

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Чернівецький національний університет**  
**імені Юрія Федьковича**

**ЗОРЯНА КОБЕЛЯ**  
**ІРИНА АНТОХОВА**  
**ЛЮБОВ ВОДЯНКА**

## **РЕКРУТИНГ ПЕРСОНАЛУ**

**Навчальний посібник**



**Чернівці**

**Чернівецький національний університет**  
**імені Юрія Федьковича**

**2024**

**УДК 330**  
**К 55**

Друкується за ухвалою вченої ради  
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича  
(протокол № 7 від 17 травня 2024 р.)

**Рецензенти:**

**Лисак Володимир Юрійович**, кандидат економічних наук, доцент (завідувач кафедри менеджменту Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка)

**Гончарук Яна Миколаївна**, кандидатка економічних наук, доцентка (доцентка кафедри обліку і фінансів ПВНЗ «Буковинський університет»)

**Кобеля З.І., Антохова І.М., Водянка Л.Д.**

К 55 Рекрутинг персоналу: навч. посібник / Зоряна Кобеля, Ірина Антохова, Любов Водянка. Чернівці : Чернівецьк. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 204 с.  
ISBN 978-966-423-913-1

У навчальному посібнику розглядаються питання розвитку ринку праці та історичні аспекти виникнення поняття рекрутинг; рекрутмент як вид підприємницької діяльності; характеристика різних послуг рекрутингових агенцій; технології відбору персоналу; кадрового консалтингу; психологічних компетенцій рекрутера; ефективності процесу рекрутингу; дослідження рекрутингу персоналу в Україні та за кордоном.

Він буде корисним для науковців, викладачів дисципліни «HR-технології», аспірантів, здобувачів, які навчаються за галузями знань «Управління та адміністрування» і «Соціальні та поведінкові науки», а також фахівців-практиків і спеціалістів з управління та розвитку людських ресурсів підприємств.

**УДК 330**

ISBN 978-966-423-913-1

© Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича, 2024  
© З. Кобеля, І. Антохова, Л. Водянка, 2024

## ЗМІСТ

Передмова.....	4
<b>Тема 1. Основні тенденції розвитку ринку праці та історичні аспекти виникнення поняття рекрутинг .....</b>	<b>6</b>
1. инок праці: суть, особливості, функції, елементи та сегменти. ....	6
2. Суть та історичний аспект формування рекрутменту персоналу .....	24
3. Об'єктивні передумови й етапи виникнення рекрутингу в Україні .....	32
<b>Тема 2. Рекрутмент: поняття та зміст роботи .....</b>	<b>37</b>
1. Рекрутмент як вид підприємницької діяльності, його економічне і соціальне значення. ....	37
2. елементи й етапи рекрутингу .....	45
3. Дослідження діяльності та перспективи розвитку рекрутингових агенцій в Україні.....	51
<b>Тема 3. Класифікація послуг рекрутингових агенцій.....</b>	<b>58</b>
1. Розвиток хедхантингу .....	58
2. утсорсинг, аутстафінг аутплейсмент та інсорсинг персоналу .....	61
3. ізинг персоналу .....	65
4. Оцінка персоналу.....	72
<b>Тема 4. Підбір і відбір персоналу .....</b>	<b>79</b>
1. Характеристика понять підбір і відбір персоналу .....	79
2. Технологія процесу відбору персоналу.....	82
3. Інформація як особливий ресурс рекрутера .....	100
<b>Тема 5. Супутні послуги рекрутингових агенцій.....</b>	<b>103</b>
1. Планування персоналу .....	103
2. Соціалізація, профорієнтація та трудова адаптація персоналу. ....	107
3. Оцінювання професійних та особистісних якостей персоналу організації. .	114
4. адровий консалтинг .....	120
5. Психологічні компетенції рекрутера.....	128
<b>Тема 6. Ефективність процесу рекрутингу .....</b>	<b>139</b>
1. Критерії конкурентоспроможності рекрутингових агентств.....	139
2. Роль рекрутингу та розвитку персоналу в формуванні кадрової безпеки підприємства .....	146
<b>Тема 7. Дослідження рекрутингу персоналу в Україні та за кордоном .....</b>	<b>153</b>
Список використаних джерел .....	178

## ПЕРЕДМОВА

Сучасні тенденції розвитку працівників вимагають нових підходів до формування стабільного та кваліфікованого персоналу в будь-якій організації. Керівники підприємств стикаються з новими проблемами, що виникають у сфері людських ресурсів, а саме: плинність кадрів, відсутність досвіду та необхідних твердих знань у кандидатів, нестача кадрів, проблеми, які пов'язані із психологічним станом працівника. Зовнішні чинники впливають безпосередньо на стан роботи всередині організації, оскільки глобалізаційні процеси змушують підприємства безперервно вдосконалюватися та розширювати власні можливості. Сучасний працівник повинен володіти не тільки ключовими ознаками обраної професії, але й здобувати знання в інших сферах, щоб ставати більш універсальним працівником, який, у разі потреби, зможе перекваліфікуватися на інший вид діяльності. Оскільки потреба в кадрах з року в рік стає все складнішою, підприємству треба зосереджувати увагу на власному персоналі та формувати постійний склад, який зможе адаптуватися до непередбачуваних ситуацій, які виникають на ринку праці. Тому рекрутинг персоналу є важливим процесом для організацій, які бажають знайти не тільки професіонала, але й фахівця, який цінуватиме свою роботу та виконуватиме її на високому рівні. Організації можуть час від часу звертатися до рекрутингових організацій, оскільки висока плинність кадрів вимагає швидкої заміни працівників. Крім того, виділяють різні види рекрутингу, кожен з яких має свої функції та мету.

Рекрутинг персоналу є досить популярною темою для науковців, що досліджують глибше дану тематику, але все ж таки не достатньо проаналізованою для українського ринку. Проблема діяльності рекрутингових організацій пов'язана з відсутністю чітко сформованої правової бази та необізнаністю споживачів щодо доцільності використання послуг рекрутерів. Треба відзначити науковців, які досліджували цю тему глибше, а саме: А.Л.Бикова, І.Ю.Жиляєва, М.В.Галай, І.М.Касатка, В.В.Криша, В.Ю.Лисак, А.В.Лобза, О.В.Мазоренко, К.Г.Наумік, В.М.Семендяк, Я.С.Семеняк. У своїх працях вони висвітлюють головні етапи рекрутингу, його переваги й недоліки, вартість різних методів пошуку кадрів, доцільність застосування послуг рекрутерів.

Необхідність вивчення рекрутингу персоналу пов'язана з постійними змінами, що відбуваються на ринку праці. Чим більший рівень плинності кадрів, тим виникає більший попит на працівників, щоб швидко відновити виробничий процес на підприємстві. Крім того, пошук кадрів потребує часу та фінансових затрат, якщо організація має на меті знайти не тимчасового працівника, а майбутнього вірного співробітника, який буде ефективно працювати на роботі. Власники підприємств не бажають витратити кошти на рекрутингові послуги, бо вважають, що самотійно можуть знайти кадрів, але часто це не є реальністю, тому в навчальному посібнику буде проведено також економічний аналіз ефективності використання рекрутерів, який покаже доцільність використання даних послуг.

## **Тема 1. Основні тенденції розвитку ринку праці та історичні аспекти виникнення поняття рекрутинг**

1. Ринок праці: суть, особливості, функції, елементи та сегменти.
2. Суть та історичний аспект формування рекрутменту персоналу
3. Об'єктивні передумови й етапи виникнення рекрутингу в Україні.

### **1. Ринок праці: суть, особливості, функції, елементи та сегменти**

Ринок праці пройшов багатовіковий шлях розвитку. Вже в рабовласницьких і феодальних державах вільні люди починають працювати за наймом (насамперед, підмайстрами в ремісників) за певну винагороду в грошовій або натуральній формах.

Перші згадки про найману працю зустрічаються задовго до Різдва Христового. До нас дійшли письмові свідчення того, що у Стародавньому Єгипті при спорудженні гробниць і статуй застосовувалася наймана праця. Оскільки грошей як загального еквівалента вартості ще не було, робітники одержували плату продуктами, що могло обумовлюватися угодою.

Проте, як у рабовласницьких, так і у феодальних державах наймана праця не була дуже поширена, а особи найманої праці становили незначну частину працівників. Відносини купівлі-продажу робочої сили існували на фоні натурального господарства. Тому ринки праці були тут в зачаткових формах з обмеженим впливом на організацію соціально-економічного життя суспільства.

В умовах феодального суспільства просте товарне виробництво базувалося на особистій праці селян і ремісників, які були одночасно власниками засобів виробництва (землі та знарядь праці) й працівниками. Із їх диференціацією (розорення одних та збагачення інших) разом із розширенням торгівлі, а також у зв'язку з розвитком міст і первісним накопиченням капіталу створюються передумови для поширення ринкових відносин на сферу праці.

Однак будь-який повноцінний ринок можливий тільки за розвиненої конкуренції яку створюють вільне переміщення товарів, свобода дій продавців і покупців, що при здійсненні угод керуються особистою вигодою. Стосовно ринку праці це означає повну юридичну і фактичну свободу осіб найманої праці розпоряджатися своєю робочою силою, таку мотивацію до вибору роду занять і місця роботи, за якої людина прагне задовольнити перш за все власні інтереси. З іншого боку,

підприємці повинні мати можливість вільно наймати працівників, здійснювати оплату їхньої праці, виходячи з власної вигоди й інтересів. Необхідна також конкуренція роботодавців за робочу силу, яку може забезпечити тільки наявність численних вільних суб'єктів господарювання.

Хронологічно такі передумови дозрівали з початку періоду первісного накопичення капіталу до буржуазних революцій у Європі.

Отже, умовою виникнення ринку праці, набуття найманої праці масового масштабу є:

- наявність значної кількості людей, особисто вільних, які не мають ані засобів виробництва, ані джерел існування, тому змушені продавати свою робочу силу:

- виникнення класу юридично незалежних власників засобів виробництва. схильних до ризику та готових до труднощів підприємництва, які мають значні обігові кошти для оплати праці найманих працівників.

- наявність досить розвинених товарно-грошових відносин.

Ринок праці зароджувався і розвивався паралельно з зародженням і розвитком капіталістичного способу виробництва й відповідних йому виробничих відносин. Його регулювання також пройшло етапи зародження й еволюції, які часто і визначали «обличчя» ринку праці на певному етапі. Узагальнено можна назвати такі етапи.

*Перший етап* еволюції ринку праці охоплює два періоди розвитку капіталізму в промисловості: просту кооперацію праці та мануфактуру. На зміну феодальній залежності приходить не менш жорстка економічна залежність. Працівники являли собою не організовану масу, конкуруючу між собою. Профспілки як суб'єкти ринку праці тільки зароджувалися, їхня роль у регулюванні трудових відносин була мінімальною. Умови найму включали переважно лише рівень зарплати. Роль держави зводиться до захисту прав власників засобів виробництва. Соціально-економічні відносини будуються стихійно, лише на підставі домовленостей між найманими працівниками і підприємцями, за явної переваги останніх, що дає підстави для висновку про майже повну відсутність регулювання ринку праці.

*Другий етап* розвитку ринку праці бере початок у період першої промислової революції (промислового перевороту), суть якої полягала в переході від мануфактурного виробництва до машинного.

На цьому етапі можна говорити про перші ознаки регулювання ринку праці, суб'єктами якого стали перш за все держави і профспілки.

*Третій етап* припадає на 1930–1950 рр. Почавшись після Великої економічної депресії, він тривав до початку бурхливого розвитку науки і техніки. На ринку праці з другої половини 1930-х років держави усе більше уваги приділяють заходам підвищення рівня зайнятості, пом'якшення протиріч між працівниками і роботодавцями, розвитку інститутів ринку праці. У першій половині 1930-х років прийнято ряд законів, спрямованих на захист інтересів трудящих, підвищення ролі профспілок у соціально-трудовах відносинах.

*Четвертий етап* розвитку ринку праці в країнах розвиненої економіки почався у другій половині ХХ ст. і тривав до середини 1970-х років. Цей етап пов'язаний із науково-технічною революцією, переходом індустріально розвинених країн до стадії пост індустріального розвитку. Почався новий етап суспільного поділу праці, наука все більше перетворюється в безпосередній чинник соціально-економічного розвитку.

*П'ятий етап* пов'язаний із глобалізацією економіки, яка не має аналогів за ступенем вливу на ринок праці, на всю життєдіяльність людства.

Безперечно, окреслені етапи розвитку ринку праці багато в чому умовні. Адже в економічній науці ще не сформовано більш-менш сталого уявлення про підходи до структурування етапів розвитку ринкових відносин, їх ознак і характеристик. Зрозуміло, що запропонована послідовність етапів розвитку ринку праці, їхній зміст, включаючи соціально-економічні суперечності, не є універсальними. Між окремими етапами складно, а для певних країн і неможливо, провести розмежування. З іншого боку, усередині етапів є підетапи, перехідні стани, які в одних країнах виражені більше, в інших – менше. Тому розмежування, що пропонується, та характеристика етапів впливають із прагнення якомога ліпше віддзеркалити еволюцію товарно-грошових відносин на ринку праці, її рушійні сили та напрями, розвиток механізмів, засобів і методів регулювання, що сприятиме якіснішому аналізу відповідної системи та розробці науково обґрунтованих пропозицій з її удосконалення.

Натомість сьогодні всі сучасні економічні теорії, у яких аналізується проблема державного регулювання ринкової економіки, і зокрема ринку праці, за їхнім змістом можна умовно розташувати між полярними підходами, визначеними кейнсіанством (некейнсіанством) і класичною (неокласичною) моделлю. В узагальненому вигляді можна сказати, що у ХХ ст. яскраво виявилися дві тенденції. Перша - зміна



поглядів науковців і політиків на роль і функції держави та соціального діалогу на ринку праці, які поступово трансформувалися, відхиляючись від повного невизнання ідеї зовнішнього втручання в економіку взагалі і ринок праці, зокрема, до розуміння необхідності пошуку шляхів удосконалення відносин між бізнесом, державою та профспілками. І навіть серед учених США, більшість яких традиційно підтримували ліберальні погляди, останнім часом відбулися певні зміни. Зокрема визначається, що державне втручання не завжди перешкоджало економічному розвитку, а скоріше навпаки – сприяло йому, що воно має глибокі коріння у практиці господарювання і є американською традицією, віддзеркалює американський дух і національний характер. Друга тенденція пов'язана з виникненням нових концепцій та теорій, частина яких є синтезом певних положень класичної і кейнсіанської концепцій, що стало підґрунтям політики багатьох країн щодо регулювання ринку праці.

Отже, можна стверджувати, що еволюція поглядів на регулювання ринку праці відбувалася паралельно з розвитком економіки і самого ринку праці під впливом зрушень у системі соціально-економічних відносин, змін у політичній структурі суспільства та соціо-культурній сфері, розвитку людського капіталу, глобалізаційних процесів тощо. Для ранніх етапів цієї еволюції було характерне повне невтручання держави, інших соціальних інститутів у соціально-економічні відносини між найманими працівниками та власниками засобів виробництва. Але вже в період першої промислової революції, концентрації капіталу та формування монополій у міру зростання чисельності робітничого класу і його політичної ваги держави під тиском профспілок політичних партій лівого спрямування починають впливати на обмеження тривалості робочого дня, режим праці і відпочинку, забезпечення охорони праці, укладання колективних договорів. Після Великої економічної депресії на підставі кейнсіанської теорії зайнятості реалізується державна політика, яка спрямовується на підтримку зайнятості через державне стимулювання виробництва і купівельної спроможності населення. На ринках праці помітно зростає роль профспілок: на національному рівні вони разом із роботодавцями і державою беруть участь в укладанні генеральних і галузевих угод з питань оплати праці, її умов та режиму, техніки безпеки, забезпечення гарантій зайнятості; на рівні підприємств – в укладанні колективних договорів.

Процес глобалізації економіки, вільне переміщення товарів і робочої сили потребують підвищення ролі держав і соціальних

інститутів, включаючи профспілки, в регулюванні ринку праці. Це зумовлене перш за все тим, що транснаціональні компанії фактично виходять з-під впливу національних урядів і суспільного контролю, набуває великих розмірів трудова міграція, зростає конкуренція, в якій виграють виробники товарів і послуг розвинених країн.

Ринкові відносини передбачають існування сукупності ринків, які охоплюють різні сфери людської діяльності: ринок товарів та послуг, ринок капіталу, ринок праці та ринок ресурсів. Визначальними серед чинників соціальної організації економіки є людина та її праця. Саме від залучення людини в продуктивну діяльність залежить дія усіх інших чинників, бо праця як процес реалізації фізичних і творчих здібностей особистості є фактором соціально-економічного розвитку, суспільного прогресу й умовою задоволення різноманітних постійно зростаючих потреб людини. Тому без формування і розвитку соціально-орієнтованого ринку праці неможливо побудувати соціально-орієнтовану економіку.

У широкому розумінні ринок праці – це система обміну індивідуальних можливостей праці на життєві цінності, необхідні для відтворення робочої сили.

Трудовий ресурс також належить до інвестиційних товарів, але враховуючи особливу роль людини в економіці, виділяють окремий вид ринку – ринок праці.

Праця – це сукупність фізичних, розумових і творчих здібностей, які використовуються у створенні різноманітних економічних благ. Фактор виробництва «праця» має адекватну ринкову оцінку, яка формується в процесі взаємодії попиту та пропозиції. Проте ринок праці має певні особливості, а саме:

1. Неподільність прав власності на товар – праця від її власника. Праця є процесом витрачання робочої сили людини. Оскільки робоча сила невід’ємна від свого носія, у процесі купівлі-продажу праці виникають особливі стосунки. Під час купівлі звичайного товару покупець сплачує встановлену ціну за придбання прав власності на товар, який купує. На ринку праці покупець отримує право на використання трудових послуг і одночасно вступає в контакт з вільною людиною, права якої він має враховувати;

2. Велика тривалість контракту продавця і покупця. На типовому ринку масової матеріальної продукції і послуг контакт між контрагентами операції звичайно короткий і має діловий знеособлений характер. Операція, що здійснюється на ринку праці, передбачає початок

тривалих відносин між її контрагентами. Якщо трудові послуги не відділені від робітника, це передбачає елемент взаємного спілкування. На відміну від інших факторів виробництва людина може самостійно контролювати якість своєї роботи, працювати з різною віддачею, демонструючи більшу чи меншу лояльність до підприємства, яке його найняло;

3. Фактична оренда, а не продаж товару «робоча сила». Трудова угода або контракт завжди має певну тривалість. Людина ніколи не продає своєї робочої сили на все життя. А економічний зміст продажу на певний період часу характеризує оренду або лізинг праці;

4. Важлива роль широкого кола негрошових аспектів операції по купівлі-продажу робочої сили. Серед таких:

- зміст та умови праці;
- гарантії збереження робочого місця;
- перспективи просування по службі та професійного зростання;
- мікроклімат у колективі.

Негрошові аспекти можуть бути інколи важливіші, ніж розмір заробітної плати.

5. Наявність значної чисельності інституційних структур особливого ряду. До них належать:

- система трудового законодавства, що регламентує умови найму, оплати і звільнення робітників;
- різноманітні установи і служби регулювання зайнятості;
- державні програми у сфері праці та зайнятості;
- профспілки та інші організації найманих робітників різних рівнів.

6. Високий рівень індивідуалізації операцій на ринках праці. Операції, що укладаються між продавцями і покупцями трудових послуг, навіть коли йдеться про масове виробництво і масову працю, відрізняється значною різноманітністю. Кожен робітник є унікальним, а кожне робоче місце тою чи іншою мірою відрізняється від іншого і висуває до претендентів свої специфічні вимоги. Із множини продавців різноманітних трудових послуг, як правило, можна виділити великі групи людей, що володіють схожою кваліфікацією, щоб розглянути пропозицію праці з їх боку як однорідний ресурс. У такий же спосіб робочі місця при всій різноманітності можна розділити на категорії, в межах яких потребується робоча сила схожої якості. В межах таких груп попит на працю припустимо вважати однорідним.

На ефективне функціонування економіки будь-якої країни значно впливають процеси, які відбуваються на її ринку праці. Будь-який ринок

праці може функціонувати тільки за умови поєднання праці та засобів виробництва. Попит і пропозиція праці формуються на ринку праці, специфічною ознакою якого є те, що на ньому роботодавець і найманий працівник виступають як юридично рівноправні особи.

Ринок праці нерозривно пов'язаний з товарним ринком, ринками капіталу, освітніх послуг, інформації, житла тощо. Але найсуттєвіше впливає на стан ринку праці кон'юнктура товарного ринку, там формується сукупний попит та сукупна пропозиція на споживчі товари та послуги. За умов низької економічної активності товарного ринку погіршується і стан ринку праці, це може породжувати безробіття, і навпаки. На ринку праці виникають не лише економічні, але й соціальні проблеми – соціальна напруга, пов'язана з нерівністю доходів, громадські рухи, які ринкові механізми не можуть самотійно розв'язати.

Для розв'язання таких проблем необхідна система державних механізмів впливу на ринок праці: програми сприяння зайнятості, вдосконалення трудового законодавства, допомога безробітним.

Суб'єкти ринку праці – роботодавці та наймані працівники – суттєво відрізняються по відношенню до засобів виробництва. Роботодавці є власниками засобів виробництва, а наймані працівники – здібностей до праці. Тому попит на працівників, який формують роботодавці, та пропозицію праці, яку формують наймані працівники, визначають різні чинники. Так, попит на робочу силу визначається рівнем продуктивності праці, технічного оснащення виробництва, рівня економічної активності економіки. Пропозиція визначається рівнем заробітної плати, умовами праці, освіти й кваліфікації, податковою системою, релігією, міграцією населення. Співвідношення між попитом і пропозицією на ринку праці визначає рівень зайнятості та проявляється у ринковій ціні праці – заробітній платі.

Оскільки робоча сила є специфічним товаром, то і її ціна – заробітна плата – має певні специфічні особливості. Заробітна плата – основне джерело грошових доходів домашніх господарств, а з урахуванням цін на споживчі товари й послуги в основному визначає рівень життя населення. Для підтримки мотивації праці необхідно дотримуватись об'єктивної закономірності: темпи зростання заробітної плати не повинні перевищувати темпи зростання продуктивності праці.

Ринок праці вирізняють у широкому та вузькому значенні. В широкому значенні ринок праці є системою соціально-трудова відносин, які забезпечують ефективне використання праці та її відтворення. У вузькому значенні ринок праці – це система відносин між

суб'єктами цього ринку – роботодавцями, які визначають кількість, якість робочих місць, умови праці, та працівниками, які претендують на робочі місця, приймають та впливають на умови праці. Відносини на ринку праці регулює держава.

Специфіка праці як товару полягає в тому, що об'єктом купівлі-продажу на ринку праці є «здатність до праці» (право на використання свого трудового потенціалу), у результаті чого товар не відокремлюється від власника праці. Відносини між суб'єктами ринку реалізуються через державну чи комерційну служби зайнятості, а також через кадрові служби підприємств шляхом укладання договору наймання, трудового договору, контракту.

Сучасне економічне зростання у високорозвинутих країнах Західної Європи, США, Японії супроводжується збільшенням працеінтенсивності. Це означає, що впровадження новітніх науково-технічних розробок неможливе без створення нових робочих місць не тільки за якістю, а й за кількістю.

Лише в дуже узагальненому умовному уявленні ринок праці розглядають як єдиний економічний простір з вільною грою на ньому ринкових сил і досконалою конкуренцією. Насправді ж різноманіття пропонованих трудових послуг і робочих місць формує сегментацію ринку праці. Фактично в економіці сформована система багатьох більш-менш автономних взаємопов'язаних ринків праці.

Бурхливий соціально-економічний розвиток останніх десятиріч ХХ століття, стрімкі зміни у попиті на працю під впливом НТП та структурної перебудови економіки і у пропозиції праці під впливом зростаючого рівня освіченості та рівня життя населення здійснюють суттєвий вплив на механізм функціонування ринку праці. Це виявляється у дедалі більшій його гнучкості (флексибілізації).

Гнучкість ринку праці передбачає необхідність пристосування його суб'єктів до мінливих умов, демократизацію та розмаїття форм зайнятості, широкий спектр умов найму, організації праці, заробітної плати. Гнучкий ринок праці – це надання будь-яких форм реалізації трудової активності, що передбачає відхід від стандартної тривалості робочого часу і цілорічної зайнятості, укладення тимчасових трудових контрактів та інші форми урізноманітнення трудових угод.

Гнучкість ринку праці характеризується такими елементами:

- гнучкість витрат роботодавців на використання послуг праці, в тому числі мобільність рівня та структури зарплати відповідно до економічної ситуації;

- висока територіальна та професійна мобільність працівників;
- гнучкість в управлінні персоналом на підприємствах (при наймі, ротації, звільненні, встановленні тривалості робочого часу);
- демократизація і розманіття форм зайнятості, включаючи нестандартні форми (самозайнятість, віддалена робота, домашнє робоче місце, неповний робочий день і т. ін.);
- високорозвинена система професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, зокрема освіти дорослих.

Гнучкі форми організації ринку праці мають змогу знизити гостроту проблем безробіття, надати можливість менш конкурентоспроможним працівникам отримати трудовий дохід, повніше використовувати людський потенціал. Підприємства, використовуючи гнучкі форми зайнятості, можуть маніпулювати обсягами робочої сили, не створюючи соціальної напруги при зменшенні потреби виробництва в працівниках.

Функціонування ринку праці підпорядковуються економічним законам – закону попиту і пропозиції, закону вартості, закону конкуренції, що виражається у виконанні ним певних функцій, а саме:

- посередницької – встановлює зв'язок між роботодавцями та працівниками для задоволення взаємних потреб та інтересів щодо вигідних умов купівлі-продажу товару «послуги праці»;
- поділу праці – він розмежовує роботодавців і працівників за професіями, спеціальностями та між видами економічної діяльності й регіонами;
- інформаційної – ринок дає учасникам процесу купівлі продажу товару «праця» інформацію щодо умов найму, рівня заробітної плати, якості праці;
- ціноутворюючої – встановлює рівновагу між попитом і пропозицією праці, на ринку діє закон вартості і відбувається загальне визначення витрат праці на відтворення товару «праця» та його корисності;
- стимулюючої – ринок вимагає якісних послуг праці, стимулюючи найманих працівників поліпшувати рівень своїх професійних знань і вмінь, щоб бути конкурентоспроможними на ринку праці;
- оздоровчої – в умовах дії закону конкуренції отримують перевагу працівники з вищими характеристиками якості праці, ринок створює таку мотивацію праці, яка, з одного боку, стимулює працівників залишатися на своїх робочих місцях, а отже, і отримувати дохід в умовах гострої конкуренції, а з іншого – матеріально зацікавлює підвищувати

свою кваліфікацію, стимулює їх ініціативність, компетентність;

- регулюючої – впливає на формування пропорцій національної економіки, розвиток регіонів, сприяючи переміщенню робочої сили з одних регіонів та підприємств в інші;

- соціальної – сприяє підбору складнішої, вище оплачуваної, престижної роботи залежно від розвитку особистих здібностей та ділових якостей, професійної майстерності кадрів.

Серед основних функцій ринку праці в умовах трансформаційної економіки виділяють: визначення та підтримку оптимальних співвідношень між попитом та пропозицією на ринку праці; стимулювання ефективного функціонування праці шляхом встановлення рівноважної її ціни і розробці конкретних державних заходів щодо стимулювання її застосування на макро- та мікрорівнях; узгодження інтересів працівників і роботодавців шляхом укладання та виконання відповідних угод на основі розвитку соціального партнерства; розвиток загальноосвітнього та професійного рівня працівників; регулювання конкурентних відносин і формування економічно обґрунтованої структури зайнятості відповідно до загальнодержавних та регіональних потреб в послугах праці.

Водночас є такі функції, яких ринок праці не може виконувати, тому вони покладені в основу державної політики і реалізуються відповідними органами управління. До таких функцій належать матеріальна та соціальна підтримка соціально вразливих верств населення, організація професійної підготовки та перепідготовки кадрів, забезпечення сприятливих умов для розвитку соціальної інфраструктури, дрібного підприємництва, фермерства, здійснення заходів з вирівнювання розвитку окремих регіонів тощо. Ринковий механізм не може забезпечити повної, продуктивної і вільно обраної зайнятості, як цього вимагає Конституція України та Закон України «Про зайнятість населення України». Неорганізований ринок праці не може своєчасно пристосувати структуру робочої сили до мінливого попиту на неї чи забезпечує це з великими соціальними втратами. Цього можна досягнути цілеспрямованим впливом на ринковий механізм через сукупність взаємопов'язаних заходів економічного, організаційного, правового характеру, що дозволяють змінити ситуацію на ринку праці, забезпечити нормальне його функціонування, зняти або попередити виникнення соціальної напруги.

Чисто конкурентні і чисто регульовані ринки праці існують лише в теоретичних моделях. У різних країнах існують ринки праці, що

знаходяться між цими двома крайностями, переходячи з одного стану в інший залежно від національної економічної системи, а на різних підприємствах – залежно від стилю управління (демократичного або авторитарного).

Регулюючий вплив ринку праці має різний характер: захисний (для окремих груп населення); обмежений; директивний; контрольний; заохочувальний (для адміністрації, населення); організований. Об'єктами регулювання виступає поведінка як найманих працівників, так і роботодавців.

Цілеспрямоване регулювання процесів на ринку праці вимагає відповідних коригувань в законодавчих актах, в ціновій, інвестиційній, фінансово-кредитній, соціальній політиці, врахування регіональних особливостей розвитку економіки.

Отже, регулювання ринку праці – це взаємоузгоджена робота уряду, територіальних органів влади, спілки роботодавців, професійних спілок працівників і керівників підприємств.

Регулювання ринку праці здійснюється за 2 напрямками: пасивним, коли об'єктом уваги є потенційний працівник, який активно шукає роботу, тобто розроблені заходи спрямовуються в основному на безробітних та їх працевлаштування чи перепідготовку; активним – спрямованим на попередження безробіття, тобто заходи мають попереджувальний характер.

Сучасний механізм регулювання ринку праці – це поєднання саморегулюючого ринкового механізму і системи заходів державного сприяння зайнятості. Державне регулювання зайнятості, забезпечуючи зміни у структурі зайнятих, повинне, по-перше, створити умови для переміщень трудових ресурсів з урахуванням справжніх розмірів та глибини диспропорції в їх розподілі і, по-друге, покласти в основу цих переміщень критерій економічної доцільності та ефективності господарювання. Такий підхід передбачає розробку конкретних механізмів і важелів державної системи регулювання ринку праці. В основу заходів державного регулювання зайнятості населення повинно бути покладено заохочення економічного росту, підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва, що розглядаються як найважливіші умови підтримки і забезпечення ефективної зайнятості.

Кожен різновид праці, професія, спеціальність, кожна окрема категорія працівників (наприклад, підлітки, студенти, пенсіонери, інваліди), кожен регіон мають свій відокремлений в певній мірі ринок праці. Більшість працівників конкурують між собою на місцевих ринках.



Ринок праці для найбільш кваліфікованих, рідкісних спеціалістів може мати національні і навіть міжнародні масштаби. Існують чітко структуровані та ледь оформлені ринки праці. Чітко структуровані ринки передбачають укладання трудового контракту відповідно до чинного законодавства, що регулює умови праці, її оплату та інші аспекти трудових відносин. Ринки з нерозвиненою інституційною інфраструктурою характерні для країн недостатньо розвинених країн, де, крім відкритих (формальних) ринків праці, існують також неформальні тіньові ринки.

Отже, сегментація ринку праці – це поділ робочих місць і працівників за об'єднуючими ознаками на відносно стійкі і замкнуті сектори, які обмежують мобільність робочої сили своїми кордонами.

Вибір базового (тобто цільового) ринку підприємства доцільно здійснювати у два етапи:

- перший етап – макросегментація (або перший рівень поділу ринку) – має на меті ідентифікацію певного ринку, на якому працює чи буде працювати підприємство / працівник;

- другий етап – мікросегментація – визначення та опис груп об'єктів сегментації зі схожими потребами і характеристиками, що створюють для підприємства / працівника сприятливі ринкові можливості.

Обидва етапи передбачають використання певних характеристик об'єктів, що підлягають сегментації (працівників, підприємств, конкурентів чи партнерів). При цьому для кожного з наведених об'єктів застосовують різні групи ознак.

Найважливіші **терміни сегментації**:

- *ознака* (змінна) – певна характеристика об'єкта сегментації;
- *принцип* – основне правило групування ознак (чи змінних) сегментації;
- *фактор* – принцип сегментації, що об'єднує ознаки, за допомогою яких описується сутнісний зміст сегмента;
- *критерій* – підстави (показники чи характеристики) для визначення доцільності вибору сегмента.

