології підбору персоналу та визначенню тенденцій розвитку рекрутингу присвячено публікацію А.В. Лобзи і С.Ю. Клименко [13]. Теоретичні засади управління процесом рекрутингу систематизовано у праці С.Ю. Кулакової, В.В. Копейкіної, О.М. Зотової [14]. О.В. Малеева, Р.В. Артюх і О.Ю. Персіянова розробили систему інформаційної підтримки процесів рекрутингу в ІТ-компанії [15]. Р.І. Галаз обґрунтовує роль рекрутингу у формуванні кадрової безпеки підприємства [16]. В.Ю. Лисак і В.М. Семендяк досліджують значення рекрутингу в системі управління персоналом [17]. Н.В. Солнцева охарактеризувала Graduate Recruitment як сучасний метод підбору персоналу [18].

Незважаючи на наявність значної кількості наукових праць, досі актуальним залишається питання вдосконалення рекрутингової діяльності у контексті забезпечення ефективності управління персоналом сучасних підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета дослідження полягає в узагальненні теоретико-методологічних аспектів і розробленні практичних рекомендацій щодо застосування рекрутингу персоналу як невід'ємного складника системи управління персоналом, функціонування якої перебуває під безпосереднім впливом сучасних тенденцій розвитку ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Управління персоналом – одна з підсистем системи управління підприємством, необхідна для залучення й ефективного використання наявної на ринку праці робочої сили для досягнення цілей підприємства. Економічне середовище, в якому функціонують сучасні підприємства, характеризується кризовими явищами. Особливої уваги в контексті цієї проблеми потребує антикризове управління персоналом із застосуванням таких інструментів кадрового консалтингу, як аутсорсинг (для більшості кадрових функцій) та рекрутинг (для функцій із підбору персоналу) [19, с. 187]. Рекрутинг визнають одним із дієвих інструментів успішного здійснення кадрової політики та розглядають у контексті як комплексного, так і індивідуального підходу до виконання функцій з оцінювання посади, створення профілю компетенцій, визначення оптимальних каналів пошуку персоналу, інструментарію оцінювання, презентації кандидатів, супроводження у період адаптації [19, с. 185].

Уважається, що рекрутинг з'явився у 40-х – на початку 50-х років ХХ ст. і його батьківщиною є США. За іншими даними, рекрутинг з'явився у Німеччині у ХІХ ст. Першопрохідцями рекрутингового бізнесу в Європі були кадрові агентства, які отримували платню від здобувачів, яких влаштовували на роботу; інколи вони працювали «за замовленням», отримуючи гонорар за підбір персоналу.

Перший етап розвитку рекрутингу в Україні припадає на 1990-ті роки [4, с. 71; 7, с. 229], коли іноземні рекрутерські компанії почали напровадити своїх співробітників для виконання разових проектів на замовлення роботодавців з іноземних підприємств [10]. Сьогодні рекрутинг стає консалтинговою діяльністю, пов'язаною з пошуком нестандартних рішень, нових можливостей, об'єднанням зусиль для пошуку потрібних спеціалістів [6, с. 298]. Разом із тим вітчизняний ринок праці ще недостатньо використовує можливості агентств для підбору персоналу [14].

На сучасному етапі виявлено такі основні тенденції розвитку рекрутингу: зниження ролі реклами вакансій на job-порталах та корпоративних вебсайтах (кандидати вимагають більш правдивої інформації про роботодавців); робота за первинним пошуком кандидата стає легшою (профіль кандидата у соціальних мережах стає більш ефективним методом підбору, ніж

резюме); малоефективні джерела відходять на другий план (такі ресурси, як дошки об'яв, Facebook та ярмарки вакансій, не в змозі забезпечити високу якість кандидатів); виникає необхідність в утриманні співробітників (висококваліфіковані фахівці почуваються більш упевнено та не бояться шукати кращу роботу); з кожним роком усе більше дається взнаки обмеженість ресурсів на пошук і підбір персоналу, що вимагає від рекрутингових агенцій знаходити клієнтів швидше, ніж конкуренти; змінюються підходи до рекрутингу випускників та студентів (для визначення очікувань та побажань майбутніх молодих спеціалістів організовуються маркетингові дослідження); гостро стоїть проблема браку висококваліфікованих рекрутерів, що посилює конкуренцію за таланти [17, с. 133].

Термін «рекрутинг» походить від французького *recruter* (рекрутувати), тобто набирати, вербувати, наймати на службу за гроші. Сьогодні так скорочено позначають пошук і підбір кваліфікованих фахівців на платній основі [2, с. 75] або основну функцію й обов'язок менеджерів із персоналу та рекрутерів [4, с. 71], що, по суті, є першим етапом процесу заповнення вакансій.

Існують кілька підходів до визначення рекрутингу (рис. 1). Відповідно до широкого тлумачення, рекрутинг є елементом інфраструктури ринку праці [7, с. 230]; згідно з вузьким підходом – це технологія підбору пер-

соналу із зовнішніх джерел шляхом активного залучення потенційних кандидатів [1, с. 413; 6, с. 297; 17, с. 132].

З одного боку, рекрутинг – це процес створення баз даних. Особливу увагу слід приділити повному опису вакансії, що містить назву посади, опис обов'язків, інформацію про винагороди й пільги, а також рекрутерську інформацію. Така інформація є орієнтиром під час підбору кандидата та характеризує його біографію, освіту, професійно-кваліфікаційні характеристики, досвід роботи, фізичні дані, особистісні риси і здібності, інтелект, інтереси, мотиви переходу для роботи до замовника, а також галузь і підприємства, з яких найкраще винайняти кандидата; сюди ж входить інформація про саме підприємство, його корпоративну культуру, умови праці, питання для проведення інтерв'ю тощо. Для формалізації оцінки кандидатів складається професіограма, яка містить відомості, що характеризують професійну діяльність та описують вимоги до кандидата [6].

З іншого боку, рекрутинг – це розроблення процедури залучення і первинного підбору персоналу. Елементами рекрутингу є виявлення потреби в працівникові, аналіз ринку праці, залучення персоналу, відсіювання за допомогою співбесід, професійне оцінювання за допомогою психологічних методів, відбір оптимального кандидата, процес вступу на посаду й адаптація [12, с. 83–84; 16, с. 110; 17, с. 132].



Рис. 1. Основні підходи до тлумачення змісту поняття «рекрутинг»

Окрім того, рекрутинг – це бізнес-процес, під час здійснення якого визначають кадровий склад та перелік функціональних обов'язків працівників. К.Г. Наумік та І.Ю. Жиляєва [9] розглядають рекрутинг як систему доцільних дій із пошуку, вивчення, відбору, оцінювання й створення резерву кандидатів із метою реалізації їхніх здібностей та можливостей для досягнення цілей організації. Також рекрутинг трактується як комунікативна бізнес-діяльність, під час якої у процесі управління інформаційними ресурсами й потоками з використанням знань та вмінь працівників досягаються цілі організації [12, с. 83; 15, с. 27; 16, с. 109].

Таким чином, рекрутинг – це сукупність дій, спрямованих на пошук та визначення осіб, які за своїми професійними, психологічними, фізіологічними рисами відповідають посаді (вимогам замовника). Рекрутинг являє собою перманентний, методично обґрунтований, багатогранний і багатогранний процес реалізації взаємопов'язаних заходів із наймання, відбору, добору, оцінювання, розстановки та адаптації кадрів. Це перший етап процесу заповнення вакансій, що включає вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, установлення контактів із цими претендентами, отримання від них заповненої анкети, вивчення психологічних та професійних рис працівника з метою призначення його до виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору із сукупності претендентів оптимального з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних рис та здібностей характеру діяльності, інтересам організації та його самого [1, с. 413; 7, с. 228; 8, с. 285; 12, с. 83–84; 16, с. 109–110; 17, с. 132; 18, с. 237].

Пошук кандидатів відбувається за допомогою різних методів: серед працівників підприємства; шляхом опитування співробітників щодо наявності рекомендацій; розміщення оголошень у ЗМІ й Інтернеті; надання інформації у кадрові агентства і центри зайнятості; пошук серед випускників вишів; прямий пошук [2, с. 78; 15, с. 27].

Пошук на зовнішньому ринку праці означає спрямування пропозицій щодо працевлаштування до всіх бажаючих; його перевагою є ймовірність появи в організації нових компетентних кандидатів, не пов'язаних жодними умовами.

Пошук претендентів на внутрішньому ринку праці означає пропонування працівникам організації змінити місце роботи. Перевагою є поінформованість організації щодо потенціалу, кваліфікації, особистісних рис, реальних результатів своїх працівників. Окрім того, це дає шанси працівникам реалізувати в межах організації свої прагнення та потенціал. Часто самі підприємства надають перевагу внутрішньому набору, оскільки зменшуються витрати на адаптацію, поліпшується моральний клімат

і посилюється відданість працівників підприємству. Можливим недоліком цього підходу є те, що він обмежує приплив нових людей із власними поглядами, навиками і досвідом роботи [2, с. 78].

Ефективність рекрутингу залежить від рівня кваліфікації рекрутера – фахівця з пошуку й відбору персоналу. Зовнішній рекрутер – це співробітник рекрутингового агентства, який підбирає персонал для клієнтів агентства. Внутрішній рекрутер – це працівник підприємства, який підбирає персонал для власної компанії; він добре ознайомлений зі структурою організації, знає особливості психологічного клімату, використовує апробовані методики відбору персоналу, тісно співпрацює з лінійними керівниками майбутніх співробітників, іноді займається адаптацією, атестацією і мотивацією персоналу, рідше – кадровим діловодством.

Отже, рекрутингову діяльність здійснюють як спеціалізовані агенції, так і кадрові служби підприємств. Відповідно, рекрутинг класифікують як внутрішній і зовнішній.

Зовнішній рекрутинг – це діяльність рекрутингових компаній, кадрових агенцій, некомерційних фондів і центрів, а також державних структур із відбору кандидатів для заміщення вакансій.

Рекрутингове агентство – це посередник на ринку праці, організація, яка надає послуги роботодавцям із пошуку й відбору персоналу [4, с. 71]. Розмір оплати таких послуг коливається у широких межах і залежить від категорії персоналу, що підлягає пошуку, кількості замовлених спеціалістів, терміновості замовлення, складності пошуку (рідкості та унікальності вакансії), привабливості компанії-замовника, від регіону, цінової політики рекрутингового агентства, вимог до претендента тощо. Вартість рекрутингових послуг сягає 30–50% від річного заробітку працівника, включаючи очікувані премії і бонуси, що становить від 15 до 100 тис. дол. США за підбір на одну вакантну позицію [2, с. 81–82; 4, с. 72–74].

Ставлення до зовнішнього рекрутингу не є однозначним. Деякі дослідники вважають, що діяльність рекрутингових агенцій призводить до зростання безробіття, мобільності робочої сили, що негативно впливає на професіоналізм працівників та призводить до зменшення лояльності між найманим працівником і роботодавцем. З іншого боку, поширеною є точка зору, що діяльність рекрутингових агенцій сприяє встановленню цивілізованих правових відносин між працівником і роботодавцем, підвищує мотиваційні стимули [6, с. 297].

До принципів зовнішнього рекрутингу належать: формування асортименту та прейскуранту послуг відповідно до вимог ринку праці; прогресивність та оперативність; конкурентоспроможність; науковість; урахування інтересів кандидатів і підприємства; динамізм; конфіденційність; комфортність.

Рекрутингові агентства пропонують такі послуги:

1) Graduate Recruitment – підбір спеціалістів початкового рівня [18, с. 237].

2) Recruitment (класичний рекрутмент) – пошук претендентів із використанням відносно простих та нетрудомістких технологій, без обмежень джерел пошуку та засобів залучення кандидатів.

3) Executive Search (прямий пошук) – масштабне дослідження ринку праці для масового пошуку найкращих претендентів, що відповідають вимогам вакансії.

4) Head Hunting («полювання за головами») – цілеспрямований пошук фахівців, які вже мають роботу; переманювання найкращих працівників з інших підприємств. Головне завдання агенції – знайти спосіб установити відносини з кандидатом, зрозуміти, чим він незадоволений на теперішньому місці роботи, створити умови, за яких він буде готовий до пропозиції, зробити пропозицію та скоординувати контакт між кандидатом та роботодавцем [2, с. 77]. До основних принципів хедхантингу належать конфіденційність, тактовність, ефект присутності (замовнику постійно надається інформація про мотивацію кандидатів і механізми впливу).

5) Exclusive Recruitment – співпраця з клієнтом на індивідуальній основі.

Перевагою співпраці з рекрутинговими агенціями є те, що вони підбирають не просто кваліфікованих, а й інтелектуально розвинених, психологічно сумісних кандидатів, які відповідають усім вимогам замовника. Разом із тим недоліками є: 1) високі витрати; 2) підвищення плінності кадрів; 3) високий ступінь ризику, що претендент не пройде випробувальний термін через неприйняття його колективом; 4) тривалий період адаптації; 5) блокування можливостей службового зростання для працівників підприємства, що погіршує психологічний клімат [20].

Внутрішній рекрутинг – це діяльність відповідного підрозділу кадрової служби з пошуку, підбору, відбору потенційних кандидатів та їх адаптації, тобто функція кадрового менеджменту [3, с. 116]. Внутрішній рекрутинг розглядається також як одна з форм кар'єрного зростання працівників фірми [15, с. 26; 17, с. 133].

Робота внутрішнього рекрутера включає такі етапи: отримання замовлення від керівника на закриття потрібної вакансії; складання карти пошуку і професіограми; аналіз ринку праці і пошук кандидата; телефонне/особисте інтерв'ю; підготовка кандидата і керівника до інтерв'ю; отримання зворотного зв'язку від керівника щодо кандидата; перевірка рекомендацій на кандидата; формування пропозиції щодо роботи; управління поведінкою кандидата [2, с. 79; 15, с. 27; 16, с. 109–110].

Основними принципами внутрішнього рекрутингу є: комплексність і системність (вакансія розглядається у системі менеджменту організації); плановість (орієнтація на поставлені цілі

й терміни їх досягнення); науковість (використовуються сучасні технології пошуку, оцінювання кандидатів, сучасні методи діагностики); динамізм (сполучення стабільності і мобільності); ефективність (витрати, пов'язані з відбором і найманням, мають бути меншими за розмір очікуваного ефекту); відповідність цілям підприємства; контрольованість; прогресивність та оперативність; урахування інтересів кандидатів; комфортність [6, с. 299; 7, с. 229–230].

На зовнішній та внутрішній рекрутмент впливають як зовнішні (ринок праці, демографічна ситуація, економічний, технічний і соціальний розвиток суспільства, законодавча база, регіональна й галузева специфіка, ступінь конкуренції), так і внутрішні (цілі організації, специфіка діяльності, розмір, оргструктура, особливості застосовуваних технологій, стратегія поведінки на ринку праці) чинники [7, с. 230].

У системі рекрутингу розрізняють такі різновиди (рис. 2):

1) Recruitment (класичний рекрутмент) – пошук і відбір керівництва середньої ланки, фахівців та офісного персоналу.

2) Executive Search (прямий пошук) – пошук і відбір керівництва вищої ланки та висококваліфікованих професіоналів.

3) Screening (скринінг) – підбір кандидатів на основі формальних ознак (може застосовуватись як етап класичного рекрутингу та технології прямого пошуку).

4) Персоналізований рекрутинг передбачає, що рекрутер має найняти конкретну людину, детально вивчити цього кандидата і застосувати всі можливі важелі для залучення його у свою організацію [21, с. 132]. Найбільш відомим різновидом є Head Hunting – переманювання вказаного замовником ексклюзивного спеціаліста з іншого підприємства. Якщо рекрутинг використовують для підбору «білих комірців», скринінг – для підбору початкового рівня персоналу, то хедхантинг розрахований на так званих «золотих комірців» – вищих керівників [15, с. 26].

5) Staff Leasing (лізинг персоналу) – надання працівників, які знаходяться у трудових відносинах із кадровою агенцією, на умовах оренди замовникові.

6) Outplacement (аутплейсмент) – сукупність рекрутингових і консалтингових послуг та технологій щодо працевлаштування персоналу, який звільняється з компанії-замовника (послуга надається за кошти компанії-замовника) [3, с. 115].

У системі талант-менеджменту використовуються й деякі специфічні різновиди рекрутингу. Це, зокрема, точковий рекрутинг – удосконалений метод пошуку талантів у конкурентів, який може забезпечити економію часу, зусиль і коштів. Він передбачає звуження кола пошуків із цілої галузі чи ринку до кількох організацій шляхом установлення певних фільтрів: аналізу слабких сторін конкурентів, їх систем премію-

Скринінг (Screening): підбір кандидатів на основі формальних ознак	Graduate Recruitment: підбір спеціалістів початкового рівня	Класичний рекрутинг (Recruitment): підбір фахівців та офісного персоналу без обмежень джерел пошуку та засобів залучення кандидатів із використанням звичних технологій	Прямий пошук (Executive Search): підбір керівників вищої ланки, професіоналів за результатами широкомасштабних досліджень ринку праці
Точковий рекрутинг: звуження кола пошуків претендентів до кількох організацій шляхом установа певних «фільтрів» для економії часу і коштів	Персоналізований рекрутинг: наймання конкретної людини з детальним вивченням її професійних та особистісних рис і застосуванням усіх можливих мотиваційних важелів для залучення цього кандидата до своєї організації	«Полювання за головами» (Head Hunting): цілеспрямований пошук (переманювання) ексклюзивних фахівців («золотих комірців»)	
Повторний (бумеранг) рекрутинг: пошук претендентів серед колишніх працівників організації	Креативний рекрутинг: нестандартний пошук кандидатів; залучення до співпраці кандидатів, які вже мають роботу	Рекрутинг із застосуванням аут-технологій: HR-аутсорсинг, аутстафінг, аутплейсмент, лізинг персоналу	

Рис. 2. Основні різновиди рекрутингу

вання, географічного розташування тощо. Наступним кроком є вибір працівників, стосовно яких буде проводитися робота з хедхантингу. За допомогою цього методу можна проаналізувати профілі основних працівників із погляду їхніх освіти, досягнень, компетенцій, траєкторії кар'єри тощо.

Усе частіше організації шукають таланти серед своїх колишніх працівників, які звільнилися, оскільки не отримували на той час належного рівня розвитку чи реалізації. Це так званий «бумеранг», або повторний рекрутинг. Перевагою такого методу є те, що попри розуміння роботи цієї організації працівник отримав інший досвід і може успішно застосовувати його в роботі [21, с. 132].

Також уживається поняття «креативний рекрутинг» для позначення напряму рекрутингової діяльності, що успішно застосовується на практиці в європейських країнах та дає змогу уникнути довготривалого перегляду сотень невідповідних резюме, залучаючи до співпраці кандидата, в якого вже є робота [5, с. 966].

Ефективність рекрутингу можна оцінювати за допомогою так званих рекрутингових метрик, які визначають ефективність самого процесу задоволення потреб замовників послуг із підбору персоналу та водночас працевлаштування претендентів. Деякі метрики виражаються у відсотках або як співвідношення (коефіцієнти результативності), інші є абсолютними значеннями (наприклад, вартість або час наймання) [5, с. 967]. Відомі рекрутингові компанії найчастіше використовують: показники прийнятих пропозицій, швидкість виконання заявки, задоволеність замовника, плинність новачків. Для рекрутингових метрик їх основоположник Дж. Салліван пропонує аналізувати такі основні показники: зростання продуктивності праці за

рахунок наймання високоефективних працівників; кількість невдалих наймів слабких працівників та збиток від них; вартість часу, витраченого на рекрутинг; ROI – показник, який відображає окупність інвестицій у рекрутинг. Інші автори виділяють такі показники, як: середня вартість та час закриття вакансії, бюджет на підбір персоналу, бюджет на розвиток одного працівника, відсоток працівників, які успішно пройшли випробувальний термін, середня тривалість роботи в компанії тощо [21, с. 132].

На основі розглянутих вище положень нами розроблено структурно-логічну модель рекрутингу (рис. 3), що враховує вимоги інтегрування відповідної функції до існуючої системи управління персоналом і водночас можливості використання послуг рекрутингових агентств для оптимізації кадрових витрат.

Для підвищення ефективності рекрутингової діяльності доцільно та оцінювати дії конкурентів щодо залучення спеціалістів; досліджувати ринок праці для оцінювання перспектив наймання; прогнозувати джерела залучення талановитих спеціалістів; удосконалити процедуру оцінювання кандидатів, у т. ч. використовувати онлайн-оцінку професійних знань і навичок для підвищення якості відбору та скорочення витрат; наймати кандидата з урахуванням аналізу усіх його досягнень, а не лише дипломів і професійних статусів; персоналізувати рекрутинг, орієнтуючи його на підбір конкретних спеціалістів [6, с. 297–298].

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Для поліпшення кадрового забезпечення підприємству варто здійснювати пошук працівників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку праці, комбінувати різні методи підбору персоналу, а також застосовувати технології запози-

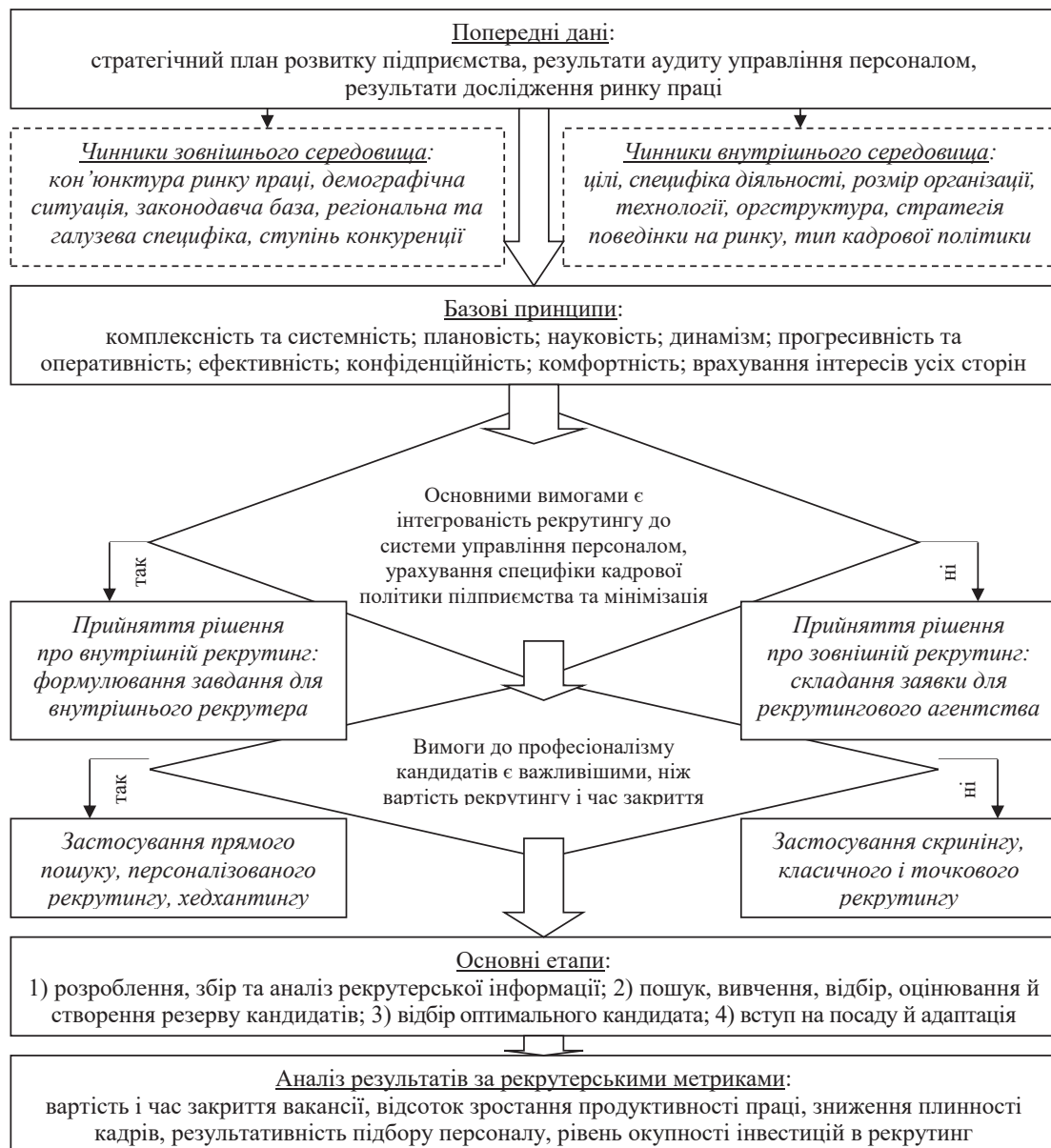


Рис. 3. Структурно-логічна схема впровадження процедур рекрутингу до системи управління персоналом підприємства

ченої праці. Відповідно, функція рекрутингу, з одного боку, має бути інтегрована до існуючої системи управління персоналом, а з іншого боку, може передаватися для виконання кадровим агенціям, які розширяють горизонти пошуку необхідних фахівців та дадуть змогу зекономити час і кошти. Ефективне застосування рекрутингу сприяє: стабілізації ринку праці; досягненню стратегічних цілей організацій-роботодавців; підвищенню мобільності і конкурентоспроможності працівників.

У зовнішньому рекрутингу за ступенем ретельності пошуку кандидатів розрізняють такі послуги, як Graduate Recruitment (початковий рівень), класичний рекрутмент, Executive Search (прямий пошук), Head Hunting («полювання за головами»), Exclusive Recruitment (співпраця з клієнтом на індивідуальній осно-

ві). Внутрішній рекрутинг – це діяльність відповідного підрозділу кадрової служби з пошуку, підбору, відбору потенційних кандидатів та їх адаптації.

Якщо вимоги до професіоналізму кандидатів є важливішими, ніж вартість рекрутингу і час закриття вакансії, підприємству варто застосувати технології прямого пошуку, персоналізованого рекрутингу або хедхантингу, в іншому разі більш прийнятними є скринінг (відбір кандидатів на основі формальних ознак), класичний або точковий рекрутинг (пошук талантів у конкретних організаціях).

Перспектива подальших досліджень полягає у необхідності подальшого вдосконалення рекрутерських метрик, які застосовуються для визначення ефективності практичного застосування різних видів рекрутингу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Семьяняк Я.С. Особливості надання рекрутингових послуг в Україні в сучасних економічних умовах. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3(23). С. 410–416.
2. Зленко А.М., Ісайкіна О.Д., Мірошніченко Д.А. Особливості національного рекрутингу. *Економічний вісник університету*. 2018. № 37/1. С. 75–84. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/esvu_2018_37%281%29__13 (дата звернення: 11.01.2019).
3. Семьяняк Я.С. Особливості розвитку ринку рекрутингових послуг в Україні. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(3). С. 113–117. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2015_3_2_18 (дата звернення: 11.01.2019).
4. Печуляк Ю.С. Умови співпраці підприємств з рекрутинговими агентствами та послуги, які вони пропонують в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 70–74. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_20_16 (дата звернення: 11.01.2019).
5. Галайда Т.О., Завгородній А.С. Діяльність рекрутингових компаній як посередників на ринку праці та напрямки її вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 963–968. URL : <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-13> (дата звернення: 11.01.2019).
6. Писаревська Г.І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу. *Бізнес Інформ*. 2015. № 2. С. 296–301. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_2_49 (дата звернення: 11.01.2019).
7. Писаревська Г.І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 227–232. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_43 (дата звернення: 11.01.2019).
8. Ващенко В.В. Дослідження понятійно-категоріального апарату рекрутингу на промислових підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. Вип. 14. С. 282–286.
9. Наумік К.Г., Жиліяєва І.Ю. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації. *Проблеми економіки*. 2010. № 2. С. 56–60.
10. Жиліяєва І.Ю. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу. *Вестник Национального технического университета «ХПИ». Технический прогресс и эффективность производства*. 2010. № 59. С. 87–95.
11. Жиліяєва І.Ю. Визначення місця рекрутингу персоналу у системі управління персоналом підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2012. Вип. 21. С. 174–180.
12. Герасимова В.О., Чирва В.С. Інноваційні методи рекрутингу в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 82–86.
13. Лобза А.В., Клименко С.Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 87–90. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_5_25 (дата звернення: 11.01.2019).
14. Кулакова С.Ю., Копейкіна В.В., Зотова О.М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/47.pdf (дата звернення: 11.01.2019).
15. Малєєва О.В., Артюх Р.В., Персіянова О.Ю. Система інформаційної підтримки процесів рекрутингу в ІТ-компанії. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2018. № 2(4). С. 25–33.
16. Галаз Р.І. Роль рекрутингу та розвитку персоналу в формуванні кадрової безпеки підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2014. № 12. С. 109–113.
17. 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.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/23.pdf (дата звернення: 28.07.2019).
18. Солнцева Н.В. Graduate Recruitment як ефективний метод підбору персоналу у сучасних умовах. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2015. Вип. 14. С. 236–240.
19. Свінцицька О.М., Богоявленська Ю.В., Ліханова В.О. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 14. С. 183–188. URL : http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/34.pdf (дата звернення: 16.01.2019).
20. Самолюк Н.М. Аналіз джерел набору персоналу підприємства. *Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного потенціалу регіону. Фінансова політика та інвестиції*. 2010. Вип. XVI. № 1. С. 401–410.
21. Винничук Р.О. Особливості підбору персоналу в системі талант-менеджменту організації. *Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка»*. 2017. Т. 22. Вип. 2(55). С. 130–133.

REFERENCES:

1. Sjemjenjak Ja. S. (2016) Osoblyvosti nadannja rekrutyngovykh posluh v Ukraini v suchasnykh ekonomichnykh umovakh [Features of providing recruiting services in Ukraine in modern economic conditions]. *Ekonomika i orghanizacija upravlinnja* [Economics and Management Organization], no. 3 (23), pp. 410–416.
2. Zlenko A. M., Isajkina O. D., Miroshnichenko D. A. (2018) Osoblyvosti nacionaljnogho rekrutyngu [Features of national recruiting]. *Ekonomichnyj visnyk universytetu* [University Economic Herald], no. 37/1, pp. 75–84.
3. Sjemjenjak Ja. S. (2015) Osoblyvosti rozvytku rynku rekrutyngovykh posluh v Ukraini [Features of the development of recruiting services market in Ukraine]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoji vlasnosti* [Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property], vol. 2 (3), pp. 113–117.
4. Pechuljak Ju. S. (2015) Umovy spivpraci pidpryjemstv z rekrutyngovymy aghentstvamy ta posluhgy, jaki vony proponujutj v Ukraini [Conditions of cooperation of companies with recruiting agencies and services they offer in Ukraine]. *Investyciji: praktyka ta dosvid* [Investment: practice and experience], no. 20, pp. 70–74.
5. Ghalajda T. O., Zavgorodnij A. S. (2017) Dijaljnistj rekrutyngovykh kompanij jak poserednykiv na rynku praci ta naprjamj jiji vdoskonalennja [Activities of recruitment companies as intermediaries in the labor market and directions of its improvement]. *Ekonomika ta suspiljstvo* [Economics and Society] (electronic journal), no. 13, pp. 963–968. Available at: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-13> (accessed 11 January 2019).
6. Pysarevsjka Gh. I. (2015) Orghanizacija procesu zovnishnjogho rekrutyngu [Organization of the external recruiting process]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 2, pp. 296–301.

7. Pysarevsjka Gh. I. (2013) Rozvytok rynku rekrutyngovykh poslugh v Ukraini [Development of the recruitment market in Ukraine]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 10, pp. 227–232.
8. Vashhenko V. V. (2016) Doslidzhennja ponjattijno-katehgorialnoho aparatu rekrutyngu na promyslovykh pidpryjemstvakh [Research of the conceptual-categorical apparatus of recruiting at industrial enterprises]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoji vlasnosti* [Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property], vol. 14, pp. 282–286.
9. Naumik K. Gh., Zhyljajeva I. Ju. (2010) Utochnennja zmistu ponjattja “rekrutyng” jak instrumentu gharmonizaciji komunikacijnykh procesiv v orghanizaciji [Clarification of the content of the concept of “recruiting” as a tool for harmonization of communication processes in the organization]. *Problemy ekonomiky* [Problems of Economy], no. 2, pp. 56–60.
10. Zhyljajeva I. Ju. (2010) Peredumovy vynykennja rekrutyngu jak instrumentu z pidboru personalu [Prerequisites for recruitment as a recruitment tool]. *Vestnik Natsional'nogo tekhnicheskogo universiteta “KhPI”. Tematicheskij vypusk: Tekhnicheskij progress i effektivnost' proizvodstva* [National Technical University “KhPI”. Thematic issue: Technical progress and production efficiency]. Kharkov: KhPI, no. 59, pp. 87–95.
11. Zhyljajeva I. Ju. (2012) Vyznachennja miscja rekrutyngu personalu u systemi upravlinnja personalom pidpryjemstva [Determining the place of personnel recruitment in the enterprise personnel management system]. *Naukovi praci Kirovohrads'kogo nacional'nogo tekhnicheskogo universytetu. Ekonomichni nauky* [Scientific works of Kirovohrad National Technical University. Economic Sciences], vol. 21, pp. 174–180.
12. Gherasymov V. O., Chyrva V. S. (2018) Innovacijni metody rekrutyngu v suchasnykh umovakh [Innovative recruiting methods in modern conditions]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiji* [Black Sea Economic Studies], vol. 27, pp. 82–86.
13. Lobza A. V., Klymenko S. Ju. (2016) Osoblyvosti pidboru personalu na suchasnykh ukrajins'kykh pidpryjemstvakh, tendenciji rozvytku rekrutyngu [Features of recruitment at modern Ukrainian enterprises, trends of recruitment development]. *Molodyj vchenyj* [Young Scientist], no. 5, pp. 87–90.
14. Kulakova S. Ju., Kopejkina V. V., Zotova O. M. (2018) Upravlinnja procesom rekrutyngu na pidpryjemstvakh v suchasnykh umovakh [Management of the recruiting process at enterprises in modern conditions]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economy] (electronic journal), no. 1. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/47.pdf (accessed 11 January 2019).
15. Maljejeva O. V., Artjukh R. V., Persijanova O. Ju. (2018) Sistema informacijnoji pidtrymky procesiv rekrutyngu v IT-kompaniji [Information support system for recruiting processes in an IT-company]. *Suchasnyj stan naukovykh doslidzhenj ta tekhnologij v promyslovosti* [The current state of research and technology in industry], no. 2 (4), pp. 25–33.
16. Ghalaz R. I. (2014) Rolj rekrutyngu ta rozvytku personalu v formuvanni kadrovoji bezpeky pidpryjemstva [Role of personnel recruitment and development in formation of personnel safety of the enterprise]. *Naukovi zapysky Lviv's'kogo universytetu biznesu ta prava* [Scientific notes of Lviv University of Business and Law], no. 12, pp. 109–113.
17. Lysak V. Ju., Semendjak V. M. (2019) Sutj ta znachennja rekrutyngu v systemi upravlinnja personalom pidpryjemstva [The essence and importance of recruiting in the enterprise personnel management system]. *Pryazovs'kij ekonomichnyj visnyk* [Priazovsky Economic Herald] (electronic journal), vol. 2 (13), pp. 130–134. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/2_13_uk/23.pdf (accessed 28 July 2019).
18. Solnceva N. V. (2015) Graduate Recruitment jak efektyvnyj metod pidboru personalu u suchasnykh umovakh [Graduate Recruitment as an Effective Method of Recruitment in Modern Conditions]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnogo ghumanitarnogho universytetu. Ekonomika i menezhment* [International Humanitarian University Herald. Economics and Management], vol. 14, pp. 236–240.
19. Svincycjka O. M., Boghojavljensjka Ju. V., Likhanova V. O. (2017) Suchasni tekhnologiji v upravlinni rozvytkom personalu ta jikh vplyv na efektyvnistj biznesu [Modern technologies in personnel development management and their impact on business efficiency]. *Infrastruktura rynku* [Market Infrastructure] (electronic journal), vol. 14, pp. 183–188. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/34.pdf (accessed 16 January 2019).
20. Samoljuk N. M. (2010) Analiz dzherel naboru personalu pidpryjemstva [Analysis of sources of recruitment of enterprise personnel]. *Problemy racional'nogho vykorystannja social'no-ekonomichnogho ta pryrodno-resurnogho potencialu rehionu. Finansova polityka ta investyciji* [Problems of rational use of socio-economic and natural-resource potential of the region. Financial Policy and Investments], vol. XVI, pp. 401–410.
21. Vynnychuk R. O. (2017) Osoblyvosti pidboru personalu v systemi talant-menezhmentu orghanizaciji [Features of staff recruitment in the organization's talent management system]. *Visnyk Odes'kogo nacional'nogho universytetu. Ekonomika* [Odesa National University Herald. Economy], no. 22, vol. 2 (55), pp. 130–133.