

РОЗДІЛ 7. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ,  
СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКАІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ РЕКРУТИНГУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ  
INNOVATIVE METHODS OF RECRUITING IN MODERN CONDITIONS

*Статтю присвячено аналізу сучасних технологій підбору конкурентоспроможного і висококваліфікованого персоналу та можливостей їх застосування у вітчизняних компаніях. Розглянуто особливості наявних методів рекрутингу в сучасних умовах, а також сутність та характерні особливості сучасних технологій підбору кадрів. Визначено, що технології кадрового менеджменту – система цілей, засобів та способів здійснення управлінського впливу на персонал. Проаналізовано використання технологій підбору на підприємствах галузі інформаційних технологій. Проведений аналіз дав змогу визначити, що використання сучасних технологій набору персоналу є необхідним для зростання продуктивності праці персоналу й ефективності функціонування підприємств.*

**Ключові слова:** рекрутинг, підбір персоналу, ринок праці, інноваційний рекрутинг, електронний рекрутинг.

*Статья посвящена анализу современных технологий подбора конкурентоспособного и высококвалифицированного персонала, а также возможностей их применения в отечественных компаниях. Рассмотрены особенности существующих методов рекрутинга в современных условиях и характерные особенности других современных технологий подбора кадров. Определено, что технологии кадрового менеджмента – это система целей, средств и способов осу-*

*ществления управленческого воздействия на персонал. Проанализировано использование технологий подбора на предприятиях в области информационных технологий. Проведенный анализ позволил определить, что использование современных технологий набора персонала необходимо для роста производительности труда персонала и эффективности функционирования предприятий.*

**Ключевые слова:** рекрутинг, подбор персонала, рынок труда, инновационный рекрутинг, электронный рекрутинг.

*The article is devoted to the analysis of modern technologies of selection of competitive and highly skilled personnel and possibilities of their application in domestic companies. In the article features of existing methods of recruiting in modern conditions are considered, as well as the essence and characteristic features of modern technologies of recruitment. It is determined that the technologies of personnel management are a system of goals, means and methods of management influence on personnel. The use of selection technologies at the enterprises of the information technology industry is analyzed. The analysis made it possible to determine that the use of modern recruitment technologies is essential for the growth of staff productivity and the efficiency of the operation of enterprises.*

**Key words:** recruiting, personnel selection, labor market, innovative recruiting, electronic recruiting.

УДК 005.95:005.342

**Герасимова В.О.**

к.е.н., старший викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Запорізький національний університет  
**Чирва В.С.**  
студент  
Запорізький національний університет

**Постановка проблеми.** В умовах ринкової економіки одним із головних факторів успіху підприємства є підбір персоналу. Основна проблема для керівників у галузі управління персоналом – це правильний підбір грамотних і кваліфікованих працівників для підприємства. Людські ресурси – це фактор прибутку і рівня якості послуг. Водночас люди – це ризики і суттєві витрати. Найважливіше завдання будь-якої установи полягає у тому, щоб звести такий ризик до мінімуму. Саме тому надважливим є високий рівень професіоналізму рекрутера. Для цього необхідно чітко орієнтуватися в концептуальних засадах підбору та відбору персоналу.

На сучасному етапі розвитку ринку праці в Україні присутній певний дисбаланс: великий рівень безробіття і водночас значний попит на високкваліфікованих спеціалістів. Саме для того, щоб залучати до роботи найкращих фахівців, необхідно використовувати інноваційні методи рекрутингу.

Аналіз літератури свідчить, що в працях учених створена велика база для дослідження розвитку

рекрутингу на ринку праці в Україні. Разом із тим, проблема вдосконалення системи управління персоналом потребує подальшого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам рекрутингу, набору персоналу, управління персоналом, кадрової політики присвячено роботи зарубіжних та вітчизняних учених: М.Г. Белопольського, О.А. Зінченко, Т.Г. Логутвої, О.М. Орлової, А.І. Кибанової, С.А. Карташової, С.В. Іванової, І.А. Кокоревої, М.Н. Магури, Ю.Г. Одегової та ін. Переважна більшість дослідників, таких як В.С. Бакалінський, Н.П. Беляцький, С.Е. Велесько, П. Ройше, зосереджується на аналізі кадрового менеджменту, а не на рекрутингу як самостійної проблеми. У працях А.Н. Соколовської, М.І. Магури, М.Б. Курбатової, Н.А. Чижова описуються етапи управління кадрами, які вже прийняті на підприємство. Про нові технології роботи з кадрами розповідають Т.Ю. Базарова, В.Н. Веселова, Д. Шматко, К.І. Дубінніков, А.К. Ісаєв, В.Н. Кисельов, О.В. Кри-

лова, А.Н. Соколовська, С.С. Сурков. Можливості вдосконалення процесу підбору та відбору персоналу досліджуються, зокрема, в роботах Н.В. Пошерстник, Ю.А. Саликова, Н.В. Самоукиної, О.О. Третьякової, М.В. Фрунзе, Н.А. Чернявського, С.Я. Юровицького.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретико-методологічних положень рекрутингу та розроблення практичних рекомендацій щодо його використання у сучасних умовах. Для досягнення визначеної мети поставлено такі завдання:

- провести теоретичний аналіз категорії «рекрутинг»;
- розглянути різні методи рекрутингу в сучасних умовах;
- обґрунтувати роль і значення рекрутингу для бізнесу;
- проаналізувати досвід спеціалістів у сфері рекрутингу;
- запропонувати шляхи підвищення ефективності рекрутингу персоналу в умовах українського бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Успіх інноваційної діяльності сучасного підприємства багато в чому зумовлюється рівнем ефективності управління персоналом – найважливішою функціональною підсистемою підприємства та найціннішим ресурсом інноваційного розвитку. Володіючи особливими стратегічними та оперативними функціями, людський чинник відіграє провідну роль в інтелектуалізації та інформатизації виробництва. Формування нового персоналу на підприємстві відбувається за допомогою рекрутингу, який є невід’ємною частиною функціонування будь-якої компанії.

Рекрутинг – 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 вступника на роботу, процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника для поставлення його до виконання обов’язків на певному робочому місці або посаді та вибору із сукупності претендентів найбільш відповідних з

урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей та здібностей характеру діяльності, інтересам організації та його самого [1]. Це є фундаментом створення персоналу і закладає підґрунтя інноваційного потенціалу персоналу та його подальшого нарощення. Рекрутинг – це комунікативна бізнес-діяльність, під час якої у процесі управління інформаційними ресурсами та потоками з використанням знань і вмінь досягаються цілі організації [2].

Рекрутинг являє собою процес взаємопов’язаних заходів із наймання, відбору, добору, оцінки, розстановки та адаптації кадрів на вакантні посади для максимальної реалізації бажань працівника й підприємства.

Процес рекрутингу здійснюється у декілька етапів, які зазначені в табл. 1.

Розглянемо визначені етапи рекрутингу більш детально.

Етап «отримання замовлення рекрутером» є моментом переходу стратегії підприємства щодо залучення персоналу в дію. Замовлення для рекрутера готується на основі чинної стратегії, потреб підприємства, а також планів, що повинні розроблятися відповідно до мети, цілей, завдань підприємства і його кадрової безпеки.

Аналіз ринку праці необхідно здійснювати з урахуванням прогнозів, отриманих на етапі планування людських ресурсів.

Пошук потенційного працівника відбувається за допомогою різних методів рекрутингу, у тому числі й таких, що здатні нашкодити кадровій безпеці. Рекрутер у своїй діяльності повинен керуватися лише схваленими службою безпеки й керівництвом методами і не вдаватися до неперевіраних прийомів, навіть якщо йому самому вони видаються безпечними.

Набір, відсіювання і відбір кандидатів містять певні загрози кадровій безпеці, що повинні нівелюватися достатнім рівнем професіоналізму рекрутера і керівника підприємства.

Елементами рекрутингу є виявлення потреби в працівникові, аналіз ринку праці, залучення персоналу, відсіювання за допомогою співбесід, професійна оцінка за допомогою психологічних методів, відбір із переліку відповідних кандидатів, процес

Таблиця 1

Етапи процесу рекрутингу

	Назва етапу	Особливості етапу
1	Отримання рекрутером замовлення	З урахуванням стратегії, потреб, мети та цілей організації
2	Аналіз ринку праці	З урахуванням прогнозів, отриманих на етапі планування людських ресурсів
3	Пошук потенційного працівника	За допомогою різних методів рекрутингу
4	Набір	Потрібен дуже високий професійний рівень рекрутера для успішного виконання поставлених завдань
5	Відсіювання	
6	Безпосередній відбір кандидата	

вступу на посаду й адаптація [2]. Взаємозв'язок цих елементів представлено на рис. 1.

В інноваційній діяльності підприємства, яка характеризується невизначеністю та значним ризиком, складно прогнозувати майбутні потреби в персоналі. Інноваційний тип сучасного виробництва по-новому формулює проблему професійної успішності й у зв'язку із цим формує особливу систему відбору, перекваліфікації та соціальної адаптації працівника.

У практиці зовнішнього підбору кандидатів більш за все доцільно використовувати такі сучасні рекрутингові технології, як хедхантинг, аутплейсмент, аутстафінг та ін.

Прямий метод пошуку (хедхантинг) – вид послуг, за якого компанії, що займаються пошуком та відбором керівників вищої ланки, «переманюють» чітко визначеного ексклюзивного спеціаліста для компанії-замовника. Головне завдання агенції – знайти засіб зав'язати відносини із цим кандидатом, зрозуміти, чим такий спеціаліст незадоволений на теперішньому місці роботи, його можливі мотиви переходу, і створити умови, за яких цей спеціаліст буде готовий до пропозиції, зробити пропозицію та скоординувати контакт між кандидатом та роботодавцем. Уся робота у цьому напрямі проходить в умовах суворой конфіденційності.

Хедхантинг має як позитивні, так і негативні риси: серед позитивних можна виділити всебічне дослідження ринку праці щодо необхідного сегмента, інформування кандидата про наявність вакансії, великий обсяг роботи щодо аналізу вакансії та методів підбору кандидатів. Недоліками можуть бути неспроможність використовувати повністю цю технологію та порушення етичних принципів під час переходу кандидата на нове місце роботи [3].

Крім основних рекрутингових послуг, широко розповсюджуються й додаткові: лізинг персоналу

(надання персоналу на певний період), аутплейсмент (процедура «м'якого» звільнення та подальшого працевлаштування робітника), надання консультацій, оцінка, атестація та навчання персоналу, кадровий аудит, підбір та адаптація працівників та ін.

Лізинг персоналу, або тимчасова зайнятість, набувають поширення в Україні як для рекламних кампаній, так і для реалізації проектів, що сприяє обміну досвідом та знаннями між працівниками, а також появи у них вільного часу.

Temporary staffing – набір персоналу на короткостроковий період (зазвичай до трьох місяців). Найчастіше ця послуга затребувана під час проведення маркетингових заходів або виконання невеликих проектів. Підбір фахівця проводить рекрутингове агентство, яке й несе відповідальність за співробітника.

Аутстафінг – це вивід персоналу поза штат компанії-замовника і оформлення його у штат компанії-провайдера. Ідея аутстафінгу персоналу полягає у тому, що співробітники формально працевлаштовані в компанії-провайдері, але водночас можуть виконувати свої обов'язки на попередньому місці роботи.

Аутстафінг схожий на лізинг персоналу, але це не зовсім те ж. За лізингу співробітники весь час знаходяться у штаті компанії-провайдера. Якщо вони потрібні компанії-клієнту, то вони працюють, а якщо більше не потрібні, залишаються у штаті компанії-провайдера. У цьому разі працівники можуть бути відправлені іншим замовникам.

Використання аутстафінгу має інші особливості. Так, поки співробітники потрібні, вони знаходяться у провайдера, як тільки така потреба зникає, вони звільняються.

Оренда персоналу обіцяє й економію часу. Співробітникам відділу кадрів підприємства не потрібно шукати кандидатів, проводити співбесіди, оформляти на роботу, надавати звіти по заробітній платі до фіскальної служби і т. ін. [4].

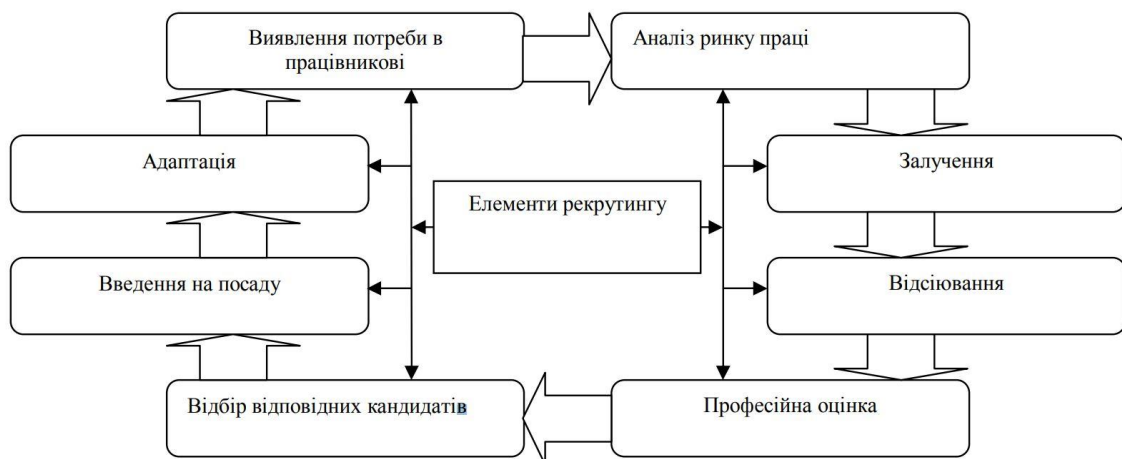


Рис. 1. Елементи рекрутингу

Виведення персоналу поза штат компанії виступає можливістю вирішення проблем, викликаних надмірно законорегульованим ринком. Необхідно відзначити загальні переваги застосування аутстафінгу:

- скорочення чисельності співробітників в штатному розкладі дає змогу зменшувати прямі витрати підприємства;
- придбання додаткового часу для освоєння і застосування відділами управління персоналом новітніх методик навчання і менеджменту;
- значне зменшення юридичних ускладнень, пов'язаних із ризиком щодо виплати компенсацій у разі звільнення співробітників;
- зниження адміністративного та фінансового навантаження за збереження безпосереднього керівництва над співробітниками;
- можливість збільшення заробітних плат співробітників і/або додавання бенефітів за рахунок оптимізації управління;
- можливість перевірки всіх нових співробітників на професійну та корпоративну відповідність.

Також слід відзначити, що в інформаційному суспільстві застосування будь-яких інноваційних підходів до системи підбору персоналу неможливе без застосування відповідних технологій. Для мінімізації витрат часу та фінансових ресурсів провідні компанії світу все частіше використовують автоматизовані системи підбору персоналу: відеоконференції, Skype-співбесіди та відеореферме. Так, наприклад, останнім часом активно розвинений пошук працівників через спеціалізовані сайти в Інтернеті, на яких організації розміщують оголошення про наявні вакансії, а також переглядають резюме, надіслані на сайт претендентами на вакантні посади [5]. Оголошення, як правило, носить умовний характер, але водночас воно має бути складено так, щоб мати певну привабливість. У ньому зазначається, що є вакансія на певну посаду, та вказуються критерії відбору кандидатів. Зазвичай указується не сума заробітної плати, а те, що компенсація встановлюється за результатами співбесіди.

Найбільш поширеними сайтами, за допомогою яких проводиться пошук персоналу в Україні, є [www.robota.ua](http://www.robota.ua); [www.work.ua](http://www.work.ua); [www.dou.ua](http://www.dou.ua); [www.linkedin.ua](http://www.linkedin.ua).

Разом із тим для адаптації до виникаючих змін у зовнішньому середовищі підприємствам доводиться створювати свої внутрішні персонал-технології. Найбільш активно використовуються такі персонал-технології, як коучінг та автоматизовані робочі місця (АРМ) працівників, які сприяють підвищенню ефективності управління персоналом та використання його трудового потенціалу з мінімальними витратами.

Коучінг є внутрішньою персонал-технологією, яка передбачає здійснення безпосереднього

навчання молодосвідченого працівника. Таке навчання проводить кваліфікований працівник із певним досвідом роботи у процесі трудової взаємодії з останнім. На практиці така співпраця виступає інструментом персонального та особистісного розвитку і сприяє розкриттю та реалізації внутрішнього потенціалу працівника.

АРМ працівника належить до класу інформаційних персонал-технологій і передбачає наявність у кожного працівника професійно орієнтованого програмно-апаратного забезпечення. Це означає, що працівник зможе вирішувати завдання безпосередньо на своєму робочому місці, з доступом до потрібної інформації та за мінімальний проміжок часу.

На основі проведеного дослідження в галузі інноваційного рекрутингу бачимо, що працездатне населення відкрите та готове на співпрацю з рекрутерами за допомогою соціальних мереж та Інтернету загалом.

Саме тому обов'язковим в сучасних умовах є активне використання соціальних мереж для поширення HR-бренду компанії та піару у відповідних цільових аудиторіях. Для цього важлива публікація постів у соціальних мережах щодо життя компанії: які проекти успішно завершила команда, які розважальні заходи проводилися на території офісу, що цікавого сталося за останній період. Дуже важливим також є професійне заповнення профілей компанії на таких ресурсах, як [Dou.ua](http://Dou.ua) та [Linkedin.com](http://Linkedin.com), адже величезну кількість інформації людина, яка зацікавиться компанією, зможе отримати саме із цих ресурсів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Для будь-якої компанії найбільшою цінністю є її працівники. Саме тому підбір персоналу є одним із найвагоміших чинників забезпечення ефективної діяльності підприємства. Установи, які бажають залишатися конкурентоспроможними, повинні активно адаптуватися до динаміки змін зовнішнього середовища, використовуючи інноваційні підходи та враховувати свої реальні потреби і можливості. Також необхідно зважати на те, що і підходи, і персонал-технології мають ситуативний та адаптивний характер. Тобто їх застосування не може бути чітко регламентованим та прописаним у конкретній ситуації як панацея.

Проведене дослідження чинників впливу на методи рекрутингу персоналу дало змогу визначити дві групи – зовнішні та внутрішні. Основними з них є: кадрова політика підприємства, позиція вакансії і кваліфікації потрібного фахівця. Аналіз особливостей технологій підбору кадрів на підприємствах дав змогу встановити, що кожна технологія використовує специфічні підходи, і кожний із них розрахований на певний контингент потенційних працівників. Вибір технології підбору кадрів зумовлений наявністю та впливом таких фунда-

ментальних чинників, як: внутрішній характер підприємства, термін існування, зовнішні фактори, що впливають на життєдіяльність підприємства, професіоналізм і компетентність фахівців із підбору кадрів.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. М.: Юрист, 2001. 496 с.
2. Жилияева І.Ю. Місце рекрутингу персоналу в процесах виробничої діяльності підприємства. Торгівля і ринок України. 2011. Вип. 31. Т. 1. URL: [http://](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_31_1/Zgilyaev.pdf)

[www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Tiru/2011\\_31\\_1/Zgilyaev.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2011_31_1/Zgilyaev.pdf).

3. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 3. Т. 2. С. 111–117.

4. Зеленков А.В. Організація набору та відбору персоналу. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2011. № 3. С. 125–135.

5. Назарова Г.В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2012. № 1. С. 162–165.