Залежно від цілей і завдань дослідження використовують такі **методи сегментації**: метод побудови сітки сегментації, метод багатомірного статистичного аналізу і метод групувань. Найчастіше на практиці використовують **метод групувань**, який передбачає послідовне розбивання сукупності об'єктів на декілька підгруп за найважливішими ознаками. Наприклад, IT-фахівців спочатку поділяють за спеціалізацією, потім здійснюють поділ за досвідом, в отриманих групах визначають

частки тих, хто надає перевагу роботі над певними проектами і т.д.

### **Порядок сегментації претендентів та роботодавців**

Актуальність удосконалення методики сегментації об'єктів і суб'єктів ринку праці зростає під впливом якісних змін, що відбуваються у суспільно-економічному середовищі в цілому. Поліпшення якості життя населення зумовило диференціацію та ускладнення потреб як роботодавців, так і найманих працівників, а отже, і розширення спектра мотивів їх пошуку та підвищення вимогливості з обох боків. Поряд із відомими суб'єктами на ринку праці сформувався новий тип працівника, поведінку якого на ринку визначають такі риси: поінформованість; індивідуалізм; мобільність; орієнтація на активний стиль життя; незалежність; критичне ставлення до пропонованих посад, умов і управління; прагнення до самоудосконалення та саморозвитку; схильність змінювати умови праці під впливом нових знань.

Указані зміни роботодавці мають розглядати у контексті нових можливостей, що з'явилися разом з утворенням нових сегментів і субсегментів. Задовольнити потреби останніх можна лише на основі їх ідентифікації та дослідження, що й передбачає сегментація.

Найбільш адекватним для виконання поставленого завдання вважаємо алгоритм, побудований на базі послідовного застосування методів «Post hoc (cluster-based)» та «Apriory» (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Послідовність комплексної сегментації на ринку праці

На *першому рівні* необхідно визначити сукупність сегментаційних ознак, принципів та факторів сегментації. Такий поділ дозволить встановити причинно-наслідкові зв'язки у характеристиках об'єктів

сегментації. Для виконання цього завдання потрібно здійснити збір та аналіз значного масиву первинних даних із застосуванням різних методів, зокрема: дисперсійного, дискримінантного, факторного, структурно-функціонального.

На **другому рівні** належить визначити *критичні ознаки* сегментів та субсегментів ринку праці. Критичними ми називаємо ті змінні, що є найголовнішими для характеристики кожної з визначених груп сегментації. Тобто критичними є ознаки, на підставі яких можуть бути встановлені ключові відмінності між сегментами. Практичне виконання цього завдання потребує високого рівня професіоналізму і значних фінансових та організаційних ресурсів, тому має проводитися на умовах омнібусу. Це доцільно здійснювати на постійній основі з метою перманентного оновлення та доповнення баз даних, виявлення характерних тенденцій у поведінці працівників і нових ринкових ніш. Маючи базовий поділ ринку та характеристики основних сегментів, підприємство може обґрунтовано сформулювати місію, розробити стратегію маркетингу та перейти до **третього рівня** сегментації, а саме на підставі методу «А рiорiу» самостійно здійснити критеріальну оцінку сегментів і вибір найбільш доцільних з них.

На **четвертому рівні** потрібно визначити оптимальну кількість сегментів, на яких підприємство має зосередити свої зусилля з огляду на власний ресурсний потенціал та критерій сумарної задоволеності працівників.

На **п'ятому рівні** треба структурувати цільові сегменти: по-перше, розподілити сегменти за ступенем їх пріоритетності для підприємства, окремо визначивши групу тих, від яких бажано відмовитися. По-друге, описати комунікаційні та інші переваги субсегментів. Пріоритетність претендентів можна визначити за будь-яким критерієм, який підприємство обрало як найважливіший. З позицій маркетингу співпраці, кожного пріоритетного претендента можна також розглядати як окремий ринок, оскільки кожна людина унікальна за своїми даними, які формують відповідні потреби, мотиви, уподобання і смаки, поведінку під час виконання функцій і комунікаційні навички в колективі, тобто все те, що визначає врешті-решт відповідність працівника певній позиції у певному колективі. Однак, реалізація підприємством поставлених цілей базується не лише на сегментації майбутніх працівників, а й партнерів (чи конкурентів), які є важливими співучасниками підприємства у товарообмінному процесі на ринку. Алгоритм сегментації партнерів також складається з кількох рівнів (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Алгоритм сегментації партнерів роботодавця

**Перший рівень сегментації партнерів роботодавця** має два підрівні:

1. Класифікація усіх операторів досліджуваного ринку за ознакою функції, яку виконує підприємство у системі виробництва/розповсюдження продукту роботодавця. На підставі цього критерію виділяють два сегменти: виробники (або постачальники, або суміжники) окремих елементів комплексного продукту та розробники і продавці комплексного продукту.

2. Опис суб'єктів ринку за географічною ознакою, тобто визначення підприємств, що мають зручну для ініціатора сегментації локалізацію.

На **другому рівні сегментації** підприємства першої групи поділяють за ознакою виду потреби, що задовольняється продуктом функціонування кожного з них. Кількість сегментів цього виду не є сталою величиною і залежить від рівня розвитку ринку та його регіональної концепції.

Підприємства другої групи за набором функцій класифікують на

постачальників, розробників і продавців комплексного продукту.

На *третьому рівні сегментації* підприємство, що здійснює цей процес, має вибрати із досить широкого спектра найважливіші для досягнення своїх цілей критерії класифікації представників кожного з визначених на перших двох рівнях сегментів. На рис. 2. наведені можливі ознаки класифікації, однак цей перелік досить умовний і кожного разу залежить від конкретної мети сегментації.

*Четвертий рівень сегментації* передбачає вибір з усіх підприємств-претендентів саме тих партнерів, співпраця з якими може бути найбільш комфортною і ефективною. З цією метою нами запропоновано критерії, за допомогою яких буде здійснюватися необхідний вибір, і яких доцільно об'єднати в три групи.

1. *Іміджеві критерії* дозволять визначити, з одного боку, який імідж має потенційний партнер на ринку, а з іншого – як позначиться співпраця з ним на іміджі ПТГ: *концепція діяльності* (яка є пріоритетною) – вказує на розуміння керівництвом стану розвитку ринку, уміння обрати відповідну філософію бізнесу; *рівень якості обслуговування* (високий, середній, низький) – свідчить про ймовірність впровадження на підприємстві-партнері стандартів якості обслуговування і застосування маркетингу співпраці; *рівень знання споживачів про партнера* (у відсотках) – високе значення цього показника може бути додатковим стимулом для співпраці за умови позитивних оцінок споживачами послуг ТП; *позиція партнера на ринку* – має бути зіставною із бажаною позицією, яку прагне здобути ТП у результаті співпраці з ним та ін.

2. *Ергономіко-технологічні* критерії вказують на взаємну технологічну нешкідливість і готовність підприємств до співпраці: *сумісність технологій виробництва послуг* – може бути визначена на підставі оцінки технологічної та психологічної культури виробництва на підприємствах; *сумісність технологій менеджменту*, на яку вказують такі критерії, як порівняння часу для прийняття рішення, рівень делегування повноважень і відповідальності та ін.; *рівень активності у виробництві турпродукту* – розраховується з огляду на потужність (ресурси) підприємства і доцільність його участі.

3. *Особистісні характеристики керівників підприємства* часто є визначальними у виборі партнера і розвитку співпраці з ним: *рівень відповідальності* (може бути встановлений за допомогою аналізу динаміки показників діяльності підприємства, у т.ч. зіставлення їх із середніми по галузі); *ставлення до інновацій* (індикаторами є коефіцієнт

оновлення асортименту послуг підприємства, застосування бенчмаркінгу тощо); *вимоги до умов співпраці* (мають впливати із гармонізованих місій та принципів роботи підприємств); *система цінностей* (на них вказують стиль життя керівників, обраний стиль управління і рівень корпоративної культури на підприємстві); *готовність до співпраці* (підсумковий показник, який до того ж охоплює взаємну поінформованість і психологічну готовність керівництва підприємств-претендентів до співпраці).

Підсумовуючи викладене, наголосимо, що банк даних щодо суб'єктів і об'єктів на ринку праці, отриманих завдяки їх сегментації, повинен постійно оновлюватися. Це дозволить як діючим підприємствам, так і претендентам правильно прогнозувати напрями діяльності, формувати стійкі конкурентоспроможні системи на основі маркетингу співпраці.

### ***Оцінювання сегментів. Поняття профілю сегмента***

Незалежно від обраного методу, завершальним етапом процесу сегментації має бути **оцінка перспектив** вибору підприємством визначених сегментів працівників за допомогою таких маркетингових критеріїв, як:

- ***відповідність місткості сегмента*** – місткість сегмента має дорівнювати або бути більшою, ніж виробничі потужності підприємства;

- ***доступність сегмента*** – наявність можливостей для розповсюдження Т/П (ступінь сформованості мережі розповсюдження);

- ***дійсність сегмента*** – стійкість сегмента за головними об'єднуючими ознаками, напрямом динаміки його розмірів (зростає, незмінний чи зменшується);

- ***сумісність сегмента*** з ринком головних конкурентів – ступінь зацікавленості конкурентів у виявленому сегменті (можлива негативна реакція конкурентів на вихід підприємства на цей сегмент, що спричинить додаткові витрати для його відстоювання).

Здійснення сегментації кожного разу передбачає вибір неповторного (ексклюзивного) набору ознак, які оптимально дозволять виокремити зацікавлених у конкретних працівниках (чи вакансіях), а отже і врахувати особливості роботи з ними (рис. 1.3).

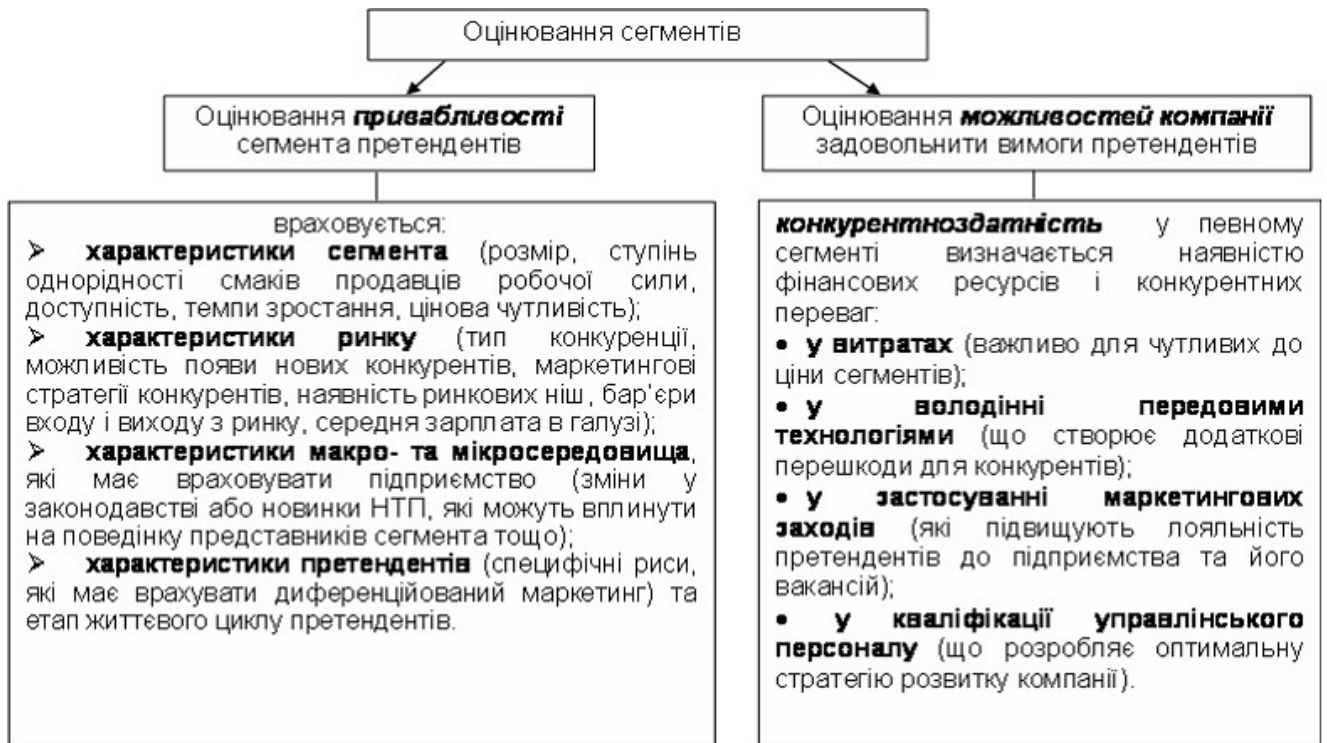


Рис. 1.3. Оцінювання сегментів на ринку праці

Отже, концепція маркетингової сегментації виходить з таких тверджень: споживачі різні → тому вони мають різні потреби → відмінності в потребах формують різновиди ринкового попиту → представники одного різновиду попиту можуть бути виокремлені в один сегмент ринку → сегменти порівняно стабільні в часі.

Результат сегментації: опис сегментів, використовуючи їх найважливіші для себе характеристики, тобто розробка профілів отриманих сегментів. За визначенням О. Зозульова, «**профіль сегмента** – це сукупність змінних сегментації, що набули конкретних значень для певного сегмента і призначені для формалізації складу споживачів досліджуваного сегмента».

Наприклад, спеціалізована компанія з маркетингових досліджень «MMI-Ukraine» так визначила **профіль сегмента** основних претендентів на посаду директора виробничого підприємства: «*Це люди від 35 до 55 років, які проживають у великих містах (від 500 000 населення) і мають доходи, вищі від середніх. Серед них 65-80% становлять чоловіки, 20-35% – жінки. Переважна більшість претендентів має дві освіти, досвід у обраній сфері не менше 5 років, вільно володіє принаймні однією іноземною мовою, чітко формулює очікувані доходи, має рекомендації щодо розвитку підприємства.*

## 2. Суть та історичний аспект формування рекрутменту персоналу

Формування стабільної команди в організації з чітко визначеними функціями кожного працівника, стабільний соціально-психологічний клімат в середині групи є запорукою успіху кожної фірми. А підбір і відсіювання працівників є базисом, який і створює корпоративний та злагоджений дух групи для ефективної життєдіяльності компанії в мінливому та нестійкому середовищі.

Оскільки з розвитком ринкових відносин праця як фактор виробництва стає об'єктом купівлі-продажу, то на ринку праці повинні працювати різноманітні інституційні структури з добору персоналу – рекрутингові (кадрові) агенції, центри працевлаштування, агентства найму, біржі праці, центри зайнятості, служби працевлаштування.

Сучасні менеджери вважають, що доцільно витратити більше часу на пошуки висококваліфікованого працівника, аніж часто замінювати персонал через невідповідність їхніх навичок до займаної посади. Крім того, фінансові втрати, з якими можуть зіткнутися керівники під час довготривалого пошуку працівників не є суттєвими, а самі ж вони пояснюють, що персонал – це стратегічний ресурс компанії, тому ефективність функціонування підприємства безпосередньо залежить від арсеналу набраних професіоналів, які формують якісну складову надання відповідних послуг клієнтам.

В розвинених країнах світу рекрутмент персоналу є сучасним та широко використовуваним способом підбору потенційних працівників до організації. В період глобалізації в усіх сферах суспільного життя пошук кадрів з високим рівнем інтелектуального розвитку, відповідними професійними навичками та знаннями, прагненням до всебічного, безперервного розвитку, швидка адаптивність до мінливого середовища з кожним днем набуває більш важливого значення при прийнятті на роботу людей для керівників організацій.

Цілеспрямований процес пошуку і підбору відповідних фахівців для роботи в організаціях використовується як потреба в нових фахівцях і як потреба заміни вже існуючих працівників. Даний процес пошуку працівників був відомим ще за часів работоргівлі у Стародавньому Єгипті, тоді він набував тільки основних загальних обрисів, ознак своєї сутності, але робоча сила була, водночас, без будь-якого соціального захисту та прав з боку утворених цивілізацій. Люди, які займалися купівлею та продажам рабів, виступали в ролі посередника між умовним роботодавцем та вічним наймитом. Ще в ті часи відбувався



прискіпливий фізичний відбір людей, а тому чоловіки виконували важку роботу, жінки виконували хатню роботу та прислужували імператорам. Ще одним нелюдяним прикладом відбору людей, особливо новонароджених хлопчиків, є відбір часів існування спартанців. Всім відомо, що дітей, які народжувалися з певними вадами, або ж були кволими суспільство вважало «особливими» та такими, які не заслуговують на життя. Таким чином їм вдалося сформувати сильну націю, але водночас одну із найбільш негуманніших того часу. Та і в цьому випадку простежується процес рекрутменту, який полягає в тому, що тільки фізично сильні діти мали шанс на життя, тому що країні потрібно було формувати військо високої якості та фізичної підготовки.

У Стародавньому Римі Юрій Цезар теж відбирав солдатів у незвичний спосіб, а саме: кожного хлопця били по обличчю і після того спостерігали чи червоніла виділена зона, якщо червоніла то такого хлопця можна було вважати щасливцем, оскільки він попадав у військо до Юрія Цезаря. Такий негуманний та незвичний спосіб відбору військових вчені пояснюють тим, що можливо правитель таким чином визначав наскільки здоровим та сильним був претендент, адже коли кров циркулює добре по організму, то місце удару буде швидше червоніти, а це означає, що людина наділена швидкою реакцією та має схильність швидше думати, що було надзвичайно важливим при веденні боїв з іншими народами. Хоча все це лише різні припущення від інших науковців, чому правитель використовував саме цей спосіб, а тому експерти лише наводять певні підстави, але факт один: це те, що вже у стародавні часи люди здійснювали рекрутмент населення, але, в основному, в масштабному контексті.

За правління Сулеймана I Пишного при палаці існували гареми, де жили найкрасивіші жінки з усього світу, але й тут відбувався відбір красунь, адже не кожна з них мала можливість бути з султаном разом. Наложниць навчали правильним манерам, арабської мови, танців, а матір султана відбирала серед них ту, яка сподобалась їй, або ж сам султан міг обирати собі жінку, яку забажав. Як бачимо, еталон краси був головним критерієм відбору жінок для султана.

В період українського козацтва теж спостерігаються цікаві елементи відбору людей, які бажали поповнити лави вільних та незалежних людей, що називали себе козаками. Не кожен міг претендувати на звання «козак», бо потрібно було прийняти християнську віру та володіти вправно холодною зброєю. Ще однією особливістю, що відрізняла справжніх козаків від простого населення,

була зачіска у вигляді чуба, довгого пасма волосся на голові та присутня шабля. Як бачимо, і на теренах нашої країни відбувалися перші лінії формування відбору та підбору людей, але в межах окремої соціальної групи на певній території.

В період Першої та Другої світової воєн рекрутинг існував як несуттєвий елемент набору персоналу, коли діяли цукрові, металургійні заводи, заводи з виготовлення зброї, де підбиралися працівники з відповідними знаннями та навичками для того, щоб працювати в одній з обраних сфер. Також сюди входив відбір тих людей, які бажали вступити на службу, щоб захищати свою батьківщину. Відзначимо, що в ті часи кадрова політика не була добре розвиненою та виокремленою як невід'ємний механізм функціонування виробничих підприємств. Період індустріалізації СРСР та країн Заходу значно змінив функцію рекрутменту населення. СРСР прагнуло збільшити обсяг видобування корисних копалин, урожайність за рахунок залучення великої кількості людей, а тому кожен повинен був працювати на благо суспільства, тоді як країни Заходу почали індустріалізацію, запроваджуючи науково-технічний прогрес на виробництві, тобто вдосконалювали обладнання, устаткування, технологічні процеси і вже на основі цього здійснювали відбір працівників відповідної кваліфікації, які могли б управляти приладами.

Як видно, підбір та відбір окремих груп населення був присутнім та широко використовувався у різних народах та країнах ще задовго до створення першої офіційно зареєстрованої компанії, що надавала послуги управлінського консалтингу. Рекрутинг остаточно закріпився та набув популярності лише у середині ХХ століття у США. У 1946 році була заснована компанія Boyden в Нью-Йорку, яка почала займатися підбором та відбором працівників, а у 1948 році була заснована ще одна рекрутингова компанія Manpower, яка стала прямим конкурентом попередній та якій вдалося закріпити основні позиції на ринку консалтингових послуг в світі. На сьогодні компанія Manpower є лідером на ринку за кількістю наданих консалтингових послуг та у сфері підбору та відбору необхідних працівників замовникам, які звертаються до неї за пошуком працівників. Пройшовши шлях від початку заснування до формування успішної організації, дана організація існує на ринку праці уже 73 роки і вона змогла пройти через такі труднощі, як початкова необізнаність людей в даній тематиці, науково-технічний та інформаційний прорив, постійна зміна законів, що регулюють діяльність консалтингових організацій, мінливість зовнішнього середовища,

нестача необхідних кадрів, розширення надання своїх послуг за межами США, нові проблеми на кожному ринку, в який вона входила, відсутність працівників, які є інформативно обізнаними в цій сфері, та інші фактори, що могли зруйнувати впевненість власників організації та не дати шансу, щоб реалізувати свою компанію на ринку, або ж сильні конкуренти.

Дослідження питання виникнення рекрутингу 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. Окремі професії, такі, як ремісництво, мореплавання, судобудівництво та армія, потребували певних вмінь та навичок. Перші згадування про більш кваліфікований підбір працівників почалися ще 4 – 5 тисяч років тому – це був Стародавній Схід. Дослідження школи урядовців у Стародавньому Єгипті, де готували еліту державних службовців, показали, що принципом підбору було 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.

Стародавня Греція також визначалася своєю специфічною формою відбору. У той час завдяки розширенню сфер діяльності різко зростає потреба у кваліфікованих працівниках. Набір на певну посаду ускладнився. Ремісництво, мореплавання й армія забезпечували головно 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 ст. до н. е., хоча вони застосовували її тільки для наймання обмеженого числа державних чиновників, крім того, тільки для представників аристократії.

Другий етап – XIV ст., у середні віки 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 – 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.

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 Ф.Тейлор. Науковий відбір працівника – це ефективність, яка потребувала підбору до кожного виду роботи відповідного підходящого працівника, який мав для цього якісь особливі характеристики та здібності. Для перевірки можливостей працівників виконувати певні види діяльності розроблялися різноманітні тести. Так, Ф.Тейлор розробив тест на швидкісну реакцію для роботи 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. вбачав у працівниках ірраціональні істоти, які спроможні цілеспрямовано діяти лише на основі елементарних стимулів, найперше – грошових. Він зробив висновок, що головна причина низької продуктивності праці – неудосконалена система оплати праці та заохочення.

Німецький вчений М. Вебер вважав, що організація повинна бути чіткою та формалізованою. За кожен дію працівники повинні відповідати повною мірою. Усі ці дії мають бути прописані в офіційному документі. Словом, модель бюрократичної організаційної системи. Щодо підбору персоналу, то він вважав, що усі члени організації повинні підбиратися на основі їх технічної кваліфікації шляхом формальних екзаменів та освіти.

Четвертий етап розпочався наприкінці XIX – на початку XX ст. Головною відмітністю 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.

Проаналізувавши літературу, 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.

У часи Радянського Союзу і пострадянського періоду керівники організацій намагалися мінімізувати будь-які витрати, в тому числі витрати, пов'язані з набором кадрів. Як показав аналіз джерел [22; 30], у 60-ті роки XX ст. в Україні виникла заводська соціологія. Вчені того часу розробляли науково-методичне забезпечення (керівництво) з питань комплектування штатів, що ефективно запроваджувалося 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 підвищенні їх рівня. Пріоритетом сучасного підходу є прагнення до формування витрат так, щоб досягти максимально можливих результатів процедури найму персоналу. Автор даного дослідження вважає, що це був п'ятий етап становлення рекрутингу.

Шостий етап 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 поліпшення 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 найліпші 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.

Тож, проаналізувавши основні етапи еволюції становлення рекрутингу, наведемо їх у табл. 1.1.

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

Нині рекрутинг можна вважати видом діяльності у сфері послуг, яка найдинамічніше розвивається в усьому світі, а підтвердженням цьому є, зокрема, наявність тільки в США близько 200 000 рекрутингових компаній. Осіб, які займаються пошуком персоналу, називають рекрутерами, і вони є кількох типів:

- 1) корпоративні рекрутери;
- 2) постійні сторонні рекрутери;
- 3) тимчасові сторонні рекрутери.

Незважаючи на різні види рекрутерів, їх діяльність характеризується такими загальними бізнес-процесами:

- 1) оформлення замовлення;
- 2) пошук претендентів;
- 3) відбір, підбір, оцінка кандидатів;
- 4) працевлаштування (плейсмент);
- 5) моніторинг плейсмента;
- 6) заміна працівників, які не відповідають заявленим умовам.

Таблиця 1.1

## Етапи становлення рекрутингу

Етапи	Період етапу	Причини виникнення рекрутингу на даному етапі	Характерні риси даного етапу	Форми підбору, характерні для даного етапу
Донауковий період				
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
Науковий період				
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, рекрутмент), лізинг персоналу, аутсорсинг

Також для рекрутингових компаній характерні такі послуги кадрового консалтингу, що містять:

- тестування, оцінку й аудит персоналу;
- навчання, перепідготовка персоналу;
- аналітичні дослідження ринку праці та заробітної плати;
- послуги з розрахунку заробітної плати;
- HR-консультавання;
- аутстафінг;
- лізинг персоналу;
- аутсорсинг кадрового діловодства.

### **3. Об'єктивні передумови й етапи виникнення рекрутингу в Україні**

Діяльність фахівця, який здійснює відбір та підбір кадрів, потребує швидкої реакції та прийняття ефективних рішень, особливо у період інтеграційних економічних, соціальних, політичних процесів, розвитку інформаційної, комунікаційної систем, де кожен працівник є цінним та потрібним ресурсом для організації, особливо, коли це стосується українців. Населення України схильне до еміграції, оскільки рівень якості життя населення, заробітної плати, умови праці, соціальний захист не на відповідному рівні, аніж у Європейських країнах. Кожна людина прагне працювати на підприємстві, яке має позитивний імідж на ринку праці, знижує несприятливі фактори виробництва, стимулює високою заробітною платою, безперервно навчає працівників. На українських підприємствах дуже рідкісним явищем є поєднання вищеперерахованих факторів заохочення населення залишатися на теренах України та розвивати свій внутрішній потенціал в межах окремого підприємства, адже навіть відсталість науково-технічного розвитку на виробництві та недостатня фінансова підтримка персоналу гальмують розвиток своїх працівників, а тому найліпші з них покидають таке підприємство та вирушають за кордон, де є можливість повного розкриття їхніх навичок та знань.

У пострадянських державах організації продовжують економити кошти на працівниках, не вбачаючи довгострокової перспективи в них, а звільнення та заміна робітника на іншого не розглядається як кадрова проблема для вищого керівництва. Помилковість дій та прийнятих рішень у сфері підбору та відбору працівників можуть тягти за собою великі фінансові та соціальні втрати.

Рекрутингові послуги в Україні почали набирати популярності у другій половині ХХ століття, коли спостерігалось значне зростання міжнародних рекрутингових компаній, які захоплювали все нові та нові ринки консалтингових послуг [15, с. 233]. Їхня зацікавленість полягала в тому, що їм необхідно було шукати більш економічно вигідні та цінні кадри у різних частинах світу, адже ринок в США був обмежений та більш передбачуваний, аніж потенційні кадри з інших держав, де культура, звички, рівень отриманих знань, доходів значно відрізнявся від соціально-економічного становища в США. Окрім того, ключовою особливістю була заробітна плата, за яку готові були працювати працівники, адже висококваліфіковані кадри в розвинених країнах світу



значно дорожчі, аніж у країнах, що тільки розвиваються. Тому правильним рішенням було визначити рівень інтелектуального капіталу в Україні та обсяг заробітної плати, що зазвичай був нижчим у два рази, тому зацікавити такого працівника не займало багато часу та зусиль, та найголовніше – було економічно вигідним. Україна має перспективи у сфері людських ресурсів, адже наша країна одна з тих, які забезпечують провідні країни світу робочою силою, та не тільки тими людьми, хто виконує прості фізичні навантаження, але й сюди зараховують також фахівців, службовців, професіоналів своєї справи, які здобувають освіту в Україні, а потім рекрутингові компанії за допомогою хедхантингу переманюють їх до міжнародних компаній, які або ж вже розміщені на вітчизняному ринку, або ж за кордоном.

Становлення рекрутингових послуг в Україні відбувалося разом з розвитком потреб у послугах з пошуку, підбору і добору персоналу. Незважаючи на те, що такий вид послуг, як і більшість інших, ми позичили із Заходу, український ринок рекрутменту має ряд специфічних особливостей, котрі проявляються і в процесі надання цих послуг, і в напрямках розвитку даного виду діяльності. Поняття рекрутингу нове на ринку праці, проте послуги даного напрямку достатньо затребувані за багатьма причинами, основні з яких – компетенції та досвід рекрутерів, їхні експертні знання ринку праці, широка база даних, економія часу та інших ресурсів замовника, тому розвиток і закономірності рекрутингу актуальна тема, тож її дослідження дасть змогу заглибитись в процес наймання працівників за допомогою рекрутингових методів й вивчити всі аспекти діяльності в даному напрямку.

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 в повній мірі, тому що не вистачало достатньо місця на українському ринку [53]. На той час іноземні рекрутерські компанії висилали своїх співробітників для виконання разових проєктів 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 такі вітчизняні рекрутерські компанії, як: «Анкор С. В.» та «Інтелек-робота-сервіс» [54].

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 [54], 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 тепер. Потім український відділ TMP Worldwide об’єднався з компанією Nadson, у результаті утворилася нова структура – Nadson-TMP.

Розглянемо основні етапи становлення рекрутингу в Україні [53]. Зведемо дані у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

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. 1.2 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, за оцінками спеціалістів у сфері рекрутингу, послугами з пошуку, підбору та відбору персоналу користуються понад 20 % активно діючих українських компаній, а це близько 5 млн. доларів на рік. Потенційний ринок даних послуг тільки у м. Києві оцінюється у 30 млн. доларів на рік. Найбільшу частку ринку рекрутингових послуг

займають послуги з підбору персоналу для середнього та топменеджменту, а низькокваліфіковані професії розвинені недостатньо. Це пояснюється тим, що розвиток компаній, які потребують персоналу низької кваліфікації, знаходяться лише на стадії становлення корпоративної культури, а також небажанням рекрутингових агентств займатися чорною 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.

Сьогодні на українському ринку праці значно копіюються економічні механізми західних країн та, відповідно, розширюється розмаїття і кількість інструментів з набору та підбору персоналу. Залучити працівників можна як, використовуючи внутрішні ресурси підприємства, так і за допомогою спеціалізованих агентств з пошуку та підбору кадрів. На відміну від рекрутингових, консалтингові агентства не займаються безпосереднім пошуком працівників, а дають потрібну інформацію, зокрема: дані про загальний стан ринку праці, рівень заробітної плати, наявність працівників певної категорії, консультативну інформацію та іноді допомогу в зайнятості.

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 став для рекрутингових агентств більш сприятливим для їх діяльності. За його словами, плинність кадрів скоротилася до 10-15 %, а 40 % підприємств почали набирати новий персонал.

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.

Отже, в Україні рекрутинг персоналу не є достатньо поширеним через необізнаність людей в цій сфері, небажання витратити додаткові кошти на пошуки необхідних працівників, але все ж таки дані послуги використовують великі компанії.

## **Тема 2. Рекрутмент: поняття та зміст роботи**

1. Рекрутмент як вид підприємницької діяльності, його економічне і соціальне значення
2. Елементи й етапи рекрутингу
3. Дослідження діяльності та перспективи розвитку рекрутингових агенцій в Україні

### **1. Рекрутмент як вид підприємницької діяльності, його економічне і соціальне значення**

Суть та походження рекрутингу, його ознаки та ключові характеристики дослідили та здійснили поглиблений аналіз багато економістів та науковців, що були зацікавлені в даній темі, яка відносно нова для українського ринку. Спільною ознакою для всіх дослідників щодо визначення рекрутменту є те, що вони погоджуються з тим, що рекрутмент персоналу є довготривалим пошуком відповідних кадрів з необхідною кваліфікацією та вміннями, навичками, на основі якого відбувається відсіювання та відбір професіоналів своєї справи з метою залучення їхніх знань у межах конкретної організації, яка готова заплатити великі кошти рекрутерам, щоб вони змогли знайти таких працівників [4, с. 30].

Універсального визначення поняття рекрутинг не існує в науковій сфері, тому потрібно виділити деякі з них, що мають максимальну інформативну наповненість та зрозумілий сенс щодо визначення даного процесу в сфері персоналу. Якщо звернутися до тлумачного словника, то рекрутинг визначено «як набір новобранців». До прикладу, «К.Г. Наумік зазначає, що рекрутинг – комунікативна бізнес-діяльність, під час якої у процесі управління інформаційними ресурсами та потоками з використанням знань і вмінь комунікативних процесів досягаються цілі організації» [30, с.132]. Автор намагається надати рекрутменту важливої ролі у формуванні кадрової політики організації, тому менеджери повинні здійснювати свою роботу більш відповідальніше та намагатися використовувати більш результативніше власний робочий час на пошуки спеціаліста, розуміючи важливість поставленого завдання. Кадри – це найголовніший та ключовий ресурс організації, який є тим генератором, що заводять усі інші механізми підприємства, без якого неможливий будь-який результат, навіть роботи, які можуть замінити нібито працівників, є творінням людей. Не потрібно недооцінювати усю важливість будь-якого працівника підприємства, бо чим цінніший

працівник з його якісними та кількісними характеристиками, тим більший шанс досягнення поставлених цілей організації. Часта зміна працівників не призводить до ефективного результату, оскільки порушується внутрішній спокій в організації, виникає ризик витоку конфіденційної інформації (промислове шпигунство, розкриття комерційної таємниці), зростають фінансові витрати з розвитку та навчання персоналу, знижується можливість формування професійного персоналу, зростає вразливість підприємства до зовнішнього мінливого середовища, ризик надання неякісних послуг.

Згідно з визначенням В.М. Весніна, «рекрутмент розглядається як довготривалий процес вивчення професійних та психологічних якостей конкретного працівника для вибору та попередньої підготовки його до виконання обов'язків на певній посаді та відсіювання із сукупності претендентів найбільш відповідних з урахуванням відповідності їх кваліфікації, особистісних якостей та навичок, які необхідні організації» [23, с.132]. Автор розглядає рекрутмент як складний процес, який охоплює не тільки необхідний набір навичок та знань, якими повинен володіти потенційний працівник, але й враховує психологічну складову особистості, оскільки часто можна спостерігати невідповідність психологічного стану людини до посади, яку вона бажає зайняти в майбутньому. Дуже важливим фактом є те, щоб потенційний працівник володів особистими якостями характеру, потрібними для обраної професії. Якщо це майбутній керівник, то він повинен бути лідером в групі, активним, впевненим, креативним, рішучим, справедливим, оратором, дружелюбним, демократичним, але водночас зберігати в окремих випадках авторитарний стиль управління. В сучасних умовах розвитку усіх сфер суспільного життя можна спостерігати багато випадків, коли випускники вищих навчальних закладів не влаштовуються на роботу за своєю професією, причому головною причиною є небажання та неприязнь до вибраної спеціальності, яку, швидше за все, за них обрали батьки, друзі, родичі. На жаль, така ситуація негативно відображається на ринку праці, на якому виникає диспропорція між попитом та пропозицією робочої сили, а тому з великого потоку людей тільки одиниці насправді продовжують працювати за своєю спеціальністю. Сучасні HR-менеджери повинні провести широкий спектр відбору працівників, беручи до уваги їхній психологічний розвиток, який можна дізнатися, спираючись на різноманітного характеру тести, анкетування, опитування [45, с.116]. Дані методи відбору персоналу допоможуть ліпше зрозуміти

працівників, їхнє бажання розвиватися, цілі, які вони ставлять перед собою, мету, яка є кредом протягом усього їхнього кар'єрного життя. Служба персоналу повинна розглядати працівника не тільки як людину, яка володіє певними визначеними навичками та знаннями, але й як особистість з чітко сформованими власними цінностями, звичками, звичаями, традиціями.

З розвитком інформаційної сфери ряд вчених стверджує, що рекрутмент персоналу вдосконалився та змінив своє первинне значення на е-рекрутмент. Ця сфера швидше розвивається та поширюється серед фахівців з підбору та відбору персоналу, тому все частіше рекрутинг ототожнюється з сучаснішим визначенням – електронний рекрутмент [29, с.164]. Фактично, електронний рекрутинг є одним із ефективних способів набору персоналу для знаходження необхідних фахівців, використовуючи мережу Інтернет та досліджуючи популярні серед населення соціальні мережі. О. В. Мазоренко визначає електронний рекрутмент як використання мережі Інтернет з метою цілеспрямованого пошуку майбутніх кандидатів, їхнього відсіювання, комунікування та управління під час всього процесу рекрутингу [26, с. 243]. В період трансформаційних зрушень та постійного збільшення користувачів Інтернет, в мережі набувають все більшої популярності різні послуги, які надаються компаніями через власні сайти, маркетплейси, соціальні мережі. Пошук кадрів через точки офлайн є менш дієві, якщо розглядати їх у розрізі макроекономічної площини, де потрібно знайти велику кількість професіоналів своєї справи за обмежений час. Виникає нестача часу та недоцільність здійснювати пошук людей рекрутерами в реальному житті, тому на допомогу приходить швидкий інформаційний розвиток, глобалізація економічних процесів, інтеграційні процеси між країнами, працівниками, роботодавцями. Водночас неможливо нівелювати перевагу пошуку людей через друзів, знайомих, рекомендації робітників, клієнтів, оскільки фахівець з підбору персоналу матиме уявлення про людину, її особистісні, професійні якості, спрощуючи довготривалий ланцюжок пошуку спеціалістів, зосереджуючись як на перевагах потенційного працівника, так і його недоліках.

Друга частина науковців, таких як С.І. Самигін, Б.Ю. Сербіновський, визначають «рекрутмент персоналу як цілеспрямований та довготривалий процес вибору фірмою одного з ряду претендентів на вакантне місце, причому найбільш відповідного за критеріями відбору, задоволення досягнення майбутнього працівника одержати посаду, щоб

реалізувати свої знання та нерозкриті можливості» [37, с.57]. П.В. Журавльов, С.А. Карташов та інші виділяють таке поняття як «вербування персоналу», що відповідає за змістом рекрутингу та тлумачиться так: «вербування персоналу – це безперервна робота з пошуку й залучення потрібних спеціалістів, створення резерву потенційних кандидатів за усіма посадами». Компанія здійснює кастинг на посаду, тоді як відбір людей здійснюється з чітко визначеними критеріями вищого керівництва відповідно до вакантної посади. На даному етапі рекрутменту менеджери опираються водночас як на свої уподобання, так і на критерії відбору, тобто здійснюється суб'єктивно-об'єктивний аналіз конкретного працівника, причому перевагу може мати як один, так і другий елемент, все залежить від спеціаліста з відбору персоналу. Спостерігаються неодноразові випадки на підприємствах, коли суб'єктивна сторона фахівця по персоналу відіграє значну роль, і лише після цього береться до уваги об'єктивне оцінювання працівника, але правильний порядок дій повинен опиратися на професійні якості працівника: кваліфікація, стаж роботи, спеціалізація, сертифікати щодо проходження тренінгів, семінарів, інформація щодо підвищення кваліфікації, рівень володіння англійської мови, наявність водійських прав, отримані грамоти у сфері обраної спеціальності. Оскільки можна найліпше проаналізувати людину з боку її професійної складової та глибше дізнатися про її досвід роботи, у яких структурах вона працювала, чому звільнилася, коментарі з боку клієнтів, роботодавця, а вже потім суб'єктивно оцінювати її, ставлячи перед собою питання її адаптації, чи зможе вона пристосуватися та влитися в колектив, які її особистісні якості, чи не є вона бунтарем, тим, хто опирається змінам та намагається порушити спокій внутрішньої складової в організації, адже недооцінка психологічного стану майбутнього працівника може принести негативні наслідки для цілої компанії, які матимуть визначальний вплив на її розвиток в подальшому.

Рекрутмент кадрів – достатньо складний процес, який потребує часу та значних зусиль з боку менеджера, який безпосередньо здійснює підбір та відсіювання майбутніх претендентів на посаду [34, с. 40]. Комплексна оцінка працівника є ключовим та найважливішим моментом у процесі підбору людей, тому потрібно здійснити детальний та глибокий аналіз кожного працівника.

Далі розглянемо підходи різних авторів до визначення поняття «рекрутинг» в таблиці 2.1.



## Означення поняття «рекрутинг»

Автор	Визначення поняття «рекрутинг»	Основне ототожнення
Качан К. П.	Двосторонній процес залучення і утримання персоналу	Процес залучення та утримання
Лавріненко О.С.	Це робота з пошуку та оцінки персоналу у різних організаціях для виконання певної роботи	Робота з пошуку та оцінювання персоналу
Божанова В.Ю., Русінко М. І.	Підбір кваліфікованих кадрів для сторонніх підприємств за винагороду	Підбір кадрів
Іванов А. Є.	Підбір персоналу за формальними вимогами замовника з урахуванням особистості та ділових якостей, який здійснюють за базою кандидатів та за відгукома оголошення в ЗМІ	Підбір персоналу
Пул М.	Здійснення процедури залучення та первинного підбору, частіше більш глибокий відбір, який здійснює організація, у тому числі в період здійснення процедури зволікання та первинного відбору; часто в період випробувального терміна	Здійснення процедури залучення та підбору
Вікіпедія	(Підбір персоналу) – бізнес-процес, який є основним з обов'язків HR- менеджерів або рекрутерів	Бізнес-процес
Бакірова Г. Х.	процес створення бази даних про працівників потрібної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі	Процес створення бази даних
Аллін О.Н., Сальнікова Н. І.	Система доцільних дій зі залучення на роботу кандидатів, які мають такі якості, що потрібні для досягнення цілей організації	Система доцільних дій зі залучення кандидатів
Єгоршин А. П.	Процес відбору відповідних кандидатур на вакантні робочі місця, виходячи з наявного резерву кадрів на біржі праці та на підприємстві.	Процес відбору відповідних кандидатур
Грехем Х.Т., Беннетт Р.	Перший етап процесу заповнення вакансій, він включає вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, установлення контактів з цими претендентами та отримання від них заповненої анкети вступника на роботу.	Етап процесу заповнення вакансій, вивчення характеристик
Лухманова А. Сидорова А.	Метод вибору найбільш відповідного кандидата на певну посаду в організації	Метод вибору кандидата
Самігін С.І., Столяренко Л.Д.	Створення необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності, що з них організація відбирає найбільш відповідних до неї працівників	Створення резерву кандидатів
Розанова В.А.	Процедура, що дає можливість створити резерв потенційних кандидатів для ряду посад, які планує сфера праці	Процедура створення резерву
Щокін Г.	Визначення психологічних та професійних якостей людей з метою визначення їх відповідності виконуваний роботі	Визначення якостей претендента
Веснін В.Р.	Процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою поставлення його до виконання обов'язків на певному робочому місці або	Процес вивчення якостей кандидата

Автор	Визначення поняття «рекрутинг»	Основне ототожнення
	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	
Кафідов В. В.	Серія заходів та дій, які здійснює підприємство або організація для виявлення зі списку заявника особи або осіб, хто як найкраще відповідають для вакантного місця роботи та наступного найму	Заходи та дії для виявлення відповідності кандидата
Єршов В.А., Філіна Ф.Н.	Процес раціонального вибору на основі вивчення професійних та особистісних якостей претендентів, тих з них, хто кращим чином відповідає вимогам посади та придатності до виконання обов'язків на певному робочому місці	Процес раціонального вибору кандидата
Розанова В.А.	Процес оцінювання професійної придатності для різних посад з урахуванням професійно важливих якостей та відбір найкращих з кандидатів	Процес оцінювання претендента та відбір найкращого
Кібанов А.Я, Дуракова І.Б.	Виділення з числа претендентів на вакантну посаду керівника або спеціаліста з управління завдяки оцінювання ділових якостей претендента	Виділення претендентів завдяки оцінювання ділових якостей
Журавльов П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г.	Оцінювання професійно-важливих ділових або інших якостей на вакантні посади; вибір з кращих з резерву, створеного в ході вербування	Оцінювання якостей претендента
Лайм М. Спенсер-мол. І Сайн М. Спенсер	Процес визначення відповідності людей і роботи, людей поза компанією (рекрутинг і відбір нових працівників) або всередині (призначення на посаду та просування)	Процес визначення відповідності кандидата до вимог
Сербіновський Б.Ю., Самігін С.І.	Процес вибору організацією одного з ряду претендентів на вакантне місце, найбільш відповідного за критеріями відбору, задоволення досягнення майбутнього робітника отримати посаду, щоб реалізувати свої здібності та можливості	Процес вибору кандидата
Грехем Х.Т., Беннетт Р. А.	Другий етап заповнення вакансій, який полягає в оцінюва кандидатів, яка проводиться різними методами, в прийнятті рішення про найбільш відповідного кандидата, який у майбутньому займе вакантне місце	Оцінювання кандидатів та ухвалення рішення про відповідного кандидата

Як видно із вищенаведених понять, кожен автор ідентифікує поняття через особисте бачення, підкреслюючи окремі особливості процесу управління персоналом підприємств. Так, з одного боку, рекрутинг – це процес створення бази даних про працівників, з іншого – це створення процедури залучення й первинного підбору, а з третього – бізнес-процес підприємства. Спільним для всіх означень є процес відбору та підбору персоналу.

Отже, визначити рекрутинг можна так: це комунікативний бізнес-процес як система доцільних дій з вивчення, пошуку, відбору, оцінювання й створення резерву кандидатів для реалізації їхніх здібностей та можливостей досягнення цілей організації.

Як вище зазначалося, рекрутинг розглядають як комунікативний бізнес-процес. Але це твердження не отримало достатнього наукового обґрунтування, ним частково займалися такі українські науковці як О. Свєргун, В. Рєпін, Є. Єліферов, С. Шєкшнє та ін.

Наприклад С. Шєкшнє вважє, що залучення персоналу в організацію – це бізнес-процес вищого керівництва, тому що займає значний бюджет часу топ-менеджера. Перевтілення працівників в ключову продуктивну силу сучасної економіки перекладає відповідальність за якість персоналу підприємства на його найвищого керівника, що не може задовольнятися делегуванням цього процесу відділу персоналу. Оцінюючи бізнес, фінансові групи та інвестори враховують не тільки вартість споруд, будівель, обладнання та складських запасів, а й якість здійснення системи менеджменту на підприємстві. Будь-який інвестор може відмовитися від угоди, якщо контракт на продовження співпраці не підпише 80 % діючого персоналу, передусім менеджерами та ключовими спеціалістами. Отже, можна зробити висновок, що через комунікаційний процес, залучаючи на підприємство якісний склад персоналу, керівник впливає на повну вартість підприємства. Тому якісний підбір персоналу, вміння залучати людей визначає подальший розвиток будь-якого бізнесу.

На іншу думку, рекрутинг – це комунікативна бізнес-діяльність, де в процесі управління інформаційними потоками та інформаційними ресурсами, використання відповідних знань та вмінь з комунікативних процесів синергетично досягаються цілі організації.

На думку С.Самігіна і Л.Столяренка, бізнесом є діяльність, що приносить дохід, покликана віднайти суб'єкта, якому не вистачає будь-чого (товару, послуги), віднайти (створити) те, чого не вистачає, та надати суб'єкту. Також вони виділяють три основних види бізнесу: виробничий, торгово-посередницький та бізнес на основі надання послуг. Отже, рекрутинг належить до бізнесу, бо він є джерелом надання послуг з підбору персоналу. Що ж до бізнес-процесу, то В.Рєпін та Є.Єліферов розкривають його зміст так: «бізнес-процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності (послідовності робіт), що за певною технологією перетворює входи на виходи, які представляють цінність для споживача» [39, с. 397].

Ведучи мову про процес рекрутингу, маємо на увазі деяку послідовність дій. Спочатку рекрутер отримує замовлення, потім аналізує кадровий ринок, ринок людських ресурсів (шукає потенційного працівника, використовуючи відповідні методи), далі відбувається набір, відсіювання та безпосередній відбір кандидата. Подібно до бізнес-процесу, на вході рекрутер отримує замовлення, на виході – надання клієнту працівника.

Під час виконання бізнес-процесу рекрутингу визначають його кадровий склад (спеціальний підрозділ управління персоналом, на підприємстві – відділ кадрів) та функціональні обов'язки (ліпше – схематично структуровані). Створення бізнес-процесу рекрутингу дозволяє ефективніше працювати, бо існує певний перелік зобов'язань, які працівник служби кадрів повинен виконати у рамках своєї компетенції. З одного боку, структурований план дій дає можливість чітко виконувати функції, знижує можливість хаотичних дій та породжує відповідальність за виконану роботу. З іншого ж боку, такий спосіб викликає в працівників відчуття обмеженості дій, а у деякого – небажання робити краще чи більше, вони вважають, що це виходить за межі їхніх компетенцій.

Рекрутинг – це частина індустрії управлінського консалтингу, який активно розвивається із загальним розвитком бізнесу та ринку в Україні. З його розвитком люди, які працюють у сфері управління персоналом, стають все потрібнішими. На цьому етапі вже існує конкуренція між найліпшими фахівцями в цій сфері. Зі зростанням бізнесу й розвитком методики управління персоналом росте потреба працівників цієї сфери у інформації, проте володіти нею недостатньо, треба навчитися нею користуватися. Щоб підприємство посідало провідні конкурентів позиції, потрібно втілювати новітні технології роботи з персоналом.

Отже, питання рекрутингу персоналу актуальне в наш час та дуже цікаве для успішних підприємств. Задля успіху свого бізнесу керівнику потрібно створити надійний фундамент свого підприємства, сформувавши такий персонал, який може реагувати на швидкі зміни та потреби зовнішнього середовища. Головні вимоги сучасності до працівників будь-якого рівня – надійність і професіоналізм. Підбір кадрів потрібно здійснювати на жорстких умовах, адже помилка у виборі працівника може дорого коштувати підприємству. Тому керівники багатьох успішних організацій звертаються до рекрутингових агентств за допомогою, бо працівники цієї сфери – висококваліфіковані фахівці, знавці своєї справи, які постійно в пошуці працівників, використовуючи

спеціальні методи та методики.

Тепер досить поширена послуга рекрутерів з навчання своїх технологій. Вона досить дорога, тож тільки ті підприємці, які турбуються за свій бізнес, можуть собі дозволити таку послугу. Компетентний керівник принесе пізніше більший дохід підприємству, знайшовши високоякісних працівників.

## 2. Елементи й етапи рекрутингу.

Основне завдання рекрутингу – знайти людину, працівника, знання й здібності якого будуть відповідати посаді. Тому, об'єктом рекрутингу є пошук, підбір і відбір персоналу. Процес рекрутингу має свою специфіку на підприємствах, але визначають основні його етапи, яких працівники служби персоналу або окремі посадові особи повинні дотримуватися (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Етапи проведення рекрутингу персоналу

У сучасних умовах більшість підприємств структурує свої бізнес-процеси, у тому числі і в сфері HR-управління: за чітко описаною схемою значно легше працювати.



На рис. 2.2 зображено алгоритм рекрутингу на підприємстві. Дана схема регламентує весь ланцюжок дій рекрутера, установлює правила взаємодії з питань найму між відділом управління персоналом та іншими підрозділами.

Сьогодні на українському ринку праці доволі часто копіюються економічні механізми західних країн. Відповідно розширюються різновиди та інструменти з набору кадрів. Залучити працівників на підприємство, установу, організацію можна власними силами (внутрішній рекрутинг) і за допомогою сторонніх організацій (зовнішній рекрутинг) (рис. 2.3).

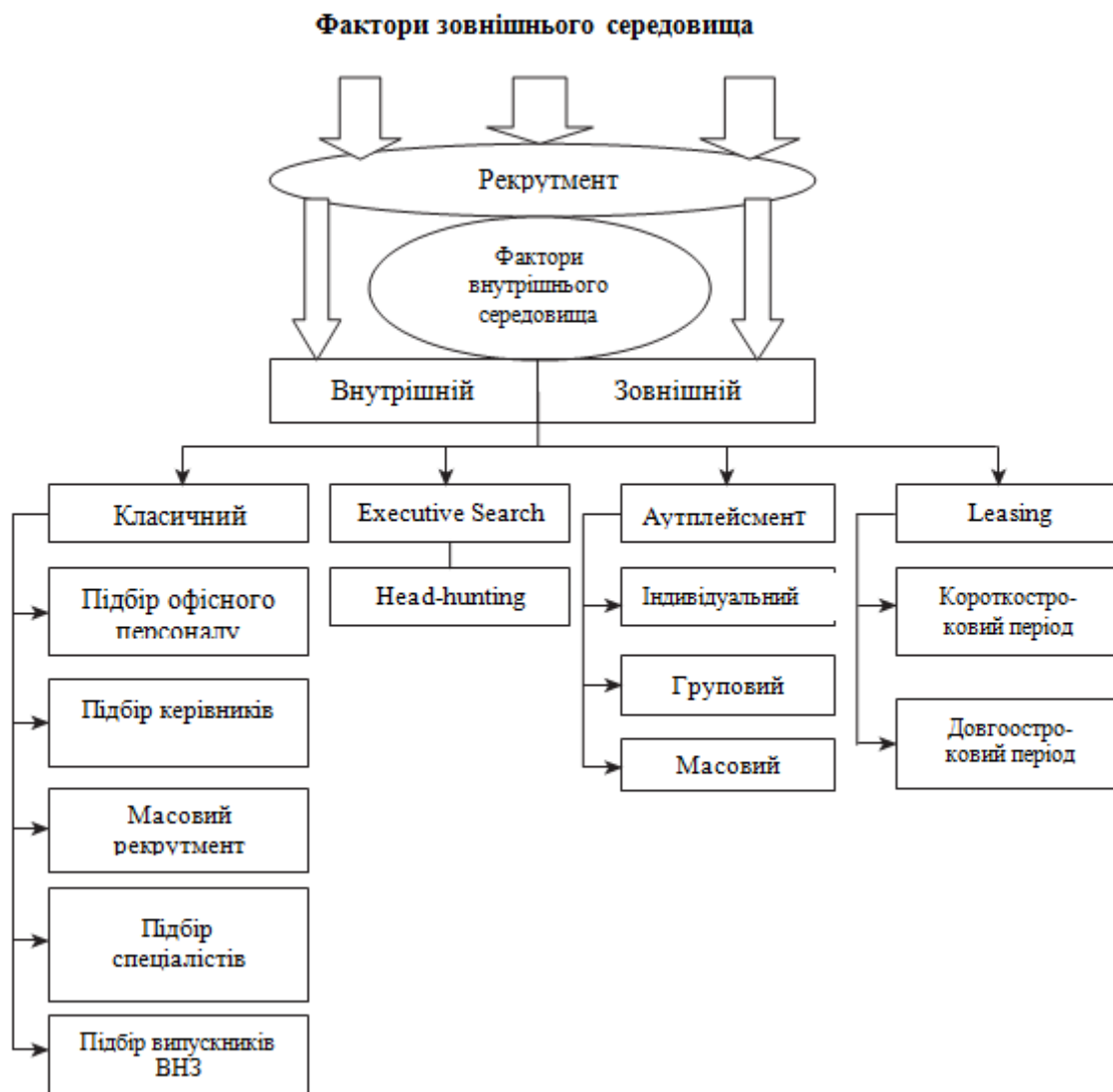


Рис. 2.3. Зовнішній і внутрішній рекрутмент персоналу

Внутрішній рекрутинг – це діяльність кадрової служби, відділу, відповідного підрозділу з пошуку, підбору й відбору потенційних кандидатів на робоче місце та їх адаптації до роботи в організації, на

підприємстві.

Зовнішній рекрутинг – це діяльність різних рекрутингових компаній, кадрових агенцій, некомерційних фондів і центрів, державних структур з підбору претендентів для заміщення вакансій на підприємствах, в установах, організаціях.

Рекрутинг нещодавно увійшов на український ринок праці й посів на ньому чільне місце. Це підтверджується тим, що кадрові та рекрутингові агентства, трудові біржі усе більше розширюють свою діяльність. Хоча вартість послуг поки досить значна, але результат повністю задовольняє потреби керівників.

Рекрутинг охоплює певні технології підбору персоналу і обов'язкове дотримання етичних принципів по відношенню до кандидатів на роботу, замовників і конкурентів з рекрутингового ринку. Серед основних напрямків рекрутингу виділяють:

- Класичний рекрутмент – пошук та відбір керівництва середньої ланки, фахівців та офісного персоналу;

- Executive Search – пошук та відбір керівництва вищої ланки і висококваліфікованих фахівців;

- Head-hunting – пошук та відбір керівництва вищої ланки, «переманювання» певного конкретного ексклюзивного спеціаліста для компанії-замовника;

- Leasing – послуги з оренди співробітників на певний період і на встановлених умовах, що знаходяться в трудових відносинах з агенцією з працевлаштування;

- Outplacement – послуги з працевлаштування персоналу, який звільняється (скорочується) з компанії-замовника в конкретні терміни на визначених умовах (ця послуга надається за фінансування компанії-замовника);

- Прелімінарінг (Preliminaring) – залучення молодих фахівців з допомогою організації місць для проходження виробничої практики або стажування;

- Скринінг (від англ. Screen – просіювати) – це масовий підбір кандидатів шляхом фільтрації усього потоку резюме шукачів за формальними вимогами (наприклад, стать, вік, освіта, досвід роботи, готовність розглядати пропозиції про роботу).

В Україні теж діють такі технології, але найпопулярнішими з них є класичний рекрутмент, Head-hunting і Executive Search.

Executive Search (прямий пошук) – дана технологія роботи застосовується для ефективного підбору ТОП-персоналу і унікальних



фахівців. Executive search – це складний процес, який здійснюється в кілька стадій:

- 1) глибокий аналіз діяльності компанії-замовника;
- 2) аналіз ринку, на якому працює компанія-замовник;
- 3) визначення зони пошуку кандидатів (у тому числі в інших компаніях);
- 4) хедхантинг (переманювання) конкретного спеціаліста;
- 5) проведення і організація співбесіди з претендентами і замовником;
- 6) супровід відібраного кандидата на робочому місці.

Head-Hunting (дослівний переклад з англійської «полювання за головами») – один з найперспективніших і найефективніших способів пошуку і підбору фахівців високого рівня професіоналізму, а також рідкісних спеціальностей. Хедхантинг є одним з етапів процесу Executive search і застосовується тоді, коли відомі конкретні кандидати, яких хоче бачити замовник у себе в компанії.

Основне завдання хедхантинга – переконати співробітника перейти в іншу компанію. Для цього потрібно зустрітися з кандидатом, провести з ним переговори і в підсумку зробити фахівцеві таку пропозицію, яка відкриє перед ним нові горизонти. При цьому основний козир консультанта – обізнаність. Чим більший обсяг інформації має консультант (про заробітну плату, про характер і запити кандидата, про обстановку в компанії), тим вищі його шанси потрапити «в десятку».

Компанії, які заявили про себе на цьому фронті (Executive Search і Head-hunting) у 2018-2019 рр.: GoldenStaff, Навігатор, SmartSolutions, Doromoga, Персонал Сервіс, Фортуна, Manpowergroup, Анкор, Victory-Ukraine, RecruitAlliance (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

### Рейтинг провідних рекрутингових агентств України

Місце в 2019	Місце в 2018	Агентство	Кількість голосів
1	3	GoldenStaff	155
2	2	Навігатор	123
3	1	SmartSolutions	121
4	4	Doromoga	102
5	9	Персонал Сервіс	95
6	10	Фортуна	66
7	6	Manpowergroup	54
8	5	Анкор	49
9	-	Victory-Ukraine	44
10	-	RecruitAlliance	36

Джерело: складено авторами на основі сайту: <https://www.staff.ua>

Існує також так званий рекрутинг за рекомендаціями, який є процесом пошуку персоналу, при якому вакансії закриваються за рекомендаціями. За такого рекрутингу легко дізнатися всі дані про кандидата у рекомендувача. Основна привабливість цього рекрутингу в тому, що технологія дозволяє «достукатися» до пасивних кандидатів, які не є в активному пошуку роботи, але найчастіше є найціннішими кадрами для компаній.

Широким спектром методів пошуку та підбору персоналу володіє інтернет-рекрутинг. Усі види онлайн-рекрутингу можна поділити з урахуванням тих завдань, які вони виконують: залучення до роботи, пошук і відбір, оцінка персоналу (рис. 2.4).

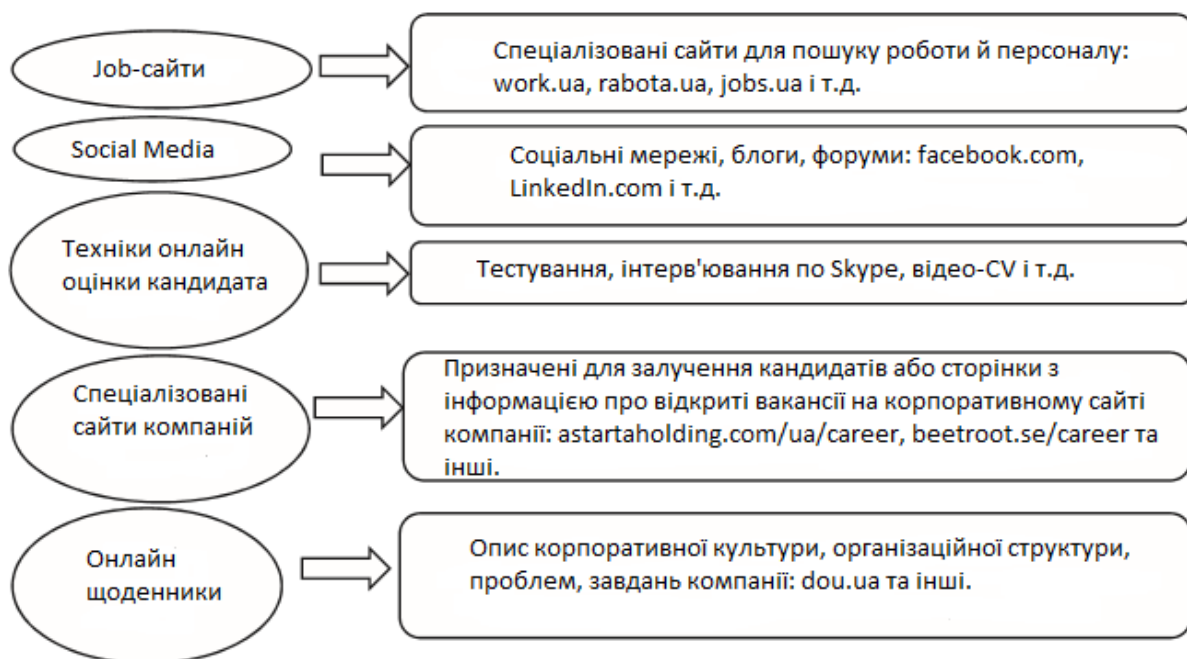


Рис. 2.4. Основні види інтернет-рекрутингу

В останні роки на ринку праці швидко розвиваються відносно нові методи відбору персоналу. Яскравими прикладами цих методів є мобільний рекрутинг та рекрутинг через соціальні мережі. Мобільність відкриває для рекрутингових компаній широкі можливості для побудови довіри, впізнаваності брэнда та взаємодії з майбутніми талановитими працівниками.

За бажанням використовувати в рекрутингу смартфони у світі виразно лідирує Азія, і саме азіатські HR-фахівці визначили високе бажання застосовувати в рекрутингу мобільні пристрої, а також звернули увагу на величезну кількість потенційних кандидатів, які просять пройти оцінку за допомогою таких пристроїв. Причина цього в

тому, що тестування за допомогою різних девайсів є конкурентною перевагою через економічність і зручності в застосуванні під час процесу відбору.

Отже, на українському ринку праці сьогодні копіюються механізми західних країн та розширюється різноманітність технік, підходів та інструментів з набору кадрів. Залучити працівників можна, використовуючи як внутрішні ресурси підприємства, так і допомогу спеціалізованих агентств з підбору кадрів.

Кінцева мета підбору персоналу полягає в тому, щоб за мінімальних витрат найняти необхідну кількість працівників певної якості для задоволення потреб організації в людських ресурсах, для підвищення якості персоналу, який підбирають, для скорочення фінансових витрат на підбір.

Укомплектованість підприємства кадрами є одним з основних елементів роботи служби управління персоналом будь-якого підприємства, організації, оскільки від якості персоналу, у кінцевому підсумку, залежить ефективність діяльності підприємства, організації в цілому та їх конкурентоспроможність. Тому неперевірені кроки у підборі персоналу можуть дорого обійтися, а підбір компетентних висококваліфікованих працівників є вдалим вкладанням фінансових коштів.

### **3. Дослідження діяльності та перспективи розвитку рекрутингових агенцій в Україні**

Стан сучасного ринку праці характеризується обмеженням кількості потрібної робочої сили, що є наслідком скорочення чисельності населення та повільної переорієнтації освіти на нові потреби, тому це не забезпечує підприємства необхідним рівнем кваліфікації працівників.

У даній ситуації загострюється питання ефективнішої діяльності з підбору персоналу і заміщення вільних робочих місць. Зростає потреба в забезпеченні підприємств, установ, організацій кадрами необхідної кваліфікації. Для розв'язання даної проблеми багато роботодавців звертаються до рекрутингових компаній, які надають якісні послуги стосовно підбору, добору та відбору кваліфікованих кадрів, для яких рекрутинг – це вид бізнесу, складова процесу управління.

В економіці України поняття рекрутингу відносно нове. Хоча саме поняття почали застосовувати значно пізніше, рекрутингова діяльність

компаній започаткувалася в 1990-х роках. У перших українських рекрутингових компаній не було достатньої кількості необхідної інформації. Надалі розвиток інформаційних даних компаній прискорився і, попри економічні кризи, які заважали постійному зростанню діяльності, сьогодні ринок рекрутингу в Україні налічує більше 500 компаній.

Однією з перших рекрутингових компаній, що офіційно відкрилися на території України, була компанія «Персонал-Сервіс». Вона утворилася у 1998 році у Києві, що в основному передбачувано через те, що Київ – столиця України, головне місто, де найшвидше впроваджуються нові технології у сфері управління виробництвом, персоналом, місцем з розвиненою інфраструктурою та логістикою, містом, яке відкриває нові можливості для власного розвитку та з високооплачуваною роботою [43]. Вищезазначена фірма посідає важливе місце у десятці найпопулярніших рекрутингових компаній в Україні. Організація «Персонал-Сервіс» позиціонує себе як таку компанію, яка вже має великий досвід у сфері підбору та відбору персоналу, займається його навчанням, надає консалтингові послуги, проводить тренінги, семінари, лекції. На сьогодні відбір людей потребує багато часу, щоб знайти саме висококваліфікованого працівника, який би відповідав займаній посаді, оскільки пропозиція може переважати попит, але якість отриманої освіти може не відповідати тим навичкам та знанням, які потрібні підприємству.

На ринку України є багато рекрутингових компаній, які зростають з кожним роком, але водночас і зростає кількість тих компаній, які надають неякісні послуги, використовують застарілі методи навчання персоналу, неправильно обрані канали пошуку працівників. Окрім того, з появою мережі Інтернет та глобалізаційними процесами відбулося пришвидшення встановлення ділових відносин між рекрутинговими компаніями з різних країн, також це спростило пошук потрібних працівників, яких можна знайти на різних сайтах, соціальних мережах, маркетплейсах. Водночас зросла конкуренція між рекрутинговими організаціями, бо на певній території, де розвинена інфраструктура, логістика, кількість навчальних закладів, центрів, мережа Інтернет спостерігається перенасичення ринку, тобто відбувається нерівномірність розподілу запропонованих послуг в містах, особливо в таких як Одеса, Київ, Львів, Харків. Оскільки розвинені міста швидше пристосовуються та впроваджують нові зміни, в той час як відсталі території країни тільки роблять перші кроки у створенні рекрутингових компаній, здійснюють пропагандистську діяльність, щоб ознайомити з

таким видом послуг якомога більше підприємств та організацій, щоб переконати їхніх керівників у доцільності та ефективності використання послуг рекрутера.

Рекрутинг як сфера послуг з наймання персоналу дає можливість забезпечувати підприємства та організації кадрами потрібної кваліфікації з вигідними умовами для них. Рекрутери діють не лише в напрямку набору персоналу, а й надають послуги кадрового консалтингу.

В Україні ринок рекрутингу розвивається, компанії намагаються ставати спеціалізованими, щоб бути конкурентоспроможними в обслуговуванні ринку праці. В той же час рекрутингові компанії стикаються з різними проблемами і перед ними стоїть питання щодо організації професійних спільнот для того, щоб рекрутингова діяльність була захищена від різних непередбачуваних явищ, які можуть виникнути в державі.

Як правило, роботодавці прагнуть бачити на роботі висококваліфікованих фахівців, тому необхідно приділяти значну увагу процесам рекрутингу та обов'язково удосконалювати методи та шляхи пошуку персоналу.

Як показує досвід провідних держав, чи за умов стабільного розвитку, чи за кризових явищ зростає потреба у нових підходах до кадрового забезпечення діяльності організацій та, особливо, бізнес-структур. У сучасних умовах розвитку України склалась парадоксальна ситуація на ринку праці: при досить високому рівні безробіття спостерігається дефіцит кваліфікованих фахівців у деяких сферах. Тому виникає необхідність в активному розвитку ринку праці, створенні нових інститутів, які будуть здійснювати на нього значний вплив. Це зумовило виникнення нового напрямку на ринку праці – рекрутингової діяльності. Але сучасний український рекрутинг значно відстає за якістю підбору персоналу, а вітчизняний ринок праці недостатньо використовує можливості агентств праці для пошуку і підбору висококваліфікованого персоналу.

В інформаційному просторі України проблеми рекрутингу більше досліджуються на рівні формування стратегій діяльності рекрутингових агенцій, як прикладна проблема з адаптацією технологій і моделей діяльності закордонних рекрутингових агенцій, ніж на рівні теоретичних досліджень самостійного пошуку самим підприємством.

Із трансформацією ринку праці в Україні на ньому відбуваються суттєві зміни: якщо раніше проблемою був пошук роботи потенційними працівниками, то сьогодні – пошук «кращого» працівника роботодавцями. Пошук резюме фахівців, первинний відбір та співбесіда

– все це забирає багато часу, а головне – зусиль кадрових служб, які, при неправильній методиці підбору спеціалістів, можуть не виправдати себе.

Узагальнюючи розглянуті підходи, можна стверджувати, що **рекрутинг – це комплекс організаційних заходів, спрямованих на пошук і підбір такого персоналу, який за професійними, психологічними та фізіологічними якостями відповідає посаді та в даний момент необхідний для компанії замовника.**

Кадровий потенціал підприємства формується безпосередньо з працівників, які працюють в організації та їхніх навичок, вмій, досвіду роботи, компетентності. Кінцевий результат компанії прямо пропорційно залежить від персоналу та його знань в даній сфері, тому підбір працівників є основним етапом формування кадрової політики фірми. Рекрутинг допомагає швидко знайти відповідного претендента на посаду та водночас зекономити час та кошти власників підприємства, адже ліпше один раз витратити більше грошей і зусиль та отримати спеціалізованого працівника.

Україна переживає тепер етап кризи, одним з проявів якої є зменшення ВВП, зростання безробіття, збільшення бажаючих реалізувати себе як трудових мігрантів за кордоном. Саме тому актуальними є проблеми пошуку нових підходів, які збільшують за цих умов можливості роботи з персоналом. При цьому в окремий напрямок треба виділити роботу з підбору та ефективного застосування кваліфікованих кадрів, знаходження оптимальних моделей підвищення їх кваліфікації відповідно до реалій підприємств, нових вимог до їх діяльності.

В інформаційному просторі України напередодні кризи та за її багатофакторних проявів проблеми рекрутингу більше досліджуються на рівні формування стратегій діяльності рекрутингових агенцій як прикладна проблема з адаптацією технологій і моделей діяльності закордонних рекрутингових агенцій, ніж на рівні теоретичних досліджень. Практичні аспекти запровадження рекрутингу активно втілюються такими українськими агенціями, як наприклад, «Анкор Україна», «Персонал-Сервіс», «Приват Сервіс», «Допомога», «Action Group», «Персонал Стандарт», «Еліт персонал», «Брейн Сорс Інтернешнл Україна», «Business Resources» та іншими.

Об'єктивними факторами актуалізації потреби в рекрутинговій діяльності в Україні є поєднання незавершеності структурних реформ в економіці та суспільстві з входженням нашої економіки в затяжну економічну кризу.

Сучасні тенденції розвитку ринку послуг України свідчать про наявність у ньому монополістичної конкуренції, при якій велика кількість продавців прагне якнайвигідніше продати свій продукт зі схожими споживчими якостями. Однак високу якість послуг визначають унікальність, новітність ідей, що утворюють «ноу-хау» компанії. Тому боротьба за споживача на ринку послуг визначена прагненням найбільш повно і якісно задовільнити клієнта.

Сьогодні персонал підприємств має досить високий рівень зовнішньої ротації. Труднощі з професійною кар'єрою працівника змушують його або шукати вищої посади у інших фірмах, або створювати власне підприємство (так створюється більше половини нових підприємств). Реалізація успішної кар'єри також залежить від професіоналізму працівника.

Розвиток спеціалізації невеликих агентств як умова виживання, підсилює конкуренції з боку великих або спеціалізованих агентств. Невелике багатопрофільне агентство в перспективі може існувати або на обмеженому місцевому ринку, або як доповнення до кадрових служб однієї або кількох великих компаній, з якими встановлюються постійні партнерські відносини.

До основних тенденцій розвитку рекрутингового бізнесу в Україні можна віднести такі:

- зниження ролі реклами вакансій на job-порталах, в соціальних мережах та корпоративних web-сайтах;
- робота по первинному пошуку кандидата стає легшою через використання Інтернету та соціальних мережах;
- профіль кандидата у соціальних мережах стає ефективнішим методом підбору, ніж резюме;
- малоефективні джерела набору відходять на другий план через їхню неспроможність забезпечити високу якість кандидатів, виникає необхідність в утримуванні співробітників, оскільки висококваліфіковані кадри почувають себе впевненішими та не бояться шукати нову кращу роботу;
- достатня швидкість підбору дозволить рекрутинговим агенціям залучити висококваліфікованих чи/та дефіцитних кадрів;
- з кожним роком підвищується обмеженість ресурсів на пошук та підбір персоналу, це вимагає від рекрутингових агенцій працювати якісніше та знаходити клієнтів швидше, ніж конкуренти;
- гостро стоїть проблема нестачі висококваліфікованих рекрутерів, що посилить конкуренцію за пошук талантів;

- зміна підходів до рекрутингу випускників та студентів, це вимагає роботи зі студентам, проведення маркетингових досліджень для визначення побажань та очікувань майбутніх молодих спеціалістів;
- відсутність нових високоефективних технологій найму.

Для України характерна концентрація основної частки кадрових агенцій у м. Києві, майже 90%, незначна частина припадає на регіони. Але залучення інформаційних технологій, зокрема мережі Internet, дозволяє охопити працездатне населення майже усієї території України. Також прогнозується, що в майбутньому замість резюме компанії почнуть працювати з профілем кандидата у соцмережах, це відкриє можливості кандидатам, які не перебувають в активному пошуку роботи. Дуже часто саме такі фахівці найбільше відповідають потребам компанії. Тому виникає потреба у створенні центру координації діяльності ринку рекрутингових послуг для забезпечення ефективного обміну інформацією між усіма суб'єктами ринку рекрутингових послуг, поліпшення взаємодії між ними, розподілення функцій з підбору персоналу та його оцінки під час рекрутингу; організації роботи з аналізу ринку праці, підтримання рекрутингового бізнесу необхідними кадрами.

Характерні особливості сучасного українського ринку рекрутингових послуг:

- підвищення вимог до якості рекрутингових послуг, що пояснюється активізацією контактів і розвитком взаємовідносин з клієнтами-роботодавцями, зростанням числа замовлень, а також постійними програмами навчання персоналу рекрутингових компаній;
- неухильна тенденція зростання регіональних замовлень на підбір персоналу;
- розвиток і просування рекрутингових компаній на ринок інших видів послуг, що викликано прагненням диверсифікувати бізнес, знизити ризики. Додаткові послуги: управлінське консультування, навчання персоналу, а також управління людськими ресурсами;
- відсутність єдиної методики ціноутворення. Ціна послуги визначається самостійно компанією; її сума залежить від витрат, іміджу та репутації агентства, вартості залучення експертів, складності замовлення та ін.;
- значна диференціація вартості послуг з підбору персоналу, яка варіюється від одного (8 % річного доходу підбраного спеціаліста) до п'яти (40%) місячних заробітних плат фахівця, який підбирається;
- конкуренція на окремих сегментах ринку, особливо при роботі з великими західними та українськими компаніями.



Останнім часом рекрутинг охоплює практично усі сфери бізнесу. Найширшим сектором в Україні залишається фармацевтичний, де найбільшим попитом користуються маркетологи, менеджери з продукту, а також керівники по роботі з ключовими клієнтами. В ІТ-сфері потрібні менеджери; у секторі роздрібної торгівлі – директори магазинів; у сфері фінансів високий попит на фінансових контролерів, бухгалтерів, фінансових аналітиків; банкам здебільшого необхідні спеціалісти з надання кредитів та антикризові менеджери.

Дослідження виявили, що в Україні більша частина вакансій кваліфікованих спеціалістів і керівників концентрується в рекрутингових агенціях; державна служба зайнятості займається вакансіями, що розраховані на низький та середній рівень кваліфікації. Вакансії державних підприємств і організацій в основному акумулюють органи державної служби зайнятості, а приватні рекрутингові агентства виконують у більшості випадків замовлення з підбору персоналу для приватних фірм.

Оскільки розвиток ринкової економіки потребує забезпечення видів економічної діяльності та регіонів необхідною робочою силою, подальший розвиток рекрутингу в Україні може виступати одним з факторів підвищення зовнішньої конкурентоспроможності економіки. Окрім того, роль класичного рекрутингу значна у регулюванні безробіття, оскільки він дозволяє ефективніше скоротити терміни для працевлаштування громадян.

### **Тема 3. Класифікація послуг рекрутингових агенцій**

1. Розвиток хедхантингу
2. Аутсорсинг, аутстафінг, аутплейсмент та інсорсинг персоналу
3. Лізинг персоналу
4. Оцінка персоналу

#### **1. Розвиток хедхантингу**

Рекрутингові агентства і служби підбору персоналу підприємств у більшості випадків виконують закриття стандартних вакансій, маючи певний досвід у визначенні кваліфікації, відборі та проведенні процесу адаптації фахівців масових професій. Але якщо потрібен топ-менеджер або ексклюзивний фахівець? Зазвичай, в таких випадках застосовуються технології прямого пошуку та хедхантингу. Розглянемо особливості цих технологій.

Прийнято вважати, що усі компанії з підбору персоналу умовно ділять на 3 групи: рекрутингові, агентства «Executive Search» і хедхантингові. Це розділення активно підтримується агентствами, які відносять себе до другої і третьої групи.

Хедхантинг – це «якісний пошук», що враховує особливості бізнесу замовника, робочого середовища, ділових та особистих якостей кандидата, який організовується без оголошення вакансії. Хедхантинг є одним з етапів процесу executive search-послуги, хоч дедалі частіше у діловій практиці синонімізують ці поняття.

Хедхантинг, звичайно, не новітній, але досить перспективний спосіб підбору особливо цінних фахівців. На сьогодні це, мабуть, найефективніша технологія, яка сформувалася через потребу в ексклюзивних кандидатах на топ-менеджерів і ключових фахівців. При цьому самі кандидати найчастіше не є у пошуку нової роботи, і хедхантеру потрібно прикласти чимало зусиль для зацікавлення їх кадровою пропозицією, щоб спонукати змінити місце роботи.

В Україні затребувані сильні фахівці вищої ланки, які мають великий інтегральний потенціал: і глибоку професійну підготовку, і значний практичний досвід управління, також українським компаніям потрібні фахівці середньої ланки з вузькопрофесійними знаннями й навичками. Тому проблема впровадження хедхантингу для українських підприємств актуальна. Якщо ще п'ять років тому від дорогих західних агентств ці послуги пропонувалися як ексклюзивний товар, то зараз більшість українських рекрутингових агентств залучили їх до своїх

послуг. Прямий пошук співробітників і хедхантинг агентствами завжди позиціонувалися як вищий пілотаж рекрутингу. Пошук у конкуруючих компаніях потрібних людей, а потім перемотивування відповідного кандидата займають чимало сил і часу. А кожен етап на цьому шляху може бути пов'язаний з великим ризиком відмови, потребою розгортати цілу серію «оперативно-слідчих» заходів, щоб отримати будь-яку дрібницю про кандидата, і постійним балансуванням на межі моральності. Зрозуміло, організувати цей процес без досвіду і можливостей рекрутингових агентств набагато складніше. Адже у випадку невдачі саме «рідна» компанія, а не агенція ризикує своєю репутацією.

Основними споживачами хедхантингових послуг є фірми двох типів:

1. Компанії, які закінчили стадію стрімкого зростання та знаходяться на стадії стабілізації. Їх основне завдання – оптимізація бізнес-процесів та загального управління. Для утримання ринкових позицій і подальшого розвитку їм потрібні професійні управлінці та висококваліфіковані спеціалісти.

2. Компанії, які інтенсивно розвиваються чи знаходяться на стадії становлення. Таким компаніям необхідні управлінці із серйозним досвідом, здатні розробляти стратегію розвитку компанії, бізнес-процеси, працювати з інвестиційними проектами, підтримувати цілісність команди, а також «вузькі» спеціалісти, які можуть бути однією з головних конкурентних переваг фірми.

Хибним є уявлення про хедхантинг як про винятково процес «переманювання» потрібного кандидата. Хедхантинг – це не тільки «полювання за головами», його розглядають як складний бізнес-процес, який охоплює сукупність взаємопов'язаних послідовних операцій і процедур (рис. 3.1).

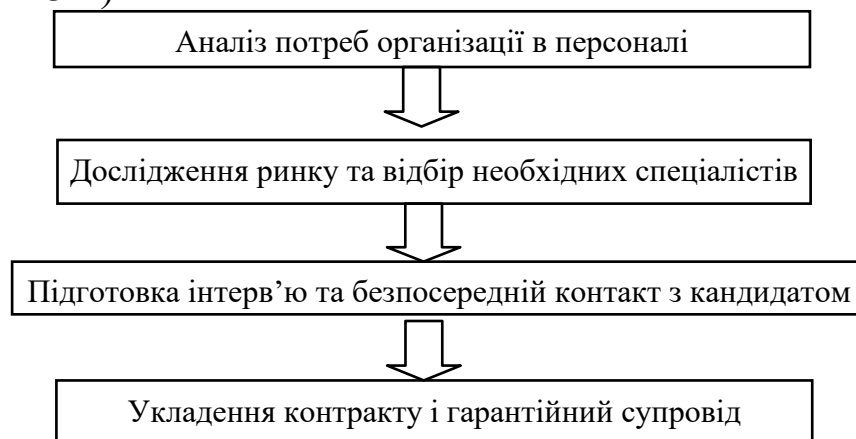


Рис. 3.1 Процес хедхантингу

Основними етапами даного процесу є: аналіз діяльності фірми та її ринку, аналіз її потреб в персоналі, визначення зони пошуку кандидатів, знаходження і «вербування» потенційного працівника, організація та проведення співбесіди з консультантами і роботодавцем, укладення контракту працівником та гарантійний супровід кандидата на робочому місці.

«Незважаючи на те, що українські хедхантери орієнтуються у своїй роботі на західних, між ними все ж існують відмінності:

- за кордоном значно ширше інформаційне поле, довідники більш точні та доступні; тому пошук, наприклад, директора з маркетингу, полягає в натисканні кількох кнопок – і всі 95 маркетинг-директорів цього міста одразу з'являються на моніторі;

- західні хедхантери – зазвичай більш зрілі люди, які пройшли менеджерську школу та школу життя, приблизно в передпенсійному віці зрозуміли, що у них є здатність радити іншим компаніям, кого і як наймати. У нас це, в основному, працівники 25-35 років;

- ширші технічні можливості вийти на потрібну людину;

- внутрішній кадровий голод в Україні: рекрутинг без рекрутерів, хедхантинг без хантерів; більше значення особистісного чинника, ніж технологій;

- загальний кадровий голод в країні та дефіцит висококласних менеджерів» [36].

Сьогодні продовжує зростати попит на хедхантинг. Зараз бізнес-середовище розвивається швидшими темпами, ніж 5-7 років тому, світові проблеми і глобалізація прискорюють цей процес, тому посилюється і конкуренція на різних ринках. Топових менеджерів не вистачає для виконання різноманітних завдань організацій.

Компанії-лідери, які можуть оплатити послуги хантера, роблять це тому, що не встигають виростити своїх потенційних керівників-лідерів або хочуть за допомогою «переманених» кандидатів зробити «великий стрибок» на своєму ринку.

Отже, в Україні хедхантинг розвивається, але не можна сказати, що він особливо поширений, оскільки не вистачає фахівців як серед рекрутерів, так і серед об'єктів пошуку. Рекрутерам просто не вистачає досвіду, і вони діють не завжди коректно. У перспективі необхідно вдосконалити теоретичні і практичні аспекти організації хедхантингу в рекрутингових компаніях України.

## 2. Аутсорсинг, аутстафінг, аутплейсмент та інсорсинг персоналу

Реінжиніринг HR-технологій як метод вдосконалення інноваційних бізнес-процесів передбачає використання аутсорсингу, інсорсингу, ауттаскінгу, аутстафінгу, аутплейсменту. Звучить красиво, хоч і не завжди зрозуміло. Поки важко знайти їх визначення у законодавстві чи словниках.

Отже, для початку спробуємо дати найточніше визначення термінам сучасного бізнесу.

1. Аутсорсинг (Outsourcing) – це надання послуг (виконання робіт) сторонньою організацією.

2. Інсорсинг (Insourcing) – це додаткове використання внутрішніх ресурсів компанії.

3. Аутстафінг (Outstaffing) – це послуги з надання позаштатних співробітників.

4. Ауттаскінг (Outtasking) – це передача невеликої бізнес-функції сторонній організації (виконавцю).

5. Аутплейсмент (Outplacement) – це «розміщення» співробітників за межами компанії, особливо у випадках масового вивільнення.

**Аутсорсинг** – це передача великого обсягу бізнес-функцій іншій організації. Прикладом може бути ситуація, коли стороння організація здійснює комплексне юридичне або бухгалтерське обслуговування компанії (замовника).

Якщо замовник передає сторонній організації невелику бізнес-функцію, то це буде ауттаскінгом (різновидом аутсорсингу, який розглянемо пізніше).

Аутсорсингова угода може бути укладена в таких варіантах:

- надання послуг (за договором платного надання послуг за завданням замовника виконавець зобов'язується надати послуги, а замовник (роботодавець) зобов'язується оплатити ці послуги);

- виконання робіт (за договором підряду одна сторона (підрядник) зобов'язується за завданням другої сторони (замовника) виконати певну роботу і здати її замовнику, а той зобов'язується прийняти роботу і оплатити її);

- змішаний (сторони можуть укласти договір, в якому містяться елементи різних договорів, передбачених законом або іншими правовими актами).

В економічній літературі зустрічаються різні визначення аутсорсингу:

1) використання зовнішньої організації при здійсненні комерційних операцій для обробки банківських та/або фінансових даних;

2) відмова організації від власного бізнес-процесу (ремонт обладнання, перевезення вантажів) та придбання цього бізнес-процесу в іншій організації;

3) використання тимчасового працівника без укладання з ним строкової трудової угоди за посередництвом спеціалізованого агентства;

4) кооперація з іншими організаціями;

5) перенесення ІТ-компаніями деякої частини операцій для дистанційного використання праці програмістів за кордон.

«Основні підходи до визначення терміну зробив О.В. Манойленко:

– делегування деяких бізнес-функцій зовнішнім виконавцям;

– використання зовнішніх ресурсів для виконання робіт, які традиційно ведуться силами наявного персоналу та з використанням власних ресурсів;

– стратегія управління компанією, яка спрямована на передачу проведення функціонально необхідних, але неосновних напрямів у діяльності організації компаніям, що спеціалізуються на цьому конкретному роді діяльності;

– засоби економії витрат через винесення нехарактерних сфер діяльності на сторону;

– передача окремих видів діяльності, які не є основними для компанії, субпідрядникові;

– як властивість, що характерна сучасній господарській діяльності: з погляду міжнародної спеціалізації та поділу праці;

– не тільки передача частини бізнес-процесу сторонній фірмі, але й передача прав, обов'язків та відповідальності щодо цієї роботи;

– вид комп'ютерних послуг, що надають спеціалізовані фірми своїм клієнтам (страховим компаніям, банкам, біржам та ін.)» [36].

Аутстафінг та аутплейсмент передбачає використання послуг праці на замовлення або допомогу звільненим працівникам у працевлаштуванні.

**Аутстафінг** (outstaffing – позаштатний) – це технологія «позикової праці» або «лізингу персоналу», де замовник платить підрядній організації за наданий персонал. Він прийнятний для підприємств з сезонним характером бізнесу або для впровадження інноваційних процесів з європейських країн. Дозволяє не відпускати свій персонал в разі відсутності роботи в безоплатну «відпустку за власний рахунок», але вимагає чіткого дотримання трудового законодавства.

Наведемо випадки використання «аутстафінгу», що описуються практиками.

*Перший приклад.* «Аутстафінг позиціонувався як послуга з виведення за штат підприємства вже існуючого персоналу. Цей підхід використовується у ситуаціях, коли компанія-клієнт з різних причин не може збільшувати кількість співробітників, як того вимагає виробнича необхідність. Інструментом, який дозволяє регулювати кількість персоналу без зміни чисельності штату компанії-клієнта, є зарахування працівників в штат компанії-провайдера. Сама компанія-провайдер стає формальним роботодавцем для співробітників, оформляє з ними трудові відносини з дотриманням усіх норм законодавства, нараховує і виплачує заробітну плату, а також робить всі необхідні відрахування податків і платежів до соціальних фондів. За бажанням клієнта провайдер бере на себе повне адміністрування відряджень, укладення різних страхових договорів (забезпечуючи цим медичне страхування співробітників, страхування життя та від нещасного випадку), надає службовий транспорт, засоби і послуги зв'язку. Список цей можна продовжувати – він обмежується лише потребами замовника в адміністративній підтримці, економічною доцільністю і можливостями компанії-провайдера послуги» [36].

Постають цілком слушні запитання: якщо підприємство не може утримувати персонал в штаті через фінансові труднощі, то чому йому вигідніше передавати його на інше підприємство? Якщо витрати на працівників, як мінімум, становлять витрати на фонд оплати праці з відрахуваннями на соціальні заходи, то витрати з найму працівників через інше підприємство – це комісійні виплати, які включають ще 18-20 % націнки. Одна з причин такої передачі персоналу – бажання підприємства уникнути оподаткування. Наприклад, схема може бути прийнятною для підприємств, які на спрощеній системі оподаткування і не бажають збільшувати кількість працівників до рівня переходу підприємства на загальну систему оподаткування.

*Другий приклад.* «Іноді аутстафінг замовляється західними компаніями, які виходять на ринок України. Для них нерідко бажане відстрочення легалізації свого юридичного статусу. Як правило, у перший рік, коли перспективи розвитку бізнесу є ще недостатньо визначені, багато нерезидентів не наважуються інвестувати кошти у відкриття повноправного представництва. Але деяку діяльність, наприклад, маркетингове дослідження ринкових можливостей, здійснювати потрібно. Тоді або використовуються послуги співробітників, які мають статус

приватного підприємця, або рекрутингова компанія надає комплексні послуги з життєзабезпечення офісу на новій території. Зміст послуг може мати різний обсяг наповнення: оренда офісу, автомобілів, оргтехніки і засобів зв'язку, обслуговування комп'ютерних мереж, маркетингові дослідження, логістика, пошук і підбір персоналу, ведення кадрового діловодства і нарахування зарплати найнятих співробітників, кадрове консультування, повний податковий супровід. Юридично такі послуги через кадровий супровід виступають як надання аутстафінгових послуг» [36].

Перевагами аутстафінгу є: скорочення витрат на оплату праці; високий ступінь відповідності використовуваного співробітника займаній посаді; можливість збереження робочого місця через зниження витрат компанії на його утримання; співробітник знає, що захищений і компанія, яка змушена знижувати свої витрати, переведе його в штат іншої прибуткової компанії.

**Аутплейсмент** (outplacement – розміщення за межами) – це працевлаштування звільненого персоналу через масові звільнення і робота з ним, що передбачає психологічну підтримку та допомогу в пошуку нової роботи. Це вид послуги, яка підтримує авторитет організації, що здійснює звільнення. Відповідає лише підприємствам з великою кількістю персоналу (більше 200 осіб), коли після значного скорочення треба зберегти репутацію справедливого роботодавця. Зазвичай, дешевше замовити аутплейсмент, ніж відповідати на судові позови колишніх співробітників, втрачаючи ділову репутацію, бо обурений звільнений персонал потребує компенсації певних фінансових втрат. Мета аутплейсменту – мінімізувати втрати компанії, пов'язані зі звільненням працівників.

Аутплейсмент не треба плутати з аутстафінгом – хоча в обох випадках співробітникові дається гарантія працевлаштування, однак при цьому: при аутплейсменті працівник звільняється і переходить на роботу до нового роботодавця, а мета аутплейсменту – фірмі та працівнику мінімізувати втрати у зв'язку зі звільненням; при аутстафінгу працівник виводиться за штат компанії, хоч фактично працює в ній надалі, перебуваючи в штаті аутсорсера, а мета аутстафінгу – мінімізувати витрати на оплату праці.

**Інсорсинг** (Insourcing – додаткове використання внутрішніх ресурсів компанії) – одне з наймолодших понять, прийшло до нас зовсім недавно, тому дати йому визначення складніше, ніж іншим.



Інсорсинг дозволяє підприємствам знизити витрати і підвищити прибутковість за рахунок недовикористаної потужності. Прикладом інсорсинга підприємства, яке володіє будівлею, є здача її частини в оренду за ринковою ціною. Прикладом інсорсинга підприємства, що володіє висококваліфікованим персоналом, є переведення його в інший відділ для здійснення якогось проєкту на період, коли кваліфікація працівника не використовується повністю у попередньому відділі підприємства.

**Ауттаскінг** (Outtasking – передача окремих завдань організації) – є різновидом аутсорсингу, але, на відміну від нього, це часткова передача зовні окремих завдань організації.

Якщо при аутсорсингу компанії-виконавцю передаються великі обсяги завдань, то при ауттаскінгу передається тільки окрема частина послуг (робіт), покладених раніше на певний відділ організації-замовника або на співробітника.

Працевлаштування працівників з використанням технологій класичного рекрутингу, Інтернет-рекрутингу, аутплейсменту, рекрутингових технологій працевлаштування випускників; створення гнучкої системи рекрутменту, що зорієнтовано на працевлаштування безробітних громадян і молоді, а також підготовка спеціалістів у сфері рекрутменту дозволяють розв'язати такі проблеми:

- низьку конкурентоспроможність на ринку праці деяких категорій громадян;
- незбалансованість попиту та пропозиції на ринку праці;
- відсутність спеціалістів, фахівців у системі рекрутингу;
- важкість в одержанні інформації на ринку праці;
- зростання безробіття.

### 3. Лізинг персоналу

Ще одним часто використовуваним поряд з аутсорсингом є термін «лізинг персоналу», переклад з англійського словосполучення «personal-leasing».

Лізинг персоналу, у тому розумінні, яке склалося в міжнародній практиці з управління персоналом, почав поширюватися в кінці 90-х рр. ХХ ст. Проте й до сьогодні не виявлена різниця між поняттями «аутсорсинг» і «лізинг персоналу».

Основною умовою виникнення і використання лізингу персоналу є

невідповідність компетенцій, наявних в організації, потребам у них. Розв'язати таку проблему можна шляхом розробки програм зміни якісних та кількісних характеристик персоналу в організації. Якщо ж потреби у виконанні певного обсягу робіт мають разовий чи сезонний характер, а також компетенції працівників не відповідають потрібному рівню, а додаткове навчання вимагатиме чималих фінансових ресурсів, то підприємство може залучати необхідних співробітників на умовах лізингу.

У першому випадку ці терміни розглядаються як дві окремі категорії, наприклад, лізинг персоналу розуміється як короткострокова оренда, а довгострокову оренду називають аутсорсингом.

В другому випадку – аутсорсинг визначають як окремий вид лізингу персоналу. Лізинг персоналу залежно від терміну використання ділять на короткостроковий (аутстафінг) і довгостроковий (аутсорсинг).

Третій випадок розуміння прямо протилежний попередньому трактування понять. Так, А.Коняєва, крім підвидів аутсорсингу (лізинг персоналу (англ. staff leasing), виведення персоналу за штат (англ. outstaffing), виділяє і підбір тимчасового персоналу (англ. temporary staffing) як вузчі, специфічні прояви аутсорсингу.

На практиці найчастіше відмітністю між лізингом персоналу та аутсорсингом є те, що зовнішній персонал може перейти в штат замовника. Однак, якою б не була ця відмітність, вважаємо, що можна виділити окремі визначення, не змінюючи використовувані терміни.

«Лізинг персоналу – це така форма співпраці з працівником, коли роботодавцеві не треба укласти з ним трудовий договір: обидві сторони трудових відносин укладають договір з агентством. Від роботодавця вимагається лише надання роботи і оплата послуг агентства».

«Особливістю лізингу персоналу є те, що лізингоодержувач бере певний штат співробітників ніби в оренду. При цьому він наперед домовляється з лізингодавцем про те, що через певний час (рік) цей персонал переходить до компанії-замовника. Отже, суть лізингу персоналу – оренда з викупом. Сьогодні компанія-лізингодавець фактично бере на себе функцію рекрутера, займається навчанням та інформаційним забезпеченням персоналу».

«Лізинг персоналу являє собою використання компанією-замовником залученого персоналу, який постійно знаходиться в штаті компанії-провайдера. Тобто клієнт купує послугу з виконання робіт, а не працю конкретного працівника. Як правило, на умови лізингу переводять роботи, потрібні для підтримки життєзабезпечення компанії,

але такі, які не є прибутковими. Компанія-лізингоодержувач уникає додаткових витрат на пошук і відбір персоналу, не має необхідності укладати окремий трудовий договір з працівником. Вона може відмовитися від послуг працівника у будь-який час, не замислюється про дотримання вимог, передбачених трудовим законодавством відносно звільнення персоналу і його соціальний захист; не обчислює трудовий стаж; не турбується про пенсійні виплати; не хвилюється з приводу проблем, пов'язаних з кадровим документооборотом; не піклується про професійне зростання і розвиток персоналу, який «орендується», про нематеріальні форми мотивування. Разом із тим, не здійснюючи підбір та «селекцію» найманих працівників, компанія-лізингоодержувач не може впливати на ряд їх особистих і професійних якостей. Завершення роботи у тимчасового роботодавця не є підставою для співробітника припинення трудових відносин з компанією-провайдером (лізингодавцем), яка є його постійним роботодавцем. Компанія-лізингодавець є джерелом корпоративної культури, що засвоюється «залученими» працівниками. На них розповсюджуються всі прийняті в ній гарантії і пільги, отже, і лояльність, що формується, є адресатом компанії-лізингодавця» [36].

«Економічна та організаційна ефективність аутсорсингових схем дає відчутні результати, дозволяючи компаніям бути гнучкішими та швидше реагувати на нові виклики конкурентного середовища. Сьогодні дослідження демонструють, що в певних компаніях у вартості кінцевого товару (послуги) до 80 % складає вартість, додана людьми, узятими в позику різних форм на різні терміни».

Невелика кількість держав у своєму законодавстві фіксує такий вид послуг, як «лізинг персоналу», вважаючи договір лізингу працівника неетичним. «Орендований» за таким договором працівник підкоряється робочому графіку підприємства-замовника, підлягає забезпеченню предметами і засобами виробництва для виготовлення продукції, виконання роботи, яку йому доручає замовник. Проте рештою трудових прав працівник користується у свого роботодавця, який надав його в «оренду». А саме: у нього він отримує заробітну плату, відпускні, лікарняні та ін. На законодавчому рівні інтереси «оренованого» працівника захищені, оскільки його взаємини з агентством носять трудовий характер та регулюються нормами КЗпП. Закони України не забороняють здійснювати такі операції, проте поки що і не регулює їх на належному рівні. Підприємству-орендару, наприклад, складно притягати «оренованого» працівника до дисциплінарної чи

матеріальної відповідальності, оскільки досить складно довести провину такого працівника. Підкреслені моменти суперечать чинному законодавству, оскільки нормами Господарського Кодексу України та Кодексу Законів про працю не передбачено, що персонал може бути предметом чи об'єктом договору оренди (лізингу). З погляду українського законодавства, термін «лізинг персоналу» є некоректним, бо людина не може бути об'єктом орендних правовідносин.

Відповідно до статті 3 Закону України «Про фінансовий лізинг», предметом договору лізингу може бути неспоживна річ, визначена індивідуальними ознаками та віднесена відповідно до законодавства до основних засобів.

Отже, поняття «оренда персоналу» і «лізинг персоналу» у законодавстві України відсутні, це не дозволяє з юридичної точки зору використовувати указані терміни. І хоча, як зазначають деякі автори, «в даний час, в діловій практиці ці поняття (оренда персоналу, лізинг персоналу) укорінилося достатньо міцно», це не дозволяє вживати їх, навіть в лапках.

Українським трудовим і цивільним законодавством також відносини, що виникають при передачі персоналу третій організації, на сьогодні нерегламентовані. Окремі статті Цивільного Кодексу України (ст. 901-907), дозволяють укладати угоди, які не суперечать чинному законодавству, це дає можливість укладати договори надання послуг, зокрема із застосування персоналу. Сторони можуть укладати і змішані договори, в яких можуть міститися елементи різних договорів.

Аналогічно некоректним є використання терміна «позика» персоналу. Стаття 827 Цивільного Кодексу свідчить, що за договором позики одна сторона (позичкодавець) передає безоплатно або зобов'язується передати другій стороні (користувачеві) будь-яку річ для користування протягом встановленого строку. Оскільки людина і її праця не є річчю, то при процедурі передачі персоналу не можна використовувати поняття «позика».

Отже, у вітчизняному законодавстві лізинг персоналу не зустрічається, але МОП визнала легітимність праці на умовах лізингу, зокрема в 1997 році були прийняті Конвенція №181 і Рекомендація №188, присвячені питанням діяльності агенцій зайнятості. Разом з іншим Конвенція №181 допускає як законні послуги агенцій «наймання працівника спеціально для надання його праці третім особам, які безпосередньо організують та використовують працю працівників у власних інтересах». Також ця конвенція встановлює мінімальний рівень

соціальних гарантій для цих працівників, зобов'язуючи держави забезпечувати адекватний захист відповідно до національного законодавства (мінімальної заробітної плати, тривалості робочого часу, умов праці, безпеки та гігієни праці та ін.).

Лізинг персоналу поділяють на короткостроковий та довгостроковий. **Короткостроковий лізинг** передбачає задоволення потреби лізингоотримувача в тимчасовому використанні персоналу. Така потреба виникає у роботодавця (лізингоотримувача) у зв'язку зі змінами у виробництві, сезонними роботами, відпускнуою кампанією, проєктними роботами, виставками тощо. Короткостроковий лізинг базується на залученні працівників на умовах тимчасової зайнятості. Такий вид використання робочої сили, зокрема фахівців, які незайняті, або зайняті неповністю чи бажають працювати за сумісництвом або понаднормово, учнів, студентів, вигідний як роботодавцю, так і найманому працівнику.

Наприклад, у Бельгії молодих фахівців зобов'язують упродовж 10 років змінювати професійну спеціалізацію, чим здійснюється підготовка фахівця широкого профілю. В країнах ЄС частка тимчасових працівників становить в середньому 6-8 % всіх зайнятих. Великі корпорації Японії широко практикують «здачу в оренду» своїх працівників на певний термін компаніям, які мають дефіцит робочої сили.

**Довгостроковий лізинг** передбачає професійний добір, відбір, а іноді профадаптацію працівника для його використання лізингоотримувачем упродовж тривалого часу. У США довгостроковим лізингом охоплюється щорічно біля 700 тис. осіб і не тільки виробничих робітників, а й фахівців з бухгалтерського обліку, програмістів, менеджерів. У результаті лізингоотримувачем лізинг професіоналів та адміністративного персоналу дає можливість заощаджувати не тільки робочий час, а й фінанси, позбавляє від проблем підготовки та перепідготовки кадрів.

**Перевагами** залучення персоналу на умовах лізингу **для організації-лізингоотримувача** виділяють:

- отримання кваліфікованого персоналу в необхідній кількості за короткий проміжок часу;
- зменшення витрат на можливі компенсаційні пакети після звільнення (як правило, для тимчасових співробітників вони менші);
- зменшення обсягів ведення кадрової документації;
- можливість на місце одних працівників брати інших за умови,

що перші через певні причини не підходять організації-замовнику лізингових послуг;

- відсутність простоїв, якщо тимчасовий співробітник захворів або перебуває у відпустці, оскільки за договором агенція повинна знайти йому заміну на цей термін без додаткової оплати;

- зменшення витрат на підбір та відбір персоналу: за підбір працівника рекрутинговій агенції виплачують два-три місячних оклади, а за відбір на умовах лізингу – менше одного окладу;

- можливість продовжити випробувальний термін для співробітника без документального оформлення з ним трудових відносин;

- можливість зарахувати працівника, отриманого в лізинг, до штату підприємства без додаткових витрат на відбір персоналу.

**Для лізингового працівника** така форма працевлаштування **вигідна** з огляду на таке:

- можливість набутти потрібний досвід виконання різних завдань та роботи в різних умовах праці;

- дає можливість суміщати роботу з навчанням та набувати потрібного досвіду для студентів;

- працівникові не потрібно шукати роботу самому, агенція пропонує різні вакансії;

- стаж роботи не переривається (працівник перебуває у постійному штаті агенції-лізингодавця);

- можливість налагодити на майбутнє ділові контакти з багатьма організаціями.

Поряд з позитивними сторонами лізингу персоналу є й **негативні моменти**, зазначимо основні з них:

- **Для організації замовника**: ризик втрати конфіденційної інформації; невідповідність працівників корпоративній культурі організації-замовника у разі неправильного вибору провайдера лізингових послуг; проблема розподілу відповідальності між провайдером і замовником лізингових послуг у галузі техніки безпеки, охорони здоров'я, навчання персоналу.

- **Для агенції-провайдера**: після закінчення строку дії договору лізингу агенція може певний період часу не одержувати замовлення на фахівців певної кваліфікації, але вона має утримувати в своєму штаті працівників, з якими укладено безстрокові трудові угоди, або ж звільняти таких працівників.

Для зниження ймовірних ризиків між замовником і провайдером лізингових послуг повинен бути укладено договір, що враховуватиме умови аналогічної угоди, укладеної між провайдером і найманим працівником.

**Технологія взаємодії лізингодавця і лізингоотримувача** із задоволення тимчасової потреби у персоналі здійснюється в етапи, зображені на рис. 3.2.

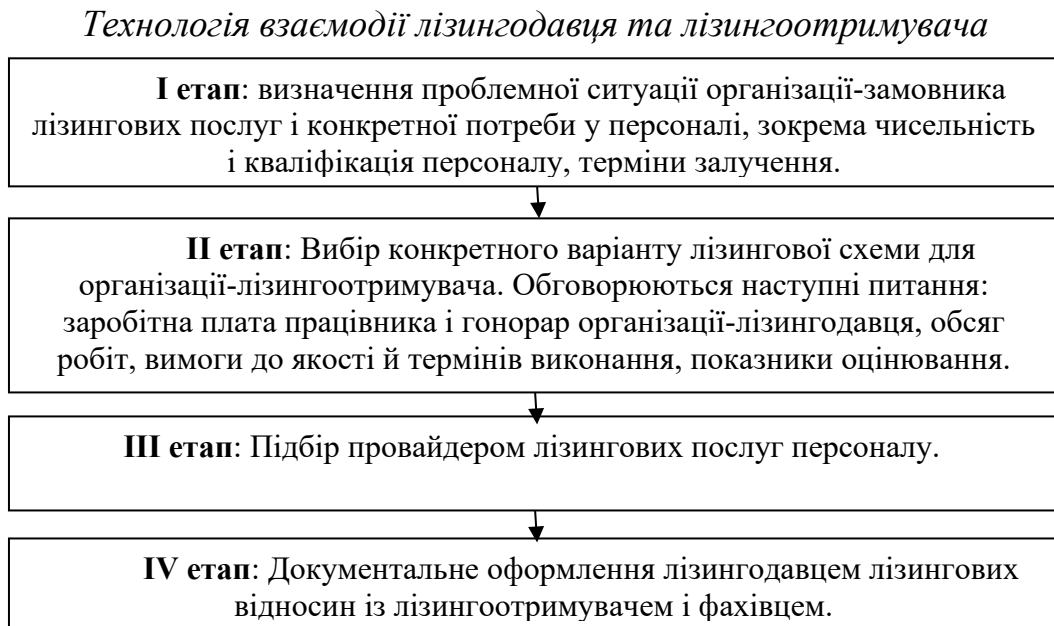


Рис. 3.2 Етапи технології взаємодії лізингодавця та лізингоотримувача

У **договорі між лізингодавцем та лізингоотримувачем** вказують такі моменти:

- характеристику персоналу;
- чисельність співробітників;
- оклади наданих працівників;
- строк лізингової угоди;
- критерії оцінки якості виконання визначеного обсягу робіт;
- винагороду за лізинг обслуговування.

У випадку будь-яких порушень законодавства з найму й використання персоналу відповідальний лізингодавець. Основним суб'єктом в цьому договорі є працівник, який укладає його з роботодавцем, бере на себе зобов'язання виконувати трудові функції. Другим суб'єктом є організація-рекрутер, яка набирає персонал, набирає працівників і укладає з ними трудові угоди. Формально такі організації виступають роботодавцями. Третім суб'єктом є організація-клієнт, вона ж виступає і замовником, і реальним роботодавцем.

Якщо працівника винаймає організація-лізингодавець під якесь конкретне замовлення, то укладається строковий трудовий договір. Термін виконання роботи залежить від терміну, на який укладено угоду з організацією-замовником. У випадку зарахування працівника до штату провайдера для надання різним організаціям з виконання певних трудових функцій може укладатися трудова угода і на невизначений термін.

#### 4. Оцінка персоналу

Будь-яка оцінка є наслідком порівняння об'єкта з певними еталонами, загальновідомими параметрами, нормативними вимогами. Не є винятком і **оцінка персоналу**, яка передбачає *порівняння певних характеристик працівника – професійно-кваліфікаційного рівня, результатів праці, ділових якостей – з відповідними вимогами, параметрами, еталонами*. Навіть деякі індивідуальні риси людини, як розум, сила, краса, ретельність, завжди визначаються «проти чогось», а отже, підлягають оцінці. Отож правомірним є твердження, що оцінювання персоналу – це порівняння «ідеального» працівника з тією реальною людиною, яка працює на конкретній посаді в конкретній фірмі. Оцінка персоналу полягає у визначенні того, як будь-який працівник досягає очікуваних результатів праці та відповідає вимогам, які зумовлені його виробничими завданнями.

Отже, *завдання ділової оцінки працівника полягає в розрахунку його трудового потенціалу, рівня його використання, відповідності працівника вимогам посади (професії), ефективності його трудової діяльності, загалом, визначення цінності працівника для окремого підприємства (організації)*.

Розрізняють два види оцінки персоналу:

- самооцінка;
- зовнішня оцінка.

Що ж до самооцінки, то зазначимо, що у підсвідомості кожної людини є низка уявлень, образів, еталонів: 1) *ідеальний* образ «Я», найбільш узагальнений, важко досяжний; 2) *нормативний* образ «Я», тобто уява про те, якою повинна бути людина, щоб оточуючі її сприймали і поважали; 3) *реальний* образ «Я», відносно об'єктивна оцінка самого себе.

Ці еталони формуються в процесі розвитку особистості, постійно переглядаються, накопичуються, зберігаються в нервових клітинах і є



регуляторами поведінки, бо саме з ними порівнюються всі зовнішні сигнали й відчуття. На рівні підсвідомості є також уява цілі трудової діяльності, про допустимі, бажані та заборонені способи їх досягнення, про моральні поняття (честь, обов'язок, совість, вірність тощо).

Водночас кожна людина має потребу в позитивній оцінці своєї діяльності від керівників, колективу, безпосередніх споживачів продуктів праці. При цьому зовнішня оцінка виконує свої завдання тільки тоді, коли вона виходить від всіх названих суб'єктів. Відсутність будь-якого з видів оцінки може сприяти розвитку негативних явищ. Кожний з видів оцінки має своє соціально-економічне призначення, але тільки разом вони можуть задовольнити потреби людини в оцінюванні її поведінки, праці, результатів діяльності.

Роль зовнішньої оцінки настільки велика, що психолог В.Г. Ананьєв навіть вказував, що без оцінки людина не може усвідомити свій особистий вчинок до кінця у всіх його зв'язках та об'єктивних результатах. Відсутність оцінки є найгіршим її видом, вважав він, бо дезорієнтує об'єкт, спричиняє стан депресії. За висновками фахівців у галузі соціальної психології відсутність оцінки чинить істотний вплив на працю в напрямку погіршення якості її виконання.

Оцінка персоналу (самооцінка і зовнішня) виконує дві основні функції: орієнтувальну та стимулювальну. Орієнтувальна функція оцінки полягає в тому, що людина через оцінку від суспільства та за допомогою самооцінки усвідомлює свій стан, себе і свою поведінку, одержує можливість визначити напрямки і способи подальшої діяльності. Стимулювальна функція оцінки проявляється у тому, що вона, зароджуючи в людини переживання успіху чи невдачі, підтверджуючи правильність або неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності у конкретному напрямку.

Отже, об'єктивна оцінка діяльності працівника не тільки дає можливість йому уявляти те, як оцінено виконану ним роботу, а й значно впливає на мотивацію його подальшої трудової діяльності.

Управління персоналом передбачає широке застосування результатів оцінки персоналу, адже кожна компанія хоче зберегти найцінніші кадри, створити їм сприятливі умови для професійно-кваліфікаційного зростання та позбутися малокваліфікованих, інертних, безперспективних працівників.

Сфера застосування оцінки персоналу підприємства досить широка. Результати оцінки використовуються для розв'язання ряду проблем:

- підбір і розстановка нових працівників;
- висування в резерв і на нові посади;
- прогнозування просування працівників по кар'єрних щаблях та планування кар'єри;
- раціоналізація засобів та методів роботи, управлінських процедур;
- посилення демократичних засад в управлінні;
- вдосконалення організації праці;
- побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності;
- оцінювання ефективності навчання працівників;
- вдосконалення структури управління;
- вдосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів;
- оцінка ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників.

Як свідчить практика управління, оцінка персоналу може виконувати вищезгадані *функції* при побудові її *на принципах*:

- а) невідворотності (обов'язковості);
- б) загальності (оцінюють кожного);
- в) систематичності (оцінка здійснюється постійно);
- г) всебічності (оцінці підлягають всі сторони діяльності й особистісні якості людини);
- д) об'єктивності (використання системи показників для характеристики працівника, його діяльності й поведінки; використання вірогідної інформаційної бази для розрахунку показників; застосування достатньо тривалого періоду роботи і врахування протягом цього періоду динаміки результатів діяльності);
- е) гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб);
- є) демократизму (участі громадськості при оцінці колег і підлеглих);
- ж) результативності (обов'язкового вжиття заходів за результатами оцінки).

Теорія та практика оцінки персоналу в Україні перебуває сьогодні на етапі трансформації. Для вітчизняної практики оцінки персоналу характерні некомплексність, еkleктичний підхід, при якому результати оцінки отримують за допомогою не пов'язаних між собою оцінних методів; несистематичність та нерегулярність у застосуванні процедур оцінки. До характерних ознак систем оцінки персоналу в Україні

відносять і орієнтацію на спрощені процедури оцінки, відсутність конструктивного зворотного зв'язку між суб'єктами оцінки.

Усе це свідчить про актуальність необхідності вдосконалення практики оцінки персоналу в Україні з урахуванням досвіду зарубіжних фірм в цій сфері.

Оцінка персоналу – досить складна управлінська проблема. Треба визнати, що в теоретичному та методичному аспектах вона недостатньо розроблена. На практиці використовуються безліч методик та способів оцінки, які дають різні за рівнем об'єктивності результати. Проте і в зарубіжній практиці не всі методики оцінки персоналу ідеальні, а науковці з практиками часто дотримуються прямо протилежних думок про доцільність використання певних методів оцінки персоналу або про рівень їх об'єктивності.

Французький спеціаліст **Б. Галамбо** у праці «Управління людьми» аналізує два підходи до оцінки працівників.

Перший підхід передбачає ретельний опис вимог до певного робочого місця (посади) і визначення відповідності співробітника цим вимогам. «Якщо оцінку здійснюють два працівники одночасно, то вони мають дійти однакових висновків – зазначає Б. Галамбо». Тоді співбесіда керівника з підлеглим необов'язкова. Але повна ідентичність оцінок на практиці явище доволі рідкісне. Реальна дійсність підтверджує необхідність особистого контакту об'єкта й суб'єкта оцінки.

Другий підхід засновано на «концепції людських відносин». Пріоритетну роль за ним відіграє співбесіда в оцінці персоналу, оскільки при співбесіді можна краще пізнати працівника, з'ясувати його складнощі в роботі, визначити способи їх подолання. Але й цей підхід не без недоліків. І основний із них – невміння чи нездатність керівників вести бесіди з підлеглими.

Англійський економіст **Т.Х.Паттен** в своїй розробці з оцінки персоналу зазначає, що питання зазвичай полягає не у тому, оцінювати персонал чи ні, а в тому, що має перевагу: методична система або неформальні оцінки. Визначення цінності працівника через аналіз його характеру не дає надійних висновків, на думку автора, їх до того ж легко опротестувати, вважаючи це деяким «суб'єктивізмом». Тому краще оцінювати працівників за результатами їхньої праці та поведінки. Але обов'язковими також мають бути особисті контакти керівника і підлеглого в ході оцінки останнього, бо такі контакти можуть бути ефективним мотивом для поліпшення роботи.

При всій різниці підходів до оцінки персоналу, які

використовуються у зарубіжній і вітчизняній практиці, їх об'єднує спільна ознака – приблизність оцінки. Проте недостатність ідеальних методик не знижує значущості практики оцінювання персоналу. Здоровий глузд підказує, що краще користуватися не повністю досконалими методиками оцінки, аніж взагалі жодними. Зазначимо, що найгірший вид оцінки персоналу – це її відсутність.

Особливо складне питання оцінки керівників і фахівців. Труднощі оцінки цих категорій персоналу пов'язані, в першу чергу, зі складністю формалізації результатів праці та визначення кінцевого результату управлінської діяльності; по-друге, з взаємозалежністю, взаємопов'язаністю управлінських функцій і складністю визначення частки в загальні результати кожного фахівця і керівника; по-третє, з наявністю часового лагу між виконанням управлінської функції та виявленням на практиці її результатів; по-четверте, з потребою одночасно оцінки і особистих якостей, і результатів роботи відділу й організації в цілому. Усю оцінку персоналу розглянемо в таких трьох блоках складових:

- 1) зміст оцінки;
- 2) методи оцінки;
- 3) процедура оцінки.

Складові оцінки персоналу показано на рис. 3.3.

Щоб оцінка була дієвою, а зміст її зрозумілим і мав мотиваційний характер, її необхідно проводити за основним змістом діяльності, за тими аспектами, що прямо пов'язані з працею, її результатами. Але важливо здійснити оцінку й особистих якостей працівника, високий рівень яких є передумовою ефективної трудової діяльності. Отже, зміст оцінки має містити оцінку особистих якостей працівника, оцінку його праці й результатів праці.

Після визначення питання, що саме треба оцінювати, виникають нові питання: як установити ті показники, що входять до змісту оцінки, і як виміряти величину показника? З'ясування цих питань досягається використанням методів оцінки.

Методи оцінки передбачають:

- а) методи виявлення показників змісту оцінювання;
- б) методи вимірювання величини певного показника.



Рис. 3.3. Складові оцінки персоналу

Виявлення показників змісту оцінки передбачає:

- програму збирання інформації;
- методи збору інформації; методи її оброблення та оформлення.

Однією з головних проблем оцінки персоналу є проблема збору інформації. На практиці застосовуються 3 основні групи методів збору інформації: вивчення документів та інших письмових джерел, бесіди й опитування, спостереження.

Вивчення документів та інших письмових джерел включає передусім вивчення об'єктивних даних про працівника (освіта, вік, стаж роботи тощо) і результати його праці. Джерелом інформації про працівника можуть бути первинні документи обліку кадрів, накази, розпорядження, матеріали зборів, нарад. Інформація про результати праці знаходить відображення у матеріалах звітності про виконання працівниками виробничих завдань, особистих планів, про роботу структурних підрозділів і підприємства в цілому.

Досить важливим джерелом інформації, що застосовується в оцінці персоналу, є бесіди і опитування. Бесіда – це одержання усної інформації від самого працівника, а опитування – від інших осіб.

Метод спостереження є також джерелом інформації, яка отримується під час тренінгових занять, ділових ігор, стажування працівника, виконання завдань.

Коли інформацію зібрано, потрібно її оцінити. Найпоширеніші методи оцінки інформації пов'язані з використанням системи балів та коефіцієнтів.

Третьою складовою оцінки персоналу є процедура оцінки, яка має дати відповідь на ряд запитань:

- де проводиться оцінка?
- хто проводить оцінку?
- який порядок і періодичність оцінки?
- які використовуються технічні засоби?
- як оформлюються результати оцінки, як їх доводять до працівника і як використовують?

## Тема 4. Підбір і відбір персоналу

1. Характеристика понять підбір і відбір персоналу
2. Технологія процесу відбору персоналу
3. Інформація як особливий ресурс рекрутера

### 1. Характеристика понять підбір і відбір персоналу

Незважаючи на сучасні умови функціонування економіки України з високим рівнем безробіття, на ринку праці все ще існує недостатня кількість кваліфікованих кадрів, які б забезпечували високоефективну діяльність підприємства в складних обставинах. Тому з'являється необхідність в рекрутингу – діяльності з пошуку компетентних співробітників на вакансії, які б відповідали всім вимогам замовника.

З одного боку, рекрутинг – це процес створення бази даних кадрів, з іншого – це створення процедури залучення й первинного підбору, а з третього – бізнес-процес з відбору. Спільним для всіх визначень є процес відбору й підбору персоналу.

Під підбором персоналу багато фахівців розуміють систему заходів, що вживаються організацією з метою залучення працівників, які володіють знаннями, навичками і поглядами, потрібними для виконання поставлених нею завдань, а також сукупністю наступних дій з виявлення з їх числа осіб, які найбільш підходять на вакантне місце роботи.

Крім того, здійснення процедури залучення й підбору персоналу – це здійснення процедури залучення й первинного підбору, частіше більш глибокий відбір, який здійснює організація, в тому числі у період здійснення процедури первинного відбору; часто в період випробувального терміну.

Питання змісту понять «підбір» та «відбір» персоналу досить дискусійне. Аналізуючи думки науковців, робимо висновок, що поняття «підбір» та «відбір» не тільки відрізняються за своєю суттю, а й складають етапи процесу рекрутингу персоналу. Так, насамперед здійснюють підбір кандидатів, а вже пізніше – відбір, розстановка, адаптація і т.д. Далі доцільно визначити суть даних понять – «підбір» та «відбір» персоналу.

Згідно з тлумачним словником, підбір і розстановка кадрів – це одні з найважливіших функцій управлінського циклу, які виконує керуючий орган організації. Щодо відбору персоналу, то його за змістом розглядають як частину процесу наймання персоналу, пов'язану з виділенням одного або кількох кандидатів на вакантну посаду серед всіх

претендентів на цю посаду. Відбір кандидата в загальному потрібно розглядати як процес відділення (відбору) будь-кого за встановленими критеріями із загального числа працівників, що відповідають цим параметрам. Наприклад, за дослідженнями Х.Г. Бакірової, тлумачення поняття «відбір персоналу»: процес відбору кандидатів з потрібними кваліфікаціями для заповнення конкретних позицій в організаціях. У цьому ж словнику термін «відбір персоналу» розглядається як один з процесів рекрутингу, але цю думку не простежуємо у науковій літературі, автори керуються своїми тлумаченнями.

Проаналізуємо ці поняття в табличному вигляді (табл. 4.1).

**Таблиця 4.1**

**Порівняльний аналіз ключових дій  
підбору та відбору персоналу**

<b>Підбір персоналу</b>	<b>Відбір персоналу</b>
Система доцільних дій з залучення кандидатів	Заходи та дії з виявлення відповідності кандидата
Процес відбору відповідних кандидатур	Процес раціонального вибору кандидата
Етап процесу заповнення вакансій	Процес вивчення якостей кандидата
Метод вибору кандидата	Процес оцінювання претендента
Створення резерву кандидатів	Виділення претендентів
Процедура створення резерву	Оцінювання якостей претендента
Визначення якостей претендента	Оцінювання кандидатів

Отже, аналізуючи поняття «відбір» та «підбір» персоналу, робимо висновок, що вони дуже відрізняються набором дій для свого здійснення. Розглянемо різницю понять у табл. 4.2.

**Таблиця 4.2**

**Структурний склад поняття «рекрутинг» та визначення  
складових понять «рекрутинг як комунікативний бізнес-процес»**

<b>Елемент структурного складу категорії</b>	<b>Означення</b>	<b>Визначення, яке розкриває суть мотивації персоналу як функції менеджменту</b>
Концептуальне ототожнення	Етап процесу заповнення вакансій - створення резерву кандидатів - процес створення бази даних	–
	Система доцільних дій з залучення кандидатів - процес залучення та утримання - процес раціонального вибору кандидата, процес вибору кандидата - робота з пошуку персоналу	система доцільних дій
	Вивчення характеристик - процес вивчення якостей кандидата - визначення якостей претендента	–



Елемент структурного складу категорії	Означення	Визначення, яке розкриває суть мотивації персоналу як функції менеджменту
	Процес відбору відповідних кандидатур - визначення відповідності кандидата до вимог - виявлення відповідності кандидата	–
	Оцінювання претендента та відбір кращого - оцінювання якостей претендента - оцінювання кандидатів та ухвалення рішення про відповідного кандидата - робота з оцінки персоналу	
	Бізнес-процес	Бізнес-процес
Відмітна риса	Доцільні дії, раціональний вибір	Доцільні дії
Функція	Вивчення, відбір, оцінювання, створення резерву, пошук, вибір, виявлення	Пошук, вивчення, відбір, оцінювання, створення резерву
Результат	Виконання певної роботи, підбір персоналу, база даних, резерв кандидатів, виконання обов'язків, заповнення посад та просування, реалізація здібностей та можливостей кандидатів	Створення резерву кандидатів, реалізація здібностей та можливостей кандидатів Досягнення цілей організації

Як видно з порівняльної таблиці, суть дій у обох поняттях принципово різні. Тому ототожнювати ці поняття неправомірно. Дані поняття є елементами етапів рекрутингу персоналу. Так, насамперед рекрутер отримує замовлення від підприємства-замовника, потім проводить аналіз кадрового ринку, складає список потенційних кандидатів – реалізує підбір кандидатів, здійснює набір за цими заявками, відсіювання непідходящих за допомогою спеціальних методик і, нарешті, відбір кандидата та представлення його замовникові.

Отже, підбір та відбір персоналу – невіддільні елементи процесу рекрутингу, які різняться між собою за змістом. Процес підбору персоналу безпосередньо тягне за собою відбір працівників. Тож правильний відбір кандидата може допомогти збільшити продуктивність праці, прибуток й підвищити мотивацію і лояльність працівників. А невиправданий вибір – може призвести до високої плинності кадрів (що приведе до нестабільності, зниження прибутковості та ін.) чи недостатньої компетентності працівників, що впливає також на процес виробництва, а звідси – неприбутковість, низька конкурентоспроможність.

## 2. Технологія процесу відбору персоналу

Підбір персоналу – це процес пошуку та залучення потрібних організації людей. Відбір є частиною процесу набору персоналу, пов'язаною з визначенням кандидатів чи кандидатів, які повинні бути призначені на посади.

### Етапи набору та відбору

1. Визначення вимог – підготовка ролевих профілів та специфікацій осіб; з'ясування умов працевлаштування.
2. Планування рекрутингових кампаній.
3. Залучення кандидатів – розгляд та оцінка альтернативних джерел претендентів, всередині і за межами компанії: реклама, електронний рекрутинг, агентства та консультанти.
4. Відбір кандидатів – відбір заявок, співбесіда, тестування, оцінка кандидатів, центри оцінки, пропонування роботи, отримання рекомендацій; підготовка трудових договорів.

### **Визначення вимог**

Кількість та категорії необхідних людей можуть бути визначені в офіційному відділі кадрів або в планах розвитку персоналу, на основі яких виходять детальні плани найму. Більш типово, вимоги виражаються у вигляді спеціальних вимог до людей через створення нових посад, розширення в нові види діяльності чи сфери, або потреба в заміні. Ці короткострокові вимоги можуть чинити тиск на HR-управлінця для швидкого надання кандидатів.

Вимоги викладаються у формі посадових інструкцій або *ролей* та *специфікацій* осіб. Вони надають інформацію, необхідну для складання оголошень, розміщення вакансій в Інтернеті, список агенцій або консультантів з підбору персоналу та оцінку кандидатів за допомогою співбесід та відбіркових тестів.

Профілі ролей визначають загальну мету роботи, її зв'язки зі звітністю та ключові характеристики результатів. Вони також можуть містити перелік необхідних компетенцій. Це будуть технічні компетенції (знання та навички) та будь-які специфічні поведінкові компетенції, пов'язані з роллю. Останні будуть вибрані з системи компетенцій організації та модифіковані відповідно до вимог, що висувуються до носіїв ролей. Для найму персоналу профіль розширюють, щоб включити інформацію про умови (оплата, пільги та години роботи), спеціальні вимоги, такі як мобільність, години в дорозі чи несоціальні години, а також можливості навчання, розвитку та кар'єрного зростання. Рольовий профіль найму забезпечує основу для визначення особи.

Специфікація особи, також відома як специфікація найму або посади, визначає знання, навички та вміння, необхідні для виконання ролі, а також освіту, навчання, кваліфікацію та досвід.

Специфікацію особи можна викласти за такими заголовками:

- Знання – що необхідно знати індивіду, щоб виконувати роль.
- Навички та здібності – що людина повинна вміти робити, щоб виконувати роль.
- Поведінкові компетенції – типи поведінки, необхідні для успішного виконання ролі. Вони повинні бути специфічними для певної ролі, в ідеалі на основі аналізу співробітників, які ефективно виконують свої функції. Поведінка також має бути пов'язана з основними цінностями та структурою компетенцій організації, щоб допомогти упевнитися, що кандидати підійдуть і підтримають культуру організації.
- Кваліфікації та навчання – необхідна професійна, технічна чи академічна кваліфікація або навчання, яке кандидат повинен був пройти.
- Досвід – види досягнень і діяльності, які можуть передбачити успіх.
- Специфічні вимоги – будь-що, чого очікується, що власник ролі досягне в певних сферах, наприклад, розробити нові ринки або продукти, підвищити продажі, продуктивність або рівень обслуговування клієнтів, запровадити нові системи чи процеси.
- Особливі вимоги – поїздки, несоціальні години, мобільність тощо

Як альтернативу можна використовувати одну чи іншу з традиційних, але добре перевірених схем класифікації, розроблених як основу для інтерв'ю (табл. 4.3).

**Таблиця 4.3**

**Схеми класифікації специфікації осіб**

План із семи пунктів (Роджер, 1952)	П'ятикратна схема оцінювання (Мунро-Фрейзер, 1954)
1. фізичний склад – здоров'я, статура, зовнішність, постава та мова 2. досягнення – освіта, кваліфікація, досвід 3. загальний інтелект – фундаментальна інтелектуальна здатність 4. особливі здібності – механічна, ручна спритність, легкість у використанні слів або цифр 5. інтереси – інтелектуальні, практичні, конструктивні, фізично активні, соціальні, художні 6. диспозиція – прийнятність, вплив на інших, стійкість, надійність, самовпевненість 7. обставини – доступність, мобільність тощо	1. вплив на інших – фізичний вигляд, зовнішність, мова та манера 2. набуті кваліфікації – освіта, професійна підготовка, досвід роботи 3. вроджені здібності – природна швидкість розуміння та здатність до навчання 4. мотивація – види цілей, які ставить особистість, її послідовність і рішучість у їх дотриманні та успіх у їх досягненні 5. пристосування – емоційна стабільність, здатність протистояти стресу та вміння ладити з людьми

Найбільша небезпека, якої варто уникати на цьому етапі, – це перевищення вимог. Можливо, природно прагнути до кращого, але встановлення нереально високого рівня для кандидатів посилює проблеми із залученням претендентів і викликає невдоволення новобранців, коли вони виявляють, що їхні таланти не використовуються. Заниження вимог, звичайно, може бути однаково небезпечним, але це трапляється рідше. Компетенції, визначені в рольовому профілі, є фундаментальною ознакою процесу відбору, який, справедливо, стає більше особистісним, ніж посадовим. Вони використовуються як основа для структурованих інтерв'ю і дають вказівки щодо того, які методи відбору, такі як психологічне тестування чи центри оцінювання, найімовірніше, будуть корисними.

Переваги компетенційного підходу були узагальнені Вудом і Пейн (1998) так:

- підвищує точність прогнозів щодо придатності кандидата;
- це сприяє більш тісній відповідності між якостями людини та вимогами роботи;
- це допомагає запобігти тому, щоб інтерв'юери винесли «швидкі» судження;
- він може бути в основі всього спектра методів набору – форми заявок, співбесіди, тестів та центри оцінювання.

### **Планування набору**

План найму охоплюватиме:

- кількість і типи працівників, необхідних для розширення діяльності, нових розробок чи компенсацій будь-яких дефіцитів кадрів;
- ймовірні джерела кандидатів;
- плани використання альтернативних джерел;
- як буде проводитися програма набору персоналу.

### **Залучення кандидатів**

Першим кроком у залученні кандидатів є аналіз сильних і слабких сторін найму. Результати цього аналізу можуть бути використані для розробки ціннісної пропозиції співробітника та брэнда роботодавця.

Залучення кандидатів – це насамперед визначення, оцінка та використання найбільш відповідних джерел претендентів. Однак у випадках, коли зустрічаються або очікуються труднощі із залученням або утриманням кандидатів, може знадобитися провести попереднє вивчення факторів, які можуть залучити або відштовхнути кандидатів – сильні та слабкі сторони організації як роботодавця. У дослідженні можна було б використовувати опитування ставлення персоналу до

підприємства, щоб отримати думку існуючих співробітників.

Аналіз сильних і слабких сторін повинен охоплювати такі питання, як національна або місцева репутація організації, оплата праці, переваги та умови праці, внутрішні інтереси роботи, безпека зайнятості, можливості для освіти та навчання, перспективи кар'єрного росту та розташування офісу або заводу. Їх необхідно порівняти з конкурентами, щоб можна було скласти список того, що, по суті, є перевагами продажу, як у маркетинговій справі, під час якої уподобання потенційних клієнтів порівнюються з характеристиками продукту, щоб можна підкреслити аспекти, які, ймовірно, найбільше приваблюють клієнтів. Аналіз може показати, де організація має покращитися як роботодавець, якщо вона хоче залучити більше або кращих кандидатів і утримати тих, хто відібраний. Кандидати в певному сенсі продають себе, але вони також купують те, що може запропонувати організація. Якщо в останньому розумінні ринок праці є ринком покупця, то компанія, яка продає себе кандидатам, повинна вивчити їхні бажання та потреби щодо того, що вона може забезпечити. Дослідження може бути використане для розробки ціннісної пропозиції для співробітника та бренду працівника. Вони можуть допомогти у підготовці кращого іміджу організації для використання на корпоративних веб-сайтах та в рекламі, брошурах. або інтерв'ю.

Спочатку необхідно встановити, скільки робочих місць треба заповнити і коли. Потім зверніться до наявного профілю ролі та специфікації особи або, якщо він недоступний або застарів, складіть нові, які містять інформацію про обов'язки та вимоги до компетенції. Цю інформацію можна проаналізувати для визначення необхідної освіти, кваліфікації та досвіду. Наступний крок – розглянути, звідки, ймовірно, прийдуть відповідні кандидати; компанії, робочі місця чи навчальні заклади, в яких вони перебувають; і частини країни, де їх можна знайти. Далі визначте умови роботи (оплата та пільги).

Нарешті, зверніться до аналізу сильних і слабких сторін, щоб оцінити, що, ймовірно, залучить хороших кандидатів на роботу або в організацію, щоб максимально використати ці фактори, рекламуючи вакансію або охоплюючи потенційних претендентів іншими способами. Подумайте також, що може їх відволікати, наприклад, розташування роботи, щоб можна було передбачити заперечення. Проаналізуйте попередні успіхи чи невдачі, щоб визначити, що працює, а що ні.

Визначте джерела кандидатів

По-перше, треба розглянути внутрішніх кандидатів. Можливо, варто спробувати переконати колишніх співробітників повернутися в

організацію або отримати пропозиції від існуючих співробітників. Якщо ці підходи не працюють, основними джерелами кандидатів є *реклама, онлайн-рекрутинг, агенції та центри зайнятості, консультанти, постачальники аутсорсингу процесу набору та прямі підходи до навчальних закладів*. Опитування CIPD 2018 року щодо набору, утримання та плинності кадрів показало, що 78% організацій використовували кадрові агентства, 75% використовували власний корпоративний веб-сайт, 75% використовували оголошення в місцевих газетах і 62% використовували спеціалізовані журнали. Зазвичай є вибір між різними методами або їх комбінаціями. Критерії, які варто використовувати під час вибору:

1) ймовірність того, що він дасть хороших кандидатів, 2) швидкість, з якою вибір дозволяє завершити набір, і 3) пов'язані витрати, враховуючи, що можуть бути прямі витрати на рекламу або гонорар консультантам.

### Реклама

Реклама традиційно була найочевиднішим методом залучення кандидатів, і вона все ще залишається важливою, хоча багато організацій передають набір на аутсорсинг агентствам чи консультантам або використовують онлайн-набір, як було виявлено в опитуванні CIPD. Звичайна реклама має такі цілі:

- Генерувати кандидатів – залучити достатню кількість хороших кандидатів за мінімальних витрат.
- Привертати увагу – вона повинна конкурувати за увагу потенційних кандидатів з іншими співробітниками.
- Створювати та підтримувати інтерес – він повинен передавати в привабливий та цікавий спосіб інформацію про роботу, компанію та умови найму.
- Стимулювати дію – повідомлення має бути передано таким чином, щоб отримати достатню кількість відповідей від кандидатів, які мають належну кваліфікацію для роботи.

Для досягнення цих цілей необхідно вирішити, чи використовувати рекламне агентство чи ні.

Плануючи кампанію або наймаючи ключових людей, можна багато говорити про використання рекламного агентства. Агентство може надати досвід у створенні привабливих заголовків і написанні хорошого тексту. Воно може розробити привабливий стиль написання, який просуває бренд роботодавця, і підготувати макети, які максимально використають текст, логотип і будь-який «білий простір» навколо

реклами. Крім того, воно може поради́ти способи досягнення візуального ефекту за допомогою ілюстрацій та спеціальних типографічних елементів. Нарешті, агентство може поради́ти ЗМІ, допомогти в аналізі відповідей і взяти на себе тягар підготовки та розміщення реклами.

Вибираючи рекламне агентство, необхідно звернути увагу на такі кроки:

- перевірити його досвід роботи з рекрутинговою рекламою;
- переглянути приклади його роботи;
- уточнювати у клієнтів рівень наданого сервісу;
- познайомитися з персоналом, який працюватиме над рекламою;
- перевірити структуру плати;
- обговорювати методи роботи.

#### *Написання тексту реклами*

Оголошення про прийом на роботу повинно починатися з переконливого заголовка, а потім містити інформацію про таке:

- Організація.
- Робота.
- Потрібна особа – кваліфікація, досвід тощо.
- Пропонована оплата та пільги.
- Розташування.
- Дія, яку необхідно зробити.

Заголовок найважливіший. Найпростіший і найочевидніший підхід – виділити назву посади жирним шрифтом. Щоб привернути увагу, доцільно вказати розмір оплати праці та основні переваги, наприклад такі як службовий автомобіль. Кандидати з підозрою ставляться до таких пунктів, як «зарплата буде співмірною з віком і стажем» або «заробітна плата обговорюється». Це часто означає або те, що зарплата настільки низька, що компанія боїться її розкрити, або що політика оплати є настільки непослідовною, що компанія не має уявлення, що запропонувати, поки хтось не скаже їм, чого він чи вона хоче.

Необхідно вказати назву компанії. Додайте потенційним кандидатам будь-які переваги, такі як зростання або диверсифікація, а також будь-які інші сфери, які цікавлять потенційних кандидатів, наприклад, перспективи кар'єрного зростання. Основні особливості роботи треба передати шляхом короткого опису того, що буде робити власник, а також, наскільки дозволяє простір, обсягу та масштабу діяльності. Викликайте інтерес до роботи, але не перебільшуйте її.

Необхідна кваліфікація та досвід повинні бути зазначені якомога правдиво. Немає сенсу завищувати вимоги і рідко вказувати, скільки потрібного досвіду. Це буде відрізнятися від кандидата до кандидата, а інші відомості про роботу та рівень оплати повинні надати їм достатньо інформації про необхідний досвід. Будьте обережні, включаючи ряд особистих якостей, таких як драйв, рішучість та ініціатива. Вони не мають реального значення для кандидатів. Такі фрази, як «перевірений досвід» і «успішний досвід», однаково безглузді. Ніхто не зізнається, що немає жодного з них.

Оголошення має закінчуватися інформацією про те, як кандидат повинен подати заявку. «Короткі, але вичерпні деталі» – гарна фраза. Кандидатів можна попросити написати чи надіслати відповідь електронною поштою, але корисною альтернативою є попросити їх зателефонувати або прийти на неформальну бесіду у відповідному місці.

Пам'ятайте про антидискримінаційне законодавство. Закон про дискримінацію за статтю забороняє дискримінацію в рекламі, віддаючи перевагу будь-якій статі, за винятком лише кількох робіт, які може виконувати лише одна стать. Тому в рекламі варто уникати сексистських назв посад, таких як «продавець» або «стюардеса». Вони повинні використовувати нейтральну назву, наприклад «торговий представник», або розширити опис, щоб охопити обидві статі, вказавши «стюард або стюардеса». Однак прийнято вважати, що певні назви посад є одностатевими, тому недискримінаційними. Сюди входять директор, менеджер, виконавчий службовець. Ліпше уникати будь-яких посилань на стать кандидата, використовуючи нейтральні або унісекс-титули та посилаючись лише на «кандидата» чи «заявника». В іншому випадку ви повинні вказати «чоловік чи жінка» або «він чи вона». Положення про расові відносини містить подібні положення, які визнають незаконною рекламу, яка дискримінує будь-яку конкретну расу. До тих пір, поки раса ніколи не згадується або навіть мається на увазі в рекламі, у вас не повинно виникнути проблем із дотриманням закону. Положення про дискримінацію за віком забороняють дискримінацію працівників за їх віком. Тому вікові обмеження не варто включати в рекламні оголошення, а формулювання не повинно вказувати на те, що люди молодше або старше певного віку не бажані.

Рекламне агентство може проконсультувати щодо вибору медіа (преса, радіо, телебачення) та його вартості.

#### Набір онлайн

Інтернет-рекрутинг або електронний рекрутинг використовує



Інтернет для реклами або «публікування» вакансій, надання інформації про вакансії та організації та надання можливості спілкування роботодавцям та кандидатам електронною поштою. Останні можуть подавати заявки на вакансії онлайн та надсилати електронною поштою анкети та своє резюме роботодавцям чи агентствам. Тести можна пройти онлайн.

Деякі організації використовують технології Web 2.0 для пошуку новобранців в Інтернеті через сайти соціальних мереж, такі як Facebook і MySpace. Можна переглянути такі веб-сайти, як LinkedIn, які надають особисті профілі. Інші організації створюють «блоги» існуючих співробітників, які висвітлюють їхній досвід роботи в організації.

*Основними типами онлайн-сайтів набору персоналу є корпоративні веб-сайти, комерційні дошки вакансій та сайти агентств.*

#### *Корпоративні веб-сайти*

Вони можуть просто перераховувати вакансії та контактні дані. Більш детальний підхід буде складатися із спеціальної ділянки веб-сайту, яка містить детальну інформацію про вакансії, специфікації людей, переваги та способи подання заяв на роботу, наприклад, заповнюючи онлайн-форми заявок та тести. Такі ділянки можуть бути пов'язані безпосередньо з домашньою сторінкою організації, щоб загальні браузері могли отримати до них доступ. Посилання на внутрішню мережу може бути доступним, щоб внутрішній персонал міг отримати доступ до веб-сайту. Деякі організації передають управління своїм веб-сайтом консультантам з підбору персоналу та спеціалізованим веб-агенціям.

#### *Комерційні дошки вакансій*

Ними керують спеціалізовані фірми і складаються з великих банків даних вакансій. Компанії платять за те, щоб їхні роботи були розміщені на сайтах. Інформація про вакансії може відтворювати оголошення, щоб сайт був просто додатковою формою комунікації. Крім того, деякі вакансії можна знайти лише в Інтернеті. Посилання можуть бути надані на веб-сайт організації.

#### *Сайти агентств*

Ними керують відомі кадрові агентства. Кандидати реєструються онлайн, але очікується, що вони обговорять свої дані особисто, перш ніж вони будуть направлені до потенційного роботодавця.

#### *Переваги та недоліки онлайн-рекрутингу*

Переваги онлайн-рекрутингу полягають у тому, що він може

охопити ширше коло можливих претендентів, і це швидше та дешевше, ніж традиційні методи реклами. Більш детальну інформацію про вакансії та фірми можна надати на сайті, резюме можна порівняти та подати заявки в електронному вигляді. Недоліки полягають у тому, що він може давати занадто багато невідповідних або поганих заяв, і це все ще не перший вибір для багатьох шукачів роботи.

Найкраще використовувати онлайн-рекрутинг:

- Розгляньте можливість використання його в поєднанні з іншими методами найму, щоб максимізувати відповідь.
- Підтримуйте вміст сайту в актуальному стані.
- Переконайтеся, що сайт доступний безпосередньо або через пошукові системи.
- Надайте контактні номери для тих, у кого є технічні проблеми.
- Подбайте про формулювання онлайн-текстів – критерії хорошого тексту традиційно застосовуються оголошеннями.

#### Використання агентств і центрів зайнятості

Більшість приватних агентств мають справу з секретарським та офісним персоналом. Зазвичай вони швидкі та ефективні, але досить дорогі. Агентства можуть стягувати комісію в розмірі 15 або більше відсотків від зарплати за перший рік за пошук людини. Рекламувати чи використовувати Інтернет може бути дешевше, особливо коли компанія знаходиться на ринку покупця. Купуйте агентство, яке відповідає потребам організації, за розумною ціною.

Агенції повинні бути ретельно проінформовані про те, що потрібно роботодавцю. Час від часу вони пропонують невідповідних кандидатів, але ризик зменшується, якщо вони чітко знають ваші вимоги. Центри зайнятості, якими керує уряд, в основному корисні для працівників фізичної праці та канцелярії, а також для помічників з продажу або колл-центру.

#### Використання консультантів з підбору персоналу

Консультанти з підбору персоналу зазвичай дають оголошення, проводять співбесіди та складають короткий список. Вони дають знання та зменшують навантаження на підприємство-роботодавця. За бажанням організація може бути анонімною. Більшість консультантів з підбору персоналу стягують плату на основі відсотка від основної заробітної плати за роботу, яка зазвичай становить від 15 до 20 відсотків.

Вибираючи консультанта з підбору персоналу, необхідно дотримуватися таких кроків:

- перевіряти репутацію у інших користувачів;

- перегляньте рекламні оголошення різних фірм, щоб отримати уявлення про якість консультацій, а також про тип і рівень робіт, з якими вони працюють;
- перевірка на спеціальну експертизу;
- зустрітися з консультантом, який працюватиме над завданням, щоб оцінити його якість;
- порівнювати тарифи, хоча відмітності, ймовірно, невеликі, а інші міркування зазвичай важливіші.

При використанні консультантів з підбору персоналу необхідно:

- узгодити технічне завдання;
- інформувати їх про організацію, де потрібна посада, хто має бути призначений, терміни та умови й будь-які особливі вимоги;
- надавати їм усіляку допомогу у визначенні роботи та специфікації особи, включаючи будь-які особливі вимоги, які будуть висунуті до успішного кандидата у формі того, чого він чи вона очікує досягти – вони будуть працювати набагато краще, якщо вони всебічне знатимуть те, що потрібно і який тип людини, швидше за все, добре впишеться в організацію;
- уважно перевіряти запропоновану програму та проєкт тексту оголошення;
- уточнювати порядок проведення співбесіди та список компетенцій;
- уточнити, на якій підставі будуть стягуватися збори та витрати;
- переконатися про домовленості щодо безпосереднього спілкування з консультантом, який буде виконувати завдання.

#### Використання консультантів з пошуку керівників

Використовуйте консультанта з пошуку керівників або «хедхантера» на посаді вищого рівня, де є лише обмежена кількість відповідних людей, і потрібен прямий провідник до них. Коштують вони недешево. Хедхантери стягують гонорар від 30 до 50 відсотків від зарплати за перший рік, але вони можуть бути досить рентабельними.

Консультанти з пошуку керівників спочатку звертаються до своїх власних контактів у відповідній галузі чи професії. Хороші фахівці мають широкий спектр контактів і власний банк даних. Вони також матимуть дослідників, які визначають відповідних людей, які можуть відповідати специфікації, або можуть надати інформацію про когось іншого, хто може підійти. Чим більше контактів, тим кращий консультант з пошуку керівників.

Коли зібрано кілька потенційно підходящих і зацікавлених людей,

відбувається досить невимушена і неформальна зустріч, і консультант передає клієнту короткий список з повними звітами про кандидатів.

Є хороші і не дуже хороші консультанти з пошуку керівників. Не використовуйте консультанта, якщо не отримано надійну рекомендацію.

#### Аутсорсинг процесу підбору персоналу

«Аутсорсинг процесу набору персоналу» – це термін, який використовується, коли організація доручає постачальнику взяти на себе відповідальність за наскрізне виконання процесу набору, що охоплює всі вакансії або певну з них. Це передбачає зв'язок з менеджерами з найму для визначення вимог і специфікацій, вибору найкращих способів залучення кандидатів, обробки заявок, а також організації та проведення співбесід. Деякі компанії не передають весь набір, використовуючи аутсорсинг лише для великих вакансій і зберігаючи відповідальність за посади керівника та хорошого спеціаліста.

Переваги аутсорсингу полягають у тому, що він може заощадити час, залучити зовнішній досвід для вирішення проблем з підбором персоналу та звільнити HR для діяльності, що приносить додаткову вартість. Недоліком є сприйняття деякими кадровиками та лінійними менеджерами, що провайдер занадто віддалений, щоб розв'язувати реальні проблеми, і що існує небезпека втратити контроль.

#### Навчальні та навчальні заклади

Багато вакансії, звичайно, можуть зайняти випускники навчальних закладів. Для деяких організацій основним джерелом набору для навчання будуть університети та навчальні заклади, а також школи. Набір випускників є серйозним щорічним заняттям для деяких компаній, які докладають великих зусиль для виготовлення глянцевої брошури, відвідують корпуси навчальних закладів і використовують складні процедури підбору та відбору для перевірки кандидатів, включаючи «біодані» та центри оцінки, як описано далі в цьому питанні.

#### **Відбір кандидатів**

Коли вакансія або вакансії були оголошені та отримано значну кількість відповідей, типова послідовність кроків, необхідних для обробки заявок, така:

1. Перерахуйте заявки на контрольному аркуші, вказавши назву, дату отримання заявки та вжиті дії (відхилення, затримка, співбесіда, короткий список, пропозиція).

2. Надішліть кожному заявнику стандартний лист-підтвердження, якщо не можна прийняти миттєве рішення про співбесіду чи відхилення.

3. Заявника можуть попросити заповнити та повернути форму заявки поштою або електронною поштою, щоб доповнити лист або резюме. Це гарантує, що всі претенденти розглядаються на однаковій основі – може бути дуже важко розібратися через купу листів, часто погано написаних і погано організованих. Навіть резюме можуть бути важко просіяні, хоча їх якість, ймовірно, буде вищою, якщо заявник отримував пораду від консультанта з «аутплейсменту», тобто того, хто спеціалізується на пошуку роботи людей. Однак, щоб заощадити час, проблеми, витрати та роздратування, багато рекрутерів вважають за краще приймати рішення на основі початкового листа, де цілком зрозуміло, що заявник відповідає чи не відповідає специфікації, а не запитувати форму. Для більш керівних посад, як правило, доцільно попросити резюме.

4. Порівняйте заявки з ключовими критеріями в специфікації особи та спочатку розсортуйте їх на три категорії: можливі, граничні та непридатні.

5. Ще раз ретельно перевірте можливі варіанти, щоб скласти короткий список для співбесіди. Цю перевірку можуть проводити спеціалісти з персоналу чи підбору персоналу, а також HR-менеджер. В ідеалі кількість претендентів в короткому списку мають бути від чотирьох до восьми. Менше чотирьох залишає відносно невеликий вибір (хоча таке обмеження може бути вимушене, якщо було отримано недостатню кількість хороших заявок). Більше восьми означатиме, що на співбесіду витрачається занадто багато часу, і існує небезпека зменшення віддачі.

6. Складіть програму співбесіди. Час, який ви маєте надати на співбесіду, залежить від складності роботи. Для досить рутинної роботи вистачить приблизно 30 хвилин. Для роботи більш керівного рівня потрібно 60 хвилин або більше. Найкраще не планувати занадто багато інтерв'ю на день – якщо ви спробуєте провести більше п'яти-шести вимогливих інтерв'ю, ви швидко вичерпаетесь і не буде віддачі ні співбесіди, ні вашій компанії. Рекомендується залишати приблизно 15 хвилин між інтерв'ю, щоб написати нотатки та підготуватися до наступного.

7. Запросіть кандидатів на співбесіду, використовуючи стандартний лист, де йдеться про велику кількість залучень. На цьому етапі кандидатів варто попросити заповнити форму заявки, якщо вони ще цього не зробили. На цьому етапі можна багато чого сказати, щоб надіслати кандидатам докладнішу інформацію про організацію та роботу, щоб вам не довелося витрачати багато часу на перегляд цієї інформації на співбесіді.

8. Перегляньте решту можливих і граничних можливостей і вирішіть, чи потрібно їх утримувати в резерві. Надішліть резервістам стандартний лист про відмову, а іншим, які не підходять, – стандартний лист про остаточну відмову. Останній повинен подякувати кандидатам за виявлений інтерес і коротко, але не дуже грубо, повідомити їм, що вони не досягли успіху. Типовий лист про відмову може звучати так:

*Після того, як ми звернулися до вас... ми уважно розглянули вашу заявку на вищезгадану позицію. На жаль, я хочу повідомити вам, що ми вирішили не запрошувати вас прийти на співбесіду. Ми хотіли б подякувати вам за інтерес, який ви проявили.*

Високоструктурований метод просіювання заявок забезпечується використанням біоданих. Це елементи біографічних даних, які базуються на критеріях (тобто вони стосуються встановлених критеріїв у таких термінах, як кваліфікація та досвід, які вказують на те, що особи, ймовірно, підходять).

Вони об'єктивно оцінюються і, вимірюючи минулі досягнення, передбачають майбутню поведінку.

Елементи біоданих включають демографічні дані (стать, вік та сімейні обставини), освіту та професійну кваліфікацію, попередню трудову історію та досвід роботи, відповідальні посади поза роботою, інтереси до відпочинку та мотивацію до кар'єри/роботи. Ці елементи зважуються відповідно до їх відносної важливості як передумов, і кожному з них призначається діапазон балів. Анкета біоданих (по суті, детальна форма заявки) отримує інформацію про кожен пункт, яка потім оцінюється.

Біодані найбільш корисні, коли на обмежену кількість посад надходить велика кількість претендентів. Потім можна визначити граничні бали на основі попереднього досвіду. Ці бали вказують, кого прийняти на наступний етап процесу відбору, а кого відхилити, але вони дозволяють затримати деяких можливих кандидатів до тих пір, поки остаточний результат не буде встановлений після першої партії заявників, яких було перевірено.

Критерії та передумови біоданих вибираються шляхом аналізу роботи та функціонального аналізу, який створює список компетенцій. Достовірність цих пунктів і зважування, яке їм має бути надано, встановлюються шляхом аналізу біоданих існуючих співробітників, які згруповані за високою або низькою ефективністю. Вага розподіляється пунктам відповідно до сили відповіді.

Опитувальники біоданих і ключі оцінки зазвичай розробляються для конкретних робіт в організації. Їх валідність досить добре порівнюється з іншими інструментами відбору, але їх необхідно розробляти та перевіряти з великою обережністю, і вони застосовні лише тоді, коли необхідно перевірити великі групи заявників.

Форми заявки викладають інформацію про кандидата у стандартизованому форматі. Вони забезпечують структуровану основу для складання шорт-листів, самої співбесіди та для подальших дій щодо призначення зустрічі та ведення кадрових записів.

Піоро та Баум надали такі пропозиції щодо ефективнішого використання форм заявки:

- Вирішіть, які критерії відбору та як вони будуть оцінюватися за допомогою форми заявки.
- Зробіть запитання чіткими, релевантними та недискримінаційними.
- Запитуйте лише мінімальну кількість особистих даних.
- Розширте коло заявників, пропонуючи різні варіанти та рекомендації щодо заповнення та перегляду форм заявок.

### **Методи відбору**

Мета відбору полягає в тому, щоб оцінити відповідність кандидатів, передбачивши, наскільки вони зможуть успішно виконувати певну роль. Воно передбачає прийняття рішення про те, наскільки характеристики претендентів з точки зору їх компетенції, досвіду, кваліфікації, освіти та підготовки відповідають специфікації особи. Це також передбачає використання цієї оцінки для вибору між кандидатами.

Так зване «класичне тріо» методів відбору складається з *анкет, інтерв'ю та рекомендацій*. Але до них варто додати відбіркові тести та центри оцінювання. Форми заявки були описані раніше, а різні типи співбесід і центрів оцінки описані нижче, як і сумнівна техніка графології.

### *Індивідуальні співбесіди*

Індивідуальне співбесіда є найбільш звичним методом відбору. Воно передбачає обговорення віч-на-віч і забезпечує найкращу можливість для встановлення тісного контакту – взаєморозуміння – між інтерв'юером і кандидатом. Структуроване інтерв'ю – це співбесіда, яка будується навколо набору заздалегідь визначених питань, які можуть бути пов'язані з компетенціями, які вимагаються, як зазначено у специфікації особи, або типовими ситуаціями, з якими стикаються

працівники посади, на яку претендує. Якщо використовується лише один інтерв'юер, він має більше можливостей для упередженого або поверхневого рішення, і це одна з причин для використання другого інтерв'юера або групи, яка проводить інтерв'ю.

#### *Панелі інтерв'ю*

Двоє або більше людей, зібраних разом для співбесіди з одним кандидатом, можна описати як «комітет для співбесіди». Найбільш типова ситуація, коли кадровий спеціаліст та лінійні керівники бачать кандидата одночасно. Це має перевагу, що дозволяє обмінюватися інформацією та зменшувати накладання. Інтерв'юери можуть обговорити свої спільні враження від поведінки кандидата на співбесіді, а також змінити або розширити будь-які поверхневі судження.

#### *Вибіркові дошки або панелі*

Відбіркові комісії є більш формальними, і зазвичай скликаються більші комісії для проведення співбесід, оскільки існує ряд сторін, зацікавлених у рішенні щодо відбору. Єдина їхня перевага полягає в тому, що вони дають можливість кільком людям побачити заявників і порівняти нотатки на місці. Недоліки полягають у тому, що запитання, як правило, бувають незапланованими і ставляться навмання, упередження домінуючого члена ради можуть переважати судження інших членів, а кандидати не можуть віддати належне собі, оскільки їм рідко дозволяється втручатися. Відбіркові комісії, як правило, віддають перевагу впевненому та чітко сформульованому кандидату, але при цьому вони можуть упустити слабкі сторони, що лежать в основі зовні вражаючої особистості. Вони також можуть недооцінювати якості тих, хто виявляється менш ефективним перед грізною радою, хоча вони були б цілком компетентними в менш формальних або менш штучних ситуаціях, з якими вони стикалися б на роботі.

#### *Центри оцінки*

Центри оцінювання збирають групу кандидатів і використовують низку методів оцінювання протягом певного періоду (один або два дні) з метою надання більш повного та збалансованого уявлення про придатність окремих членів групи. Оскільки центр оцінки дає можливість спостерігати за фактичною поведінкою в робочих ситуаціях, можна використовувати деякі «реальні» сценарії компанії. Центри оцінювання ґрунтуються на розумінні компетенцій, які вони намагаються досліджувати, та використовувати систематичні методи для вимірювання ступеня, до якого кожен претендент їх виконує. Основними характеристиками центрів оцінювання є те, що:



- вправи використовуються для охоплення та моделювання ключових аспектів роботи. Вони можуть містити рольові ігри один на один і групові вправи; передбачається, що продуктивність у цих моделюваннях повторює поведінку на роботі;
- кандидати проходять співбесіду та тестування;
- результативність вимірюється за кількома вимірами з точки зору компетенцій, необхідних для досягнення цільового рівня продуктивності на конкретній роботі або на певному рівні в організації;
- декілька кандидатів або учасників оцінюються разом, щоб уможливити взаємодію та зробити досвід більш відкритим і залученим;
- для підвищення об'єктивності оцінок залучаються декілька підготовлених оцінювачів або спостерігачів.

Центри оцінки дають можливість визначити, наскільки кандидати відповідають культурі організації. Це буде встановлено шляхом спостереження за їхньою поведінкою в різних, але типових ситуаціях, а також спектром тестів і структурованих інтерв'ю, які є частиною процесу. Центри оцінки також дають кандидатам краще відчувати організацію та її цінності, щоб вони могли самостійно вирішити, чи підходять вони, чи ні.

Справа в тому, що центри оцінювання отримують набагато більше інформації про кандидатів, ніж звичайні співбесіди, навіть якщо вони доповнюються тестами. Але дослідження Шмідта і Хантера показали, що сама по собі здатність центрів оцінювання передбачити, наскільки добре хтось буде працювати, нижча, ніж у тестів на інтелект у поєднанні зі структурованими інтерв'ю. Центри оцінювання дорогі та трудомісткі, і їх використання має тенденцію обмежуватися великими організаціями на керівні посади або для випускників.

### *Графологія*

Графологія – це спосіб робити висновки з почерку кандидата про його особистість як основу для прогнозування майбутнього виконання ролі. Використання графології як засобу вибору широко використовується у Франції та деяких інших європейських країнах, але рідко у Великобританії. Ряд досліджень показали, що це дуже поганий показник продуктивності роботи. Шмідт і Хантер проаналізували низку дослідницьких проєктів щодо ефективності графології і дійшли висновку, що будь-яка обмежена інформація про особистість або продуктивність роботи, яка є у зразках почерку, походить від змісту, а не характеристик почерку. Варіації почерку викликані генетичними відмінностями між людьми в тонкій моторній координації м'язів пальців, а не їх характером.

## **Вибір методів відбору**

Необхідно зробити вибір між методами відбору. Найважливішим критерієм є прогнозність методу або комбінації методів, що вимірюється його коефіцієнтом прогнозної валідності – ідеальна валідність дорівнює 1,0; немає дійсності 0,0.

Метааналіз валідності різних методів відбору, проведений Шмідтом і Хантером (1998), який охопив результати досліджень за 85 років, дав такі коефіцієнти прогнозної валідності:

Тести на інтелект і структуровані інтерв'ю	0.63
Тести на інтелект і неструктуровані інтерв'ю	0.55
Центри оцінки та структуровані інтерв'ю	0.53
Тільки тести на інтелект	0.51
Лише структуровані інтерв'ю	0.51
Лише неструктуровані інтерв'ю	0.38
Лише центри оцінки	0.37
Тільки графологія	0.02

Робертсон і Сміт додали до цього списку оцінки особистості з коефіцієнтом валідності 0,37

Шмідт і Хантер встановили, що причина, чому інтелект (загальні розумові здібності) є таким хорошим провісником продуктивності роботи, полягає в тому, що «розумніші люди швидше отримують знання про роботу та здобувають їх більше, і ці знання про те, як виконувати роботу, яка сприяє підвищенню їхньої продуктивності». Їхнє дослідження чітко вказує на те, що комбінація структурованих інтерв'ю та тестів інтелекту є найефективнішою.

## **Вирішення проблем підбору персоналу**

Кожен досвідчений HR-фахівець, який відповідає за підбір та відбір, час від часу стикається з вакансією, яку особливо важко заповнити. У цій ситуації варто уникати будь-якого компромісу, який передбачає призначення особи, яка не відповідає специфікації. Для конструктивного вирішення проблеми необхідно здійснити такі дії:

- Переконайтеся, що були використані всі можливі джерела кандидатів.
- Подумайте про будь-які привабливіші способи розміщення реклами або веб-сайту.
- Перевірте, чи реалістична специфікація особи – чи вимоги не було завищено.
- Поміркуйте, чи потрібно покращити пакет, який пропонується кандидатам – перевірте ринкові ставки, щоб переконатися, що рівень оплати та пільг є конкурентоспроможний.

- У обговоренні з лінійним керівником розгляньте можливість зміни форми діяльності для підвищення привабливості.

- Якщо набір персоналу стає все гіршим і гіршим, обговоріть з менеджером альтернативні способи виконання роботи з наявним персоналом.

#### Рекомендації та пропозиції

Після завершення процедури співбесіди та тестування може бути прийнято попереднє рішення щодо надання пропозиції по телефону або в письмовій формі. Зазвичай це «за умови наявності задовільних рекомендацій», і кандидату, звичайно, треба повідомити, що вони будуть розглянуті. Якщо є більше одного відповідного кандидата на роботу, може бути доцільно залишити одну або двох осіб у запасі. Кандидати часто звільняються, особливо ті, чия єдина мета при подачі заявки на роботу полягала в тому, щоб провести операцію «тестового маркетингу» або отримати важіль, за допомогою якого можна переконати своїх нинішніх роботодавців цінувати їх вище.

#### Перевірка додатків

Сумним фактом є те, що претенденти занадто часто дезінформують своїх потенційних роботодавців про свою освіту, кваліфікацію та трудову книжку. Це підтверджено опитуванням, проведеним CIPD, яке показало, що 25% роботодавців були змушені відкликати свої пропозиції через те, що заявники збрехали або хибно представили свою заявку. Завжди бажано перевіряти в університетах, професійних інститутах та попередніх роботодавцях, чи справжні факти, наведені претендентами на роботу. Можна зробити інші перевірки, наприклад:

- питання інтерв'ю про реальний (а не гіпотетичний) досвід із глибоким дослідженням, щоб з'ясувати ступінь особистої участі, прийняття рішень та внеску особи;

- докладні форми заявки з відкритими запитаннями про конкретне навчання навичок, знань та компетенцій, необхідних для розглядуваних вакансій;

- обстеження гігієни праці;

- перевірка особи;

- перевірка виборчого списку;

- перевірка агентством кредитної довідки (особливо підходить для посад у секторі фінансових послуг);

- підтвердження попередньої роботи в Податковій та митній службі;

- перевірка судимостей;

- перевірка адреси проживання (для директорів); і
- перевірка запобігання шахрайству, включаючи перевірку бази даних про шахрайство співробітників.

#### Підтвердження пропозиції

Останнім етапом процедури відбору є підтвердження пропозиції про роботу після того, як були отримані задовільні рекомендації, а заявник пройшов необхідний медичний огляд. На цьому етапі також треба підготувати трудовий договір. Основна інформація, яка повинна бути внесена в письмовий трудовий договір, залежить від рівня роботи.

### **3. Інформація як особливий ресурс рекрутера**

Особливу увагу при визначенні вимог до кандидата треба приділити повному опису вакансії, оскільки від цього залежить результативність рекрутерської роботи. Кожен опис вакансії має містити перелік обов'язків, назву посади, необхідні результати, потреби менеджера, опис типового робочого тижня, інформацію про винагороди та пільги, а також рекрутерську інформацію.

Рекрутерська інформація є орієнтиром при підборі кандидата, портретом індивідуального кандидата та містить фізичні дані, біографію, освіту, професійно-кваліфікаційні характеристики, досвід роботи, особисті якості та здібності, інтелект, інтереси, галузь та підприємства, з яких найбільш прийнятно винайняти кандидата, питання для первинного інтерв'ю, мотиви переходу для роботи до Замовника, умови праці, інформацію про можливе кар'єрне зростання, про підприємство, його корпоративну культуру та структурний підрозділ, інформацію про інтерв'ю.

Для формалізації оцінки кандидатів у процесі відбірних процедур рекрутером спільно з представником компанії-замовника складається перелік вимог до кандидата на вакантну посаду (професіограма).

Вона містить відомості, які характеризують саму професійну діяльність та описують вимоги до людини.

У професіограмі зазначається техніко-економічний опис робочого місця, аналіз документації з плинності кадрів, звіти про нещасні випадки, детальний опис трудової діяльності працівника; вимоги до загальної та спеціальної підготовки, що потрібна для виконання даної трудової діяльності. Крім цього, описуються освітні, демографічні, психофізіологічні вимоги до працівника.

Повний опис посади служить не тільки інформаційним забезпеченням для самого рекрутера та кандидата і графіком роботи рекрутера, але й інструментом для оцінки замовлення з боку роботодавця.

Ринок диктує свої вимоги до технологій надання послуг. І перше з цих вимог – швидкість виконання замовлення. Сучасний керівник повинен оперативно приймати рішення відносно кандидата. Наступна технологія – це проектний підхід. При даному підході робота над кожною вакансією організовується як окремий проєкт. Над кожною заявкою повинно працювати одночасно від 4 до 8 осіб, кожна з яких виконує свою роль (експерт, рекрутер, key account та ін.). Даний підхід дозволяє досягти високої якості в роботі над кожною вакансією. Фахівців часто дратують некомпетентні претенденти, які «пройшли» через рекрутерів. Це цілком природно, адже рекрутер не може володіти всіма компетенціями фахівця в будь-якій сфері, а ті питання, які він задає, не розкривають повністю компетенції кандидата.

Щоб вирішити подібне протиріччя, треба ввести Технічну експертизу претендента на відповідність вимогам, що висувуються представниками Замовника та не проводяться самостійно рекрутером.

Для цього залучаються позаштатні фахівці-експерти в галузі за основними напрямками діяльності. Це дозволяє звести до мінімуму відсів кандидатів на етапі співбесіди з технічними фахівцями Замовника та звільнити їх від виконання рутинних процедур.

Ефективність рекрутера залежить від його знання про компанію, знання про вакансію і розуміння вимог до кандидата, знання джерел пошуку та їх використання для закриття позицій, знання методів оцінки та їх використання в роботі.

Прямий метод пошуку (*хедхантинг*) – такий вид послуг, при якому компанії, які займаються пошуком і відбором керівників вищої ланки, «переманюють» визначеного ексклюзивного спеціаліста для компанії замовника. Головне завдання фірми – знайти спосіб зав'язати відносини з даним кандидатом і зрозуміти, чим даний фахівець незадоволений на теперішньому місці роботи, можливі його мотиви переходу, і створити умови, за яких даний спеціаліст буде готовий до пропозиції фірми-рекрутера, зробити пропозицію та скоординувати контакт між кандидатом і роботодавцем. Уся робота в цьому напрямку відбувається в умовах повної конфіденційності.

Хедхантинг має і позитивні, і негативні риси. Серед позитивних виділимо: всебічне дослідження ринку праці у визначеному сегменті,

інформування кандидата про наявність вакансії, великий обсяг роботи з аналізу вакансії та методів підбору кандидатів. Недоліками є: неспроможність використовувати повністю дану технологію, порушення етичних принципів при можливому переході кандидата на нове місце роботи.

Крім основних рекрутингових послуг, широко застосовуються і додаткові: *лізинг персоналу* (передача персоналу на певний період), *аутплейсмент* (процедура «м'якого» звільнення працівника і його подальшого працевлаштування), оцінка, атестація та навчання персоналу, кадровий аудит, надання консультацій, підбір та адаптація працівників та ін.

Отже, незважаючи на економічну кризу, рекрутинг як вид послуг роботи з персоналом є досить затребуваним для сучасного світу. Від ефективно підібраних працівників залежить робота всього підприємства чи організації, особливо це стосується висококваліфікованих фахівців та досвідчених керівників. В цих умовах треба особливу увагу приділити організації процесу рекрутингу, а також підвищення кваліфікації рекрутерів з урахуванням сучасних тенденцій ринку праці й сучасного бізнесу. Доцільно використовувати нові високоефективні технології рекрутингу, що передбачають удосконалення технології оцінки кандидатів, удосконалення проведення інтерв'ю, а також використання повного масиву даних про кандидата. Це сприятиме підвищенню якості наданих послуг, підвищенню професіоналізму рекрутерів, розширенню переліку наданих послуг, а отже, і ефективній діяльності та розвитку рекрутингу.

Перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є налагодження механізмів координації, що дозволять оптимізувати розповсюдження інформаційних потоків між учасниками процесу рекрутингу, а також регулювання процесу рекрутингу. Крім цього, необхідна розробка інструментарію проведення комплексних заходів та стандартизації процесів і технологій рекрутингу.

## **Тема 5. Супутні послуги рекрутингових агенцій**

1. Планування персоналу
2. Соціалізація, профорієнтація та трудова адаптація персоналу.
3. Оцінювання професійних та особистісних якостей персоналу організації.
4. Кадровий консалтинг
5. Психологічні компетенції рекрутера

### **1. Планування персоналу**

*Планування персоналу* як одна з важливих функцій управління персоналом полягає в кількісному, якісному, просторовому і часовому визначенні потреби в персоналі, потрібному для досягнення особистих цілей та цілей підприємства. Планування персоналу ґрунтується на стратегії розвитку організації та її кадрової політики. Функція планування кадрів в забезпеченні цієї стратегії стає все більш важливою, точний облік майбутніх потреб дає можливість чітко орієнтуватися під час розробки планів підвищення кваліфікації і роботи з резервом. Але заплановані програми економічного зростання організації все частіше не забезпечуються відповідними управлінськими кадрами, у них більше уваги приділяється питанням фінансових планів та інвестицій.

Метою планування персоналу є встановлення його кількісного та якісного складу, який забезпечує розвиток підприємства, його економічний ріст в коротко-, середньо- та довгостроковий період. Короткострокове планування – поширюється на період до одного року. Середньострокове планування – передбачає розробку планів на період від 1 року до 5 років. Довгострокове планування – це розробка планів більше ніж на п'ять років.

Планування персоналу здійснюється за такими напрямками:

- структурно визначене планування – планування, що ґрунтується на поділі праці відповідно до організаційного процесу;
- індивідуальне планування – планування кар'єри працівника, планування оновлення персоналу;
- колективне планування – планування роботи колективу або окремих його груп.

За короткострокового планування персоналу переважно приділяється увага його використанню, за середньо- і довгострокового – питанням набору, розвитку і звільнення працівників з роботи.

Початковим етапом планування персоналу є планування потреби в ньому на підприємстві, тобто визначення якісної і кількісної потреби в персоналі, яка обумовлена економічним станом підприємства.

Визначаючи потребу в персоналі, треба враховувати кон'юнктуру ринку, володіти ситуацією на ринку праці для забезпечення ефективного покриття потреби організації в кваліфікованих працівниках, це є передумовою реалізації її цілей. Доцільно постійно проводити дослідження ринку з метою визначення і поточних, і перспективних потреб в персоналі з урахуванням його кількості та якості, розвитку власної підготовки нових робочих місць і працівників; залучення персоналу, особисті якості якого відповідають вимогам, поставлених фірмою.

Планування потреби проводиться за категоріями персоналу: робітники, фахівці, професіонали та технічні службовці. Потреба в робітниках планується для основного і допоміжного виробництв окремо за професіями, а також враховуючи складність робіт – за кваліфікацією. Професіонали, технічні службовці, фахівці групуються за видами економічної діяльності відповідно до функцій управління підприємством.

Зіставлення планової потреби і фактичної чисельності працівників дає можливість розрахувати зміни чисельності за професіями і посадовими групами, це служить основою для розробки програм розвитку персоналу. При цьому вакансії насамперед використовуються для ротації персоналу, професійного росту і планування службової кар'єри працівників, розробки програми перепідготовки і підвищення кваліфікації для успішного виконання роботи на новому робочому місці. Джерелом формування вакансій передусім мають бути працівники, які вивільнені з інших дільниць та видів діяльності підприємства.

Якісна потреба визначається на основі професійно-кваліфікаційного поділу робіт, вимог до робочих місць та посад, штатного розпису організації і її структурних підрозділів.

**Визначення кількісної потреби у персоналі** передбачає встановлення вихідних даних для розрахунку та безпосередній розрахунок потрібної чисельності працівників на певний період часу, робочих місць, обсяг витрат.

Додаткова потреба (абсолютний приріст чисельності) забезпечується через наймання молоді, яка закінчує навчальні заклади, і набору нових співробітників. Підбір персоналу відбувається своїми силами, через служби зайнятості, а також незалежними кадровими агенціями і фірмами.

Планування набору персоналу ґрунтується на прогнозах даних, на



основі яких визначається потреба в заміні або додатковому наборі співробітників, враховуються при цьому їх якісні та кількісні характеристики. Планування набору здійснюється, виходячи з обсягу і структури прогнозованої потреби в персоналі (наприклад, першочерговість внутрішнього набору співробітників, а не зовнішнього, запрошення на роботу освічених працівників, залучення співробітників з соціально нестабільних верств). Якісне та кількісне планування набору персоналу полягає у визначенні чисельності працівників кожної категорії персоналу, які мають бути найняті на роботу на внутрішньому чи зовнішньому ринку робочої сили.

Підбір персоналу може здійснюватися через такі процедури:

- аналіз поданих із заявою документів (біографії, свідоцтва, характеристики тощо);
- проведення співбесіди під час наймання (в довільній чи підготовленій заздалегідь формі);
- проходження психологічних тестів;
- оцінювання особистості через моделювання типових для конкретного робочого місця ситуацій.

Сьогодні важливе **планування вивільнення персоналу**, що пов'язане з надлишком робочої сили порівняно із запланованою потребою у ній. При цьому необхідно з'ясувати причини появи надлишку робочої сили за допомогою перевірки структурних підрозділів та визначення, в якому з них з'явився цей надлишок робочої сили. Причини вивільнення можуть бути такі:

- тривалий спад зайнятості працівників;
- припинення виробництва через недоцільність існування підприємства;
- обмежений або необмежений дефіцит капіталу;
- характерні для усієї галузі процеси згорання виробництва;
- зміни вимог до робочих місць;
- нові напрями технічного розвитку;
- зміни організаційної структури.

Планування вивільнення персоналу необхідне для встановлення і своєчасного чи випереджаючого зменшення його «надлишків». Випереджаюче вивільнення персоналу за допомогою прогнозів щодо вивільнення персоналу і планування альтернативного застосування працівників, зміна робочого місця всередині підприємства, відмова від набирання нових працівників, їх добровільне звільнення, а також розробка нових умов роботи сприяє зменшенню надлишків робочої сили і завчасному скороченню штату компанії.

Випереджаюче планування вивільнення персоналу широко застосовується на підприємствах високорозвиненої Європи. Це пояснюється тим, що персонал компанії розглядається як людський капітал, як вирішальний фактор успіху підприємства, оскільки персонал повинен використовуватися протягом тривалого часу і в нього були зроблені капіталовкладення (до прикладу, на заходи, пов'язані з освітою чи перепідготовкою працівників).

Використання персоналу є комплексом заходів, які спрямовані на забезпечення умов для найефективнішої реалізації всього трудового потенціалу працівників. Це має відповідати цілям організації, захищати інтереси працівників й забезпечувати дотримання законодавства про працю у процесі роботи.

Принципи раціонального використання персоналу передбачають забезпечення:

- стабільності та рівномірного навантаження працівників протягом будь-якого робочого періоду (дня, тижня, місяця, року);
- раціональної зайнятості працівників;
- відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних характеристик вимогам робочих місць і бізнес-процесів при переході з одного робочого місця на інше;
- максимально можливих зусиль з виконання на робочому місці різних операцій, це забезпечує чергування навантажень на різні частини тіла і органи чуття людини.

Виходячи з вищезазначених принципів, раціональне використання персоналу означає в першу чергу досягнення кількісної та якісної збалансованості робочих місць та працівників, поширення гнучких форм зайнятості, забезпечення організації і умов праці, що сприяють реалізації трудового потенціалу працівників в повній мірі. Окрім того, необхідний диференційований підхід до зайнятості працівників на таких стадіях, як навчання, робота в пенсійному та передпенсійному віці.

Для характеристики процесу формування стабільності трудового колективу застосовують такі показники:

- коефіцієнт стабільності персоналу;
- показник обороту персоналу;
- коефіцієнт плинності персоналу;
- коефіцієнт змінності персоналу.

**Постійність або стабільність персоналу** – це поняття, що відабражає величину, яка обчислюється відношенням чисельності працівників зі стажем роботи більше одного року на підприємстві до їх

середньооблікової чисельності.

**Оборот персоналу** – визначається як відношення кількості усіх вибулих (оборот зі звільнення) або усіх прийнятих (оборот з прийняття) за певний період до середньооблікової чисельності працюючих за той же період.

**Величина плинності персоналу** характеризується коефіцієнтом плинності – відношенням чисельності працівників, які звільнилися з підприємства за певний період за власним бажанням, звільнені за прогули та інші порушення дисципліни, що не викликані виробничою потребою до середньооблікової чисельності працівників за цей же період.

Від плинності персоналу треба відрізнити показник **змінність**. Змінністю кадрів називається заміщення прийнятими працівниками звільнених з підприємства. Кількісним її показником є коефіцієнт змінності, тобто найменше число з прийнятих або звільнених, віднесене до середньооблікової чисельності працівників, які звільнені у зв'язку зі скороченням штатів.

Важливим напрямком роботи з персоналом на підприємстві під час залучення кадрів є **управління трудовою адаптацією**.

Трудова адаптація – це оволодіння спеціальністю, а також пристосування працівників до певних соціальних норм організації, встановлення таких відносин співробітництва працівника і всього колективу, які будуть сприяти забезпеченню ефективної праці, матеріально-побутових та духовних потреб обох сторін.

Трудова адаптація може бути:

- первинна, тобто пристосування в організації молодих кадрів, які не мають досвіду професійної діяльності. Найчастіше це випускники навчальних закладів;
- вторинна, тобто пристосування до робочого місця працівників, які мають досвід професійної діяльності, але змінюють об'єкт діяльності або професійну роль.

## ***2. Соціалізація, профорієнтація та трудова адаптація персоналу***

**Соціалізація** – засвоєння людиною самостійно і з допомогою цілеспрямованого впливу (виховання) певної системи цінностей, зразків поведінки і соціальних норм, необхідних для становлення особистості, набуття нею соціального статусу в даному суспільстві. Соціалізація

охоплює всі процеси залучення до культури, комунікації, за допомогою яких працівник набуває здатності брати участь у соціальному житті.

Соціалізація людини починається з дитинства і продовжується все життя, оскільки індивід стикається з необхідністю виконання різних соціальних ролей.

В управлінні персоналом організації важливо враховувати, що процеси соціалізації безпосередньо пов'язані з профорієнтацією та трудової адаптацією працівника до соціального й виробничо-технологічного середовища організації, входження його в певну соціальну групу, рольову структуру колективу організації.

Соціальна структура робочого колективу охоплює такі показники: стать, вік, освіта, стаж роботи, сімейний стан, вид мотивації, рівень життя, рівень прогресивності, ставлення до власності.

Рольова структура робочого колективу визначає склад і розподіл творчих, поведінкових та комунікаційних ролей між окремими працівниками і є важливими інструментами у системі роботи з персоналом. Звичайно, кожному співробітнику доводиться виконувати так чи інакше всі види ролей, і можна вести мову лише про ступінь вияву його особистості в одній з цих ролі. Поведінка працівника має різноспрямовані тенденції і залежить від зовнішнього середовища.

Основними методами при вивченні рольової структури колективу є соціально-психологічні методи, спостереження, тестування, аналіз біографічних та кадрових даних, результати проведення ділових ігор.

**Професійна орієнтація** – це комплекс взаємопов'язаних економічних, медичних, соціальних, психологічних і педагогічних заходів, направлених на формування професійного покликання, виявлення інтересів, здібностей, придатності та інших факторів, що впливають на професію або на зміну діяльності. Робота з профорієнтації передбачає надання допомоги молодим людям (учням, студентам) і людям, які шукають роботу, у виборі спеціальності, професії, місця роботи або навчання з урахуванням інтересів та схильностей людей, їх психофізіологічних особливостей, а також з урахуванням кон'юнктури на ринку праці.

Зазначене вище передбачає завдання, що носять більш конкретний характер:

- інформування зацікавлених людей для забезпечення вибору виду професійної діяльності;

- створення належних умов для розвитку професійних здібностей майбутніх працівників;

- визначення відповідності соціально-психологічних і психофізичних якостей професійним вимогам обраного ними виду трудової діяльності.

Основними формами профорієнтаційної роботи є:

*Професійне просвітництво* – це початкова професійна підготовка учнів, здійснювана через уроки праці, організацію гуртків, спеціальних факультативів з різної професійної діяльності тощо.

*Професійна інформація* – система заходів з ознайомлення учнів з перспективами пошуку роботи, з ситуацією попиту і пропозиції на ринку праці, перспективами розвитку видів економічної діяльності, з характером роботи за основними професіями і спеціальностями, умовами та оплатою праці, вищими і професійними навчальними закладами та центрами підготовки (перепідготовки) персоналу, а також з іншими питаннями отримання професії чи забезпечення зайнятості.

*Професійна консультація* – це надання можливої допомоги зацікавленим людям у виборі місця роботи та професії шляхом вивчення особистості, яка звернулася за консультацією з метою виявлення стану здоров'я, структури здібностей і спрямованості, інтересів та інших факторів, які впливають на вибір професії чи перенавчання.

*Професійний відбір* – участь у наймі та відборі персоналу з урахуванням вимог конкретних робочих місць і професій з метою кращої профорієнтації працівників підприємства.

**Трудова адаптація** – це комплекс взаємного пристосування організації та працівника, що ґрунтуються на поступовій спрацьованості співробітника в нових соціальних і організаційно-економічних умовах праці.

Професійна адаптація працівників характеризується додатковим освоєнням професійних можливостей (навичок і знань), а також формуванням професійно потрібних якостей особистості, позитивного ставлення до роботи. Задоволеність своєю працею настає при досягненні певних результатів, а вони приходять через освоєння співробітниками специфіки роботи на конкретному робочому місці.

У процесі *соціально-психологічної адаптації* відбувається включення працівників в систему відносин колективу з його нормами життя, традиціями, ціннісними орієнтаціями.

У процесі *психофізіологічної адаптації* відбувається освоєння сукупності всіх умов, що чинять різний психофізичний вплив під час праці на працівника.

У процесі *організаційно-адміністративної адаптації* працівники

знайомляться з особливостями організаційного механізму управління, місцем своєї посади та підрозділу в загальній системі цілей і в організаційній структурі. В працівників повинна сформуватися власна роль в операційному процесі.

*Економічна адаптація* дозволяє працівникам ознайомитися з економічним механізмом управління організацією, системою економічних мотивів і стимулів, адаптуватися до умов оплати праці та різних виплат.

У процесі *санітарно-гігієнічної адаптації* працівники освоюються з новими вимогами трудової, технологічної і виробничої дисципліни, правилами трудового розпорядку.

Незважаючи на різницю у видах адаптації, всі вони знаходяться в постійній взаємодії.

**Професійний вибір** – це процес виявлення з допомогою науково – обґрунтованих методів, ступеня і можливості формування соціальної, медичної та психофізіологічної придатності працівника для виконання тієї чи іншої роботи.

Стосовно виробничого колективу проблема профвідбору складається з визначення професійної придатності, як сукупності особливостей людини, її здібностей і нахилів, зумовлюючи ефективність певного виду діяльності, та задовільність вибраною професією.

Профвідбір здійснюється у 2 етапи:

1) На основі матеріалів спостереження, тестування, опитування складається професіограма – це всебічний опис професії, як і що повинно використовуватись тим чи іншим працівником за допомогою яких знарядь і в яких виробничих умовах.

2) Вивчаються навики, соціально-психологічні та фізіологічні навики людини. На їх основі складають карту особливості, яка характеризує людину у соціальному аспекті, психологічному, фізіологічному.

Для складання карти особливості використовують методи:

- систему тестів
- особисту бесіду

При зіставленні необхідних (професіограм) та наявних (карт особистості) якостей визначається профпридатність.

**Кар'єра** – це індивідуальна позиція і поведінка, пов'язані із трудовим досвідом і діяльністю протягом робочого тижня людини. Розрізняють професійну і внутрішньоорганізаційну кар'єру.

Професійна – характеризується тим, що конкретні працівники в процесі своєї професійної діяльності проходять різні стадії розвитку:

- навчання;
- вступ на роботу;
- професійний ріст;
- підтримка індивідуальних професійних здібностей;
- вихід на пенсію

Внутрішньоорганізаційна реалізується в 3 основних напрямках:

1) Вертикальному – кар'єра, найбільш помітний ріст, підйом на вищий ступінь ієрархії.

2) Горизонтальному – переміщення у іншу функціональну галузь або виконання певної службової ролі на рівні, який не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі підприємства (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової групи).

3) Центробіжному – найменш очевидна кар'єра. Запрошення працівника на недоступні раніше для нього зустрічі, наради, важливі доручення.

Головним завданням планування і реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії професійної та внутрішньоорганізаційної кар'єри.

Основними етапами кар'єри є:

- Попередній етап (до 25 років) – це навчання у школі, ВНЗ та інших освітніх закладах, випробування на різних видах робіт. Починається самоствердження особистості, вияв турботи про безпеку існування.
- Етап становлення (до 30 років) характеризується освоєнням роботи, розвитком навичок, формуванням кваліфікованого фахівця або керівника. Триває самоствердження, досягнення незалежності. З'являється потреба в підтримці здоров'я, нормального рівня оплати праці.
- Етап просування (до 45 років) продовжується просування службовими щаблями, придбання нових навичок і досвіду, зростання кваліфікації, самоствердження, досягнення більшої незалежності, починається етап самовираження. Зусилля спрямовані на підвищення рівня оплати праці та турботу про фізичне та духовне здоров'я.
- Етап збереження (до 60 років) – найвищий рівень вдосконалення кваліфікації фахівця або керівника, підвищення кваліфікації, проводиться навчання молоді. Стабілізація незалежності, зростання самовираження, початок поваги. Зростає потреба

підвищення рівня оплати праці, виникає інтерес до інших джерел доходу.

- Етап завершення (після 60 років) – етап приготування до відходу на пенсію, підготовка собі зміни і підготовка себе до нового виду діяльності на пенсії. Стабілізація самовираження, зростання поваги. Залишається потреба у збереженні рівня оплати праці та підвищення інтересу до інших джерел доходу.
- Пенсійний етап (після 65 років) – заняття новим видом діяльності. Самовираження в нових видах діяльності, стабілізація поваги. Основна увага приділяється здоров'ю, розміру пенсії, інших джерел доходу.

Для того, щоб управляти кар'єрою, необхідний більш повний опис того, що відбувається з працівниками на різних етапах кар'єри. Для цього в організаціях, які зацікавлені в ефективному управлінні кар'єрою, проводяться спеціальні дослідження.

Деякі результати досліджень оформляються у вигляді кар'єрограми, що дозволяє наочно простежити шлях, пройдений кар'єрними сходами, і кваліфікаційні характеристики, які дають вимоги до окремих посадах.

Кар'єрограма – документ, в якому представлений варіант професійного розвитку і посадового переміщення співробітників організації.

Кваліфікаційна характеристика - документ, в якому міститься перелік того, ким повинен бути, що повинен мати, знати, чим повинен володіти і про що мати чітке уявлення працівник посади.

Особистий життєвий план кар'єри – документ, який складає сам працівник, в якому оцінює життєву ситуацію (роботу, економічне, фізичне, соціальне, психологічне стан, сімейне життя); ставить особисті кінцеві цілі кар'єри; визначає приватні цілі і плани, які сприятимуть досягненню особистої кар'єри.

Протягом останніх років професійна освіта і професійна підготовка стали секторами економіки західних країн, які найшвидше розвиваються. Динамічний розвиток тісно пов'язаний із швидкими змінами національних систем освіти, поява нових підходів до організації та методів навчання, концептуальних розробок у сфері безперервної освіти. Однією з основних цілей безперервної освіти є розширення і диверсифікація освітніх послуг, які доповнюють базову чи вищу освіту. Досвід розвинутих країн показує пряму залежність темпів удосконалення й розвитку виробничих процесів,



конкурентоспроможність компаній на світовому ринку від рівня професійної підготовки їх кадрів.

У світовій практиці професійна підготовка фінансується в більшій мірі підприємницькими структурами, схеми фінансування варіюються від повної підприємницької свободи в цьому питанні до фіскальних стимулів або до жорсткого регулювання розвитку навчальної діяльності підприємств.

**Виділяють чотири основні типи фінансування професійної підготовки підприємницькими структурами.**

Перший тип – держава не встановлює витрати підприємств на навчання. «У деяких країнах історично склалося усвідомлення важливості цієї діяльності та реально існують зобов'язання підприємств щодо розвитку людських ресурсів, тому немає потреби у державному регулюванні. Однак така нейтральна роль уряду може призвести до недостатніх інвестицій підприємств в освіту та професійну підготовку. У Німеччині, Японії, Швейцарії підприємці добровільно беруть значну, законодавчо визначену відповідальність за фінансування навчання працівників. Так, у Франції існує порядок, згідно з яким кожне підприємство з чисельністю працівників більше 10 осіб відраховує на підвищення кваліфікації працівників не менше 1 % фонду заробітної плати. Жодних законодавчих зобов'язань щодо організації та фінансування навчання працівників не мають підприємства в Канаді, Швеції, Великобританії, США, Нідерландах» [5].

Другий тип – держава запроваджує прямі фінансові стимули для підприємств, які організовують професійну підготовку, у вигляді відшкодування на неї витрат або грантів. «Цей тип характерний для Чилі, Німеччини, Великобританії. Державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають до 80 % витрат підприємств на найняття та навчання молоді 16-18 років, яка не має повної середньої освіти. Працівники мають відшкодувати частину вартості навчання, якщо вони звільнилися з підприємства раніше встановленого терміну після закінчення навчання. Практикується також обов'язкове навчання працівників у Данії, Франції, Індії, Пакистані, Сингапурі та деяких латиноамериканських країнах» [5].

Третій тип – притаманний більшості індустріальних країн, передбачає укладання колективних угод між профспілками та підприємницькими структурами як інструмент фінансування професійного навчання. «Такі угоди нерідко містять пункти, що передбачають схеми фінансування навчання та мінімальні рівні асигнування ресурсів. Держава може

втручатися у розв'язання цих проблем та фінансувати навчання. У Бельгії, Данії, Нідерландах підприємці та профспілки створюють спільні фонди для фінансування навчання працівників згідно з пунктами у колективних трудових угодах» [5].

Четвертий тип – спільне фінансування держави і підприємств відпусток працівників на період навчання. «Такі загальнодержавні схеми, як правило, передбачають фінансові внески підприємств з урахуванням величини заробітної плати, а держава є організатором, співфінансистом і контролером. Цей тип використовують у Бельгії та Франції» [5].

Особливо ефективною та популярною є *дуальна* система професійної підготовки, яка поширена в Німеччині, Данії, Австрії, Швейцарії. Вона поєднує теоретичну підготовку у вищому навчальному закладі з навчанням на робочому місці. Фінансування такої дуальної системи здійснюється через платежі підприємців, які здійснюють витрати на практичне навчання, й державне фінансування.

Для стимулювання працівників до навчання та підвищення кваліфікації в США та країнах ЄС застосовуються економічні, адміністративні та моральні чинники.

### ***3. Оцінювання професійних та особистісних якостей персоналу організації.***

Оцінювання персоналу розглядається як елемент управління та як система атестації кадрів, що застосовується на підприємстві в тій чи іншій модифікації. Водночас це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу підприємства, його сильних і слабких сторін, а також основа удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника, перенавчання і підвищення його кваліфікації. Отже, оцінювання персоналу підприємства – це процес визначення ефективності виконання працівниками своїх посадових обов'язків і реалізації стратегічних цілей або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (умінь, здібностей, мотивів) вимогам робочого місця або посади.

Оцінка результатів діяльності персоналу відповідає переважно трьом цілям: адміністративній, інформативній, мотиваційній.

Із усієї сукупності цілей і напрямків проведення оцінювання персоналу виокремлюють основну – покращити ефективність управління діяльністю організації. Підприємство не може розраховувати

на стратегічний розвиток без ефективного управління персоналом і організації його діяльності. Основою забезпечення цього є оцінка персоналу як відправний момент для удосконалення персоналу, його мотивації та відповідної оплати праці.

Оцінюванню підлягають всі категорії працівників, але значимість його різна для окремих категорій. До того ж, оцінка особистих та ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, аніж виробничого персоналу. Оцінка виробничого персоналу – це встановлення певних професійних та особистих якостей працівників, виходячи з їхніх функціональних обов'язків і цілей підприємства. За таким підходом оцінка персоналу повинна обов'язково включати психологічний компонент і бути спрямованою на розробку рекомендації управління персоналом.

Через оцінку персоналу керівник підприємства чи інша вповноважена особа безпосередньо може отримати інформацію про ефективність роботи працівників, їхні потенційні можливості і перспективи росту; виявити неефективну роботу окремих спеціалістів; проаналізувати потреби в навчанні та підвищенні кваліфікації; знайти шляхи удосконалення організації праці. До того ж, на результатах оцінки ґрунтуються управлінські рішення з проблем підбору і розстановки кадрів, виявлення внеску кожного працівника в діяльність підприємства; покращення структури, стилю, методів управління персоналом; просування працівників і по вертикалі, і по горизонталі; зміцнення взаємозв'язків адміністрації і профспілки, керівників і підлеглих. Але при проведенні процесу оцінки персоналу можуть виникати деякі проблеми: упередженість оцінки, нерозуміння працівниками потреби проведення оцінки, при виборі методу оцінки орієнтація не на основні завдання її проведення і специфіку діяльності підприємства, а на «моду», хибна інтерпретація отриманих результатів та ін. «Ніщо так не вбиває систему оцінювання, як неможливість застосування її на практиці».

Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожне підприємство прагне зберегти найліпші кадри, створити їм належні умови для професійно-кваліфікаційного зростання і позбутися інертних, малокваліфікованих, безперспективних працівників.

Отже, робимо висновок, що оцінювання персоналу – це процедура, що здійснюється з метою виявлення відповідності професійних, ділових і особистих якостей працівника, кількісних та якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

Суть та структура процесу оцінювання персоналу підприємства відображена на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Суть і структура процесу оцінювання персоналу на підприємстві

Оцінювання персоналу – досить складна робота як в методичному, так і в організаційному плані. Перш за все, потрібно відзначити, що однієї універсальної методики, придатної для виконання цілого комплексу завдань, які висуваються до оцінки персоналу, просто не існує. Поки що такої загальноприйнятої методики оцінки персоналу немає ні у зарубіжній, ні у вітчизняній практиці. З цієї причини всі підприємства розробляють програму оцінки або користуються типовими методиками та рекомендаціями аналогічних підприємств.

Оцінювання персоналу є складовою процесу підбору, відбору й розвитку персоналу. В даний час виділяють два підходи до оцінювання персоналу:

- оцінка кандидатів при прийнятті на вакантну посаду;
- періодична оцінка всіх працівників організації.

Вітчизняна і зарубіжна практика оцінки кандидатів на вакантну посаду виділяє 4 напрямки, які визначають зміст її процедури:

- аналіз анкетних даних;

- проведення співбесіди;
- одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи;
- встановлення терміну випробування.

Поточна та періодична оцінка працівників підприємства проводиться за двома напрямками:

- оцінка результатів роботи і факторів, що визначають ступінь досягнення цих результатів;
- аналіз динаміки результативності праці за визначений проміжок часу, а також динаміки умов, які впливають на результат.

Організаційна процедура проведення оцінювання передбачає виконання таких обов'язкових заходів:

- розробка методики оцінювання з урахуванням умов організації;
- формування оцінювальної комісії із залученням безпосередніх керівників тих працівників, які оцінюються, та спеціалістів вищого рівня ієрархії, а також фахівців служби управління персоналом;
- визначення місця та часу проведення оцінки;
- вивчення питань інформаційного забезпечення процесу оцінювання;
- встановлення процедури підбиття підсумків оцінки;
- консультації членів комісії з питань оцінювання з авторами методичних розробок.

Основною особою в процесі оцінки персоналу є лінійний керівник. Він відповідає за об'єктивність та повноту інформаційної бази і проводить бесіду з працівником. Думка безпосереднього керівника є основною при оцінюванні кандидата на вакантну посаду.

При проведенні періодичної оцінки узагальнюються: думка колег і працівників з взаємозв'язаних підрозділів; підлеглих; фахівців з ділової оцінки, а також результати самооцінки працівників.

Основним фактором будь-якої ділової оцінки є визначення чітких критеріїв і показників, які залежать від цілей підприємства. При значній кількості показників їх можна умовно згрупувати в 3 групи:

- результативність праці;
- професійна поведінка;
- особисті якості.

При визначенні критеріїв оцінки можна керуватись двома цілями: по-перше, визначити наскільки добре чи погано працівники виконують свої функції та обов'язки. Така ціль ставиться тоді, коли діяльність підприємства є стабільною і обов'язки працівників чітко визначені; по-друге: визначення можливостей працівників в інших напрямках

діяльності відповідно до цілей підприємства, його перспективи. Така ціль ставиться тоді, коли діяльність підприємства є динамічною, а функції працівників чітко не визначені.

Для дієвого оцінювання зі зрозумілою і мотиваційною потребою в її проведенні, її треба проводити за основним змістом діяльності, яка прямо пов'язана з особистими якостями і результатами праці працівників.

Оцінка професійних якостей ґрунтується на аналізі результатів роботи та відповідності компетентності фахівця посадовим вимогам і функціональним обов'язкам.

Така оцінка передбачає визначення узгоджених і встановлених критеріїв знань, умінь і навиків працівників. Вона проводиться з обов'язковим залученням фахівців, компетентних у даній галузі.

Підприємство може оптимізувати систему оцінювання персоналу через:

- універсальність системи оцінки. Відділ кадрів розробляє єдину систему оцінювання для всього підприємства і забезпечує її застосування та розуміння у всіх підрозділах;
- встановлення норм і стандартів оцінювання;
- вибір методів оцінювання.

Створити систему оцінки, однаково збалансовану з точки зору точності, простоти, об'єктивності, зручності і зрозумілості, досить складно, тому сьогодні існує декілька підходів і систем оцінки персоналу, кожна із яких має і позитивні, і негативні сторони.

У загальному вигляді система оцінювання персоналу представлена на рис. 5.2.

Оцінювання персоналу має багато цілей. Найпоширеніша – види цілей оцінки, розроблені відомим фахівцем з розвитку людських ресурсів Дугласом Мак Грегором. За його розробкою, основними цілями оцінки персоналу є: **адміністративна**, яка характеризується прийняттям кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розподіл кадрів, їх переміщення та оплата праці); **інформативна** – характеризується забезпеченням керівників важливими даними про кількісний та якісний склад персоналу; **мотиваційна** – визначає орієнтацію працівників на покращення трудової діяльності в необхідному для організації напрямку.



Рис. 5.2. Складові системи оцінювання персоналу

Оцінювання персоналу може повністю виконувати притаманні йому функції за умов побудови його на принципах:

- а) невідворотності (обов'язковості);
- б) систематичності (оцінка здійснюється постійно);
- в) загальності (оцінюють кожного);
- г) всебічності (оцінюють усі сторони діяльності та особистості людини);
- д) об'єктивності (застосування достатньо повної системи показників для характеристики працівника);
- е) демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег та підлеглих);
- є) гласності (ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінювання, доведення її результатів до усіх зацікавлених осіб);

ж) результативності (обов'язкового оперативного вжиття заходів за результатами оцінки).

Отже, оцінка персоналу є однією з важливих складових системи управління персоналом. Проте для української практики оцінювання персоналу все ще характерними є еkleктичний підхід, некомплексність, коли результати оцінки здобувають з допомогою не пов'язаних між собою методів оцінки; брак регулярності та систематичності у застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак використовуваних в Україні систем оцінювання персоналу треба віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, відсутність конструктивного зворотного зв'язку між суб'єктом і об'єктом оцінювання. Тому для підвищення ефективності оцінювання персоналу потрібно: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; активне включення персоналу в процес його оцінювання через залучення до самоаналізу діяльності і розроблення заходів з поліпшення роботи; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; розширення кола оцінювачів, якими, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, підлеглі, колеги по роботі, споживачі результатів праці.

#### **4. Кадровий консалтинг**

Для України кадровий консалтинг є порівняно новим напрямком. Глобальні зміни в сучасній економіці – інформатизація, глобалізація, міжнародна конкуренція – породжують нові виклики, управління вирішує все більш складні завдання. Швидкі зміни, що відбуваються у світі, роблять майже неможливим для управлінської команди організації утримання на необхідному рівні знань про галузь, споживачів її продукції або послуг, конкурентів.

Багатократні ускладнення економічних процесів у наш час призвело до того, що передача передових методів управління перетворилася в самостійну сферу економічних відносин. Створювались національні і міжнародні ринки консалтингових послуг, які стали необхідними умовами для створення і розповсюдження економічних і управлінських знань.

Управлінський консалтинг трактується сьогодні як професійна допомога незалежних консультантів власникам і менеджерам вищої ланки у виявленні управлінських проблем, їх аналізі, виробленні рекомендацій щодо їх вирішення, а також їх виконання.



Коло проблем, які розв'язуються консалтингом, широке, тому спрямованість можна розділити на вузьку, в одній або в декількох суміжних сферах, і багатопрофільну, яка містить повний спектр у багатьох сферах і на всіх етапах консалтингового супроводу.

За класифікацією Європейського довідника консультантів, існує 84 види консалтингових послуг, об'єднаних у 8 основних груп:

1. Загальне управління – це розроблення і планування загальної стратегії розвитку; прогнозування; організація філій, відділень і нових фірм, зміна форми власності і т. д.

2. Адміністрування – питання формування і реєстрації компаній, організація роботи офісу, обробка даних, тобто оптимізація управління організацією.

3. Фінансове управління – питання фінансового планування і контролю, податки, бухгалтерський облік, страхування і т. д.

4. Управління кадрами – підбір співробітників, контроль рівня підготовки кадрового складу, системи оплати праці, підвищення кваліфікації і вивчення кадрів і т. д.

5. Маркетинг – формування структурних підрозділів зі збуту і маркетингу, підбір надійних партнерів-оптовиків, пошуки нових замовників і ринків, стимулювання і дослідження перспектив збуту.

6. Виробництво – вибір технології виробничого процесу, стимулювання продуктивності праці, оцінювання і контроль якості продукції і т. д.

7. Інформаційна технологія – використання комп'ютерів і інформаційних систем в управлінні.

8. Спеціалізовані послуги – це ті види послуг, які не належать до жодної з вищеперелічених груп: навчальне консультування, інформаційний консалтинг, консалтинг у телекомунікаціях, екології, консалтинг у державному секторі і т. д.

До видів консалтингових послуг, які стосуються управління кадрами, належать:

- професійний рух і скорочення штатів;
- культура корпорації;
- рівні можливості;
- пошук кадрів;
- відбір кадрів;
- здоров'я та безпека;
- програми заохочення;
- внутрішні зв'язки;

- оцінювання робіт;
- трудові угоди та зайнятість;
- навчання менеджменту;
- планування робочих кадрів;
- мотивація;
- пенсійне забезпечення;
- аналіз функціонування працівників;
- психологічна оцінка;
- підвищення кваліфікації працівників.

Персонал є ключовим і найбільш складним в управлінні ресурсом організації. Зміни, пов'язані з постіндустріальним розвитком, викликають принципові зрушення у формах і методах управління людськими ресурсами, що вимагає постійного вдосконалення підходів і методів управління персоналом.

На макроекономічному рівні соціально-економічний, науково-технічний і технологічний розвиток є основою змін у змісті праці, появи нових робочих місць нової якості, змін в освітньому і кваліфікаційному рівнях працівників, появи нових професій і спеціальностей, змін якісних характеристик працівників.

На мікроекономічному рівні зміни, що відбуваються, вимагають своєчасного виявлення інноваційних проблемних ситуацій разом з проблемами управління персоналом. Серед проблем, які виникають у зв'язку з цим, можна відзначити різницю між технічним рівнем нового виробництва та існуючим рівнем кваліфікації персоналу, між новими завданнями розвитку персоналу і недостатньою підготовкою служби управління персоналом до цієї роботи, між рівнями кваліфікації і мотивації працівників, між існуючою організаційною структурою і стратегією, що реалізується.

Вирішення цих протиріч потребує безперервного оновлення систем управління персоналом, цілеспрямованої діяльності і керівників організації, і фахівців служби управління персоналом з забезпечення темпів і масштабів оновлення роботи з управління персоналом відповідно до перспективних і поточних цілей організації, професійну допомогу в якій надають фахівці – консультанти.

Передумовами розвитку консалтингу у сфері управління персоналом є:

- необхідність вирішення проблем підвищення ефективності виробництва, найважливішим активом яких стає інтелектуальний капітал;

- усе більше поширення концепції людського капіталу, основні положення якої обґрунтовують кадрові інвестиції;
- підвищення наукоємності сфери управління персоналом, що вимагає від фахівців знання передових зразків світових досягнень, що мають навички наукової роботи, досвід реалізації проєктів у сфері управління персоналом і інші найважливіші компетенції;
- підвищення управлінської компетентності керівників різних рівнів, розуміння ними сучасних реалій.

**Кадрове консультування** є діяльністю з аналізу ефективності організаційно-функціональної будови організації; оцінювання кадрового складу організації, виявлення кадрового резерву; прогнозу потреби в персоналі; аналізу ефективності способів залучення, адаптації і просування персоналу, що існують в організації, оцінювання професійного рівня співробітників компанії виходячи з її цілей і завдань, діагностики психологічного клімату і організаційної культури, оцінювання ефективності стилів управління, взаємодії складу, що управляє, з колективом.

Завдання кадрового консультування:

1. Формування компетентності у сфері консультаційної діяльності.
2. Розкриття перспектив розвитку системи кадрового консультування.
3. Визначення специфіки консалтингу в управлінні персоналом.
4. Розгляд поведінкових аспектів консультаційного процесу.

Кадровий консалтинг – надання консультаційних послуг топ-менеджменту організацій з питань управління персоналом.

**Кадрове консультування** (кадровий консалтинг, HR-consulting, HR-консалтинг) – це вид діяльності, пов'язаний з виконанням завдань, що стоять перед менеджерами вищої ланки у сфері управління людськими ресурсами, з метою збільшення прибутковості бізнесу.

Питання, які вирішуються консультантами по управлінню персоналом, можна розділити на такі групи:

1. Формування кадрової політики організації та її кадрових стратегій.
2. Пошук, підбір, відбір та адаптація персоналу для організації-клієнта. Ці питання прямо відносяться до компетенції кадрових і рекрутингових агентств.
3. Оцінка персоналу, яка може використовуватися з різноманітними цілями: оцінка при доборі й відборі, в ході атестації, при вирішенні питань побудови ділової кар'єри, підвищення кваліфікації, навчання і перенавчання.

4. Побудова системи мотивації персоналу у всіх її формах - адміністративної, організаційної, економічної, соціально-психологічної.

5. Організація робочого місця, охорона праці, здоров'я персоналу та забезпечення техніки безпеки.

6. Створення продуктивної організаційної культури, корпоративної єдності, забезпечення лояльності персоналу до організації.

7. Організація кадрового діловодства.

8. Вирішення питань, пов'язаних з делегуванням повноважень і відповідальністю працівників, розробка посадових і робочих інструкцій, регламентів, розпорядку робочого дня.

9. Рішення юридичних та суміжних з ними питань щодо управління персоналом організації – трудового права, інтелектуальної власності, забезпечення комерційної таємниці.

10. Індивідуальне професійне, соціальне, інтелектуальне розвиток працівника організації.

Отже, суб'єктом кадрового консалтингу є консультант або консалтингова фірма, об'єктом – клієнт (керівники і фахівці організації, що потребують консультаційних послуг).

Функції кадрового консалтингу можна сформулювати як:

- проведення обстеження, або аудит: консультант вивчає ресурси компанії, результати її діяльності, управлінську політику з метою визначення її сильних і слабких сторін і ключових проблем;

- виконання спеціальних досліджень і оглядів у сфері управління персоналом;

- розроблення управлінських рішень з певних проблем;

- допомогу в реалізації вирішення проблем;

- виконання функцій експерта.

Процес або технологію кадрового консалтингу можна подати у вигляді таких основних послідовно здійснюваних дій:

1. Уточнення проблеми, що виникла в об'єкта консалтингу.

2. Обговорення з об'єктом суті проблеми, що виникла.

3. Вивчення проблеми, діагностика ситуації.

4. Розроблення порад і рекомендацій (пропозиція певних технологій вирішення проблеми).

5. Доведення порад і рекомендацій до об'єкта консалтингу.

6. Надання оперативної допомоги об'єкту в процесі вирішення проблемної ситуації.

7. Оцінювання результатів і наслідків дій, зроблених об'єктом консалтингу, внесення коректив у запропоновану технологію.

## 8. Аналіз ефективності порад і рекомендацій.

Консультаційні послуги (консалтинг) – це специфічна сфера діяльності з надання незалежних порад і допомоги в питаннях управління на комерційній основі.

Міжнародна організація праці (МОП) на початку 1950-х рр. почала приділяти значну увагу розвитку служб управлінського консультування і поширенню досвіду ефективного консультування в країнах-учасниках. Дана сфера професійної діяльності почала розвиватися в рамках програми підготовки керівних кадрів. Одним з основних напрямів консалтингу є управлінське консультування. Управлінське консультування (УК) розглядається перш за все як метод удосконалення практики управління, який може бути використаний як окремим консультантом, так і приватною або державною організацією. У той же час управлінське консультування перетворилося на професію для осіб і організацій, які зробили його своїм основним заняттям, наближаючись до професійних стандартів якості послуг, що надаються, консультацій, розвиваючи методи втручання і етичні принципи в роботі з клієнтом. Тому консультування, як метод, і консультування, як професія, є двома сторонами однієї медалі.

Можна виділити декілька суб'єктів, значно причетних до цієї діяльності:

- незалежні консультанти – як індивідуальні, так і фірми;
- консультаційні підрозділи усередині якої-небудь галузі, підприємства;
- відділи і підрозділи, що здійснюють внутрішнє управлінське консультування в державних і урядових структурах;
- викладачі, науковці, експерти з питань управління;
- менеджери, бізнесмени, керівники, що застосовують методи консультування у вирішенні проблем, що стоять перед організацією.

Існує декілька розповсюджених уявлень про консультантів: звернення до консультанта рівноцінне некомпетентності і нездатності клієнта впоратися з ситуацією своїми силами; визнання за консультантами ролі «аварійних монтерів», «цілителів для бізнесу», яких можна запросити, коли вже пізно; визнання нормальною практикою звернення до консультанта з питаннями управління.

Існує органічний зв'язок інфраструктури ринкової економіки і професійних послуг: для того щоб уникнути і пізнати процеси управління, консультант повинен бути професіоналом у якій-небудь галузі. Колективна робота зарубіжних консультантів дозволила

сформувати деякі критерії для визначення консультування як самостійної професійної галузі.

Оцінюючи персонал щодо вимог поточного функціонування організації, консультант виявляє її забезпеченість кадрами, відповідність їх кваліфікації, трудової мотивації, рівня дисципліни параметрами господарської діяльності з урахуванням сформованої ситуації. При цьому виявляються сильні і слабкі сторони персоналу і системи управління, а також наявні резерви і потенціал. Метою такого кадрового аудиту є розробка порад, рекомендацій, планових заходів та проєктів з оптимізації трудових ресурсів і підвищення ефективності їх діяльності у відповідності з поточними вимогами організації як системи, її господарської діяльності та вимог зовнішнього, насамперед ринкового, середовища.

#### Методологічні принципи консалтингової діяльності

Консультанти будують свою діяльність на таких принципах:

1) науковість – неприпустимо здійснювати процес консультування, опираючись тільки на досвід, який не завжди відповідає положенням управлінської науки і теорії; консультант може спиратися на наукову істину, доповнену особистим досвідом, а результати консультування самі покажуть наукову істинність або помилковість його рекомендацій;

2) гнучкість – багатогранність інструментів, здійснення безперервного моніторингу дозволяють швидко змінювати схему консультування, зумовлюють широкий діапазон використання консалтингу в різних системах управління та різноманітних конкретних ситуаціях;

3) прогресивність – означає динамічність усіх управлінських систем відповідно з постійним ускладненням змісту і форм бізнес-діяльності і змін правових норм, які потребують поступального розвитку і досконалості теорії та практики консалтингу;

4) спадковість – при постійному розвитку і удосконаленні, сам консультант зберігає найбільш ефективні прийоми й методи консультантів різних поколінь і вносить інновації, які з'являються на ґрунті нового досвіду та традицій;

5) збереження системи – вплив консультанта на клієнтську організацію в процесі консультування аж до формулювання результатів консалтингу не повинна порушувати якісних параметрів функціонування організації;

6) зміна системи – реалізація результатів в клієнтській організації на етапі освоєння результатів консультування має значно змінити її

якісні параметри функціонування;

7) конкретність – ефект консультування обумовлюється своєчасністю його проведення і відповідності умовам середовища господарювання; для відповідності потребам практики, консалтинг повинен чітко і конкретно прогнозувати ситуацію, у якій будуть виявлені рекомендації консультантів, і ступінь її змін в прогнозі;

8) гласність – практична реалізація висновків консультантів залежить від ставлення до них трудового колективу, тому робота консультантів на всіх етапах має бути на виду, а члени колективу повинні брати безпосередню участь у розробці і освоєнні інновацій;

9) компетентність – рішення про проведення управлінського консультування клієнтської організації приймаються тільки при наявності компетентних консультантів професіоналів з конкретних проблем цієї організації;

10) динамічність – процес консультування має вносити в життєдіяльність клієнтської організації певну динаміку, яка зберігається в ній й після завершення консультування;

11) наукова перспектива – в процесі консалтингу можлива поява нових наукових ідей, тому фахівці-консультанти не тільки реалізують нові знання в діяльності організації, але й визначають перспективні напрями розвитку теорії консалтингу;

12) креативність – для консультування неприйнятні раз і назавжди встановлені правила, методи, прийоми; консультаційний процес потребує постійної творчості та пошуку нестандартних рішень і нетрадиційних підходів; в різних управлінських ситуаціях, найчастіше тупикових, консультанти використовують винайдені ними, унікальні, методи і прийоми;

13) ефективність – умови діяльності консультантів повинні бути такі, щоб вони постійно шукали шляхи підвищення ефективності консалтингу, оскільки замовник постійно тримає руку «на пульсі» і оцінює якість послуг; стимулом до підвищення ефективності консалтингу є діюча ієрархія консультантів, побудована у відповідності з кваліфікацією та оплатою.

Отже, можна виділити чотири ситуації, коли запрошують консультантів:

1. У ситуації невизначеності, коли незрозуміло, як розцінювати положення в організації – як погане або як хороше.

2. Коли ситуація в компанії розцінюється як погана і існує необхідність у її поліпшенні.

3. Ситуація відносного благополуччя також може стимулювати звернення до консультанта, оскільки можливе виникнення бажання до її подальшого поліпшення.

4. На початку розвитку бізнесу, оскільки необхідні кваліфіковані поради для того, щоб старт був вдалим.

### **5. Психологічні компетенції рекрутера**

В сучасних умовах вирізняють «внутрішнього» рекрутера – співробітника фірми, який підбирає персонал для потреб власної фірми, а також виділяють «зовнішнього» рекрутера – співробітника рекрутингового агентства, який шукає персонал для клієнтів агентства. Зосередимося на процесі внутрішнього рекрутингу на великих підприємствах, в складі служби управління персоналом яких є один або декілька рекрутерів.

Робота внутрішнього рекрутера здійснюється такі етапи: отримання замовлення від керівника на потрібну вакансію; складання карти пошуку; пошук кандидата; телефонне та особисте інтерв'ю з кандидатом; підготовка кандидата і керівника для спільного інтерв'ю; отримання зворотного зв'язку від керівника щодо запропонованого рекрутером кандидата; перевірка рекомендацій на кандидата; формування пропозиції з посади; управління поведінкою кандидата.

Для ефективного виконання своєї роботи, проходячи всі згадані вище етапи, рекрутер повинен володіти певним набором якостей та компетенцій, користуватися різними методиками пошуку, відбору та оцінки кандидатів. Для кращого виконання поставлених завдань рекрутер повинен володіти компетенціями з економіки, права, психології, соціології та педагогіки.

У результаті опитування фахівців, які мають досвід в рекрутингу, ми отримали такі співвідношення важливості зазначених компетенцій у роботі рекрутера (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

#### Кількісні співвідношення компетенцій внутрішнього рекрутера

№ п/п	Компетенції рекрутера в галузі	Середнє значення, %
1.	Психології	40,56
2.	Права	11,62
3.	Соціології	15,31
4.	Економіки	20,37
5.	Педагогіки	12,14
	Разом	100,00



Респонденти на перше місце поставили компетенції зі сфери психології та економіки, відповідно, 40,56 та 20,37 %. Також звертаємо увагу на той факт, що респонденти достатньо високо оцінюють компетенції з соціології (15,31 %), педагогіки (12,14 %) та права (11,62 %). Останнє дає підстави стверджувати про необхідність внутрішнього рекрутера бути багатоаспектним та недопустимість заповнення вакансій рекрутерів представниками лише однієї професійної групи, зокрема психологами, це спостерігається на практиці дуже часто.

Отже, актуальним є здійснення серії досліджень змісту і технологій формування компетенцій з усіх зазначених вище галузей. Проте обмеженість обсягу однієї позиції обумовлює необхідність зосередитися на одній з них, яка виявилася найбільш значущою, на психології.

На другому етапі емпіричного дослідження проведено опитування серед практиків щодо значущості використання психологічних компетенцій під час здійснення трудової діяльності, а також запропоновано визначити основні компетенції, які найчастіше застосовуються на практиці. Експерти виділили такі психологічні компетенції в роботі рекрутера: складання та використання професіограм; психодіагностика; комунікація з людьми; вирішення конфліктних ситуацій; самооцінка та самоконтроль; проведення співбесіди; визначення спрямованостей кандидата.

Думка опитаних респондентів частково підтверджує і той факт, що на великих підприємствах часто добір персоналу розподілений між кількома посадами: окрім рекрутера може бути ресечер, психолог (якщо практикують використання психологічних тестів) та старший рекрутер, який здійснює контроль процесу добору персоналу. Кожен з них, крім ресечера, застосовує певні психологічні компетенції (рис. 5.3).

Для кращого розуміння зазначених вище психологічних компетенцій розкриємо їхню суть:

1. *Складання та застосування професіограм.* Науковець Кожан Т.О. розглядає поняття професіограми як своєрідного соціально-економічного та соціально-психологічного паспорта професії, в якому міститься комплексний, систематизований опис певного виду трудової діяльності з акцентом на психо-фізіологічні вимоги до людини. Виходячи з даного твердження, рекрутеру сьогодні потрібно бути максимально обізнаним в основних поняттях психологічної типології професій і в цілому психології праці.

Ресечер	Рекрутер	Старший рекрутер	Психолог
<ul style="list-style-type: none"> <li>розміщення вакансій на сайтах з працевлаштування, в соц. мережах</li> <li>активний пошук резюме</li> <li>проведення телефонного скринінгу</li> <li>відправлення тестування</li> <li>запрошення кандидата на співбесіду</li> <li>аналіз ринку праці.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>створення профілю посади разом із замовником (керівником відділу, директором)</li> <li>підготовка кейсів для кандидатів на відкриті вакансії</li> <li>проведення співбесід (виявлення основних компетенцій, особистісних рис, необхідних для певної посади)</li> <li>аналіз відповідей на проф. тестування</li> <li>заповнення бланку інтерв'ю</li> <li>перевірка рекомендацій на кандидата</li> <li>підготовка документів кандидата до фінальної співбесіди (резюме, заключення рекрутера, рекомендації)</li> <li>підготовка job-offer кандидату.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>створення та узгодження плану вакансій, розподілення вакансій між рекрутерами і ресечерами</li> <li>узгодження заявки на вакансію з замовником (керівником відділу, директором)</li> <li>контроль та координація ресечерів, рекрутерів</li> <li>навчання та наставництво ресечерів, рекрутерів</li> <li>проведення співбесід з кандидатами на керівні посади</li> <li>проведення фінальних співбесід</li> <li>нормування роботи ресечерів і рекрутерів</li> <li>зустріч нових працівників в 1 день, ознайомлення з офісом і колективом, участь в адаптації.</li> <li>виявлення основних недоліків в роботі відділу та їх своєчасне усунення.</li> <li>домовляється з сайтами про працевлаштування, вартість, кількість вакансій, розробляє сторінку роботодавця.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>аналіз результатів тестування на проф. придатність, виявлення патологій, на су міснїть з корпко культурою, колективом, керівником</li> <li>рекомендації на кандидатів до співбесіди</li> <li>рекомендації рекрутеру щодо уточнення різних моментів на співбесіді з кандидатом</li> <li>написання психологічного заключення на кандидата на фінальну співбесіду з керівником</li> <li>надання рекомендацій керівнику щодо полегшення адаптації нового працівника в компанії</li> <li>надання консультацій, зворотнього зв'язку за результати тестування новоприйнятим працівникам.</li> </ul>

Рис. 5.3. Розподіл обов'язків між працівниками відділу добору персоналу

Насамперед, корисним буде володіти знаннями про найпоширенішу класифікацію професій, запропоновану Клімовим Є.О, залежно від предмета праці («людина – природа», «людина – людина», «людина – техніка», «людина – художній образ», «людина – знакова система»), а також розвивати у собі вміння правильно оцінювати та аналізувати особливості впливу таких професійно важливих ознак на процес діяльності як: розумова та моторна діяльність, емоційно-вольові сфери та процеси уваги особистості.

Володіння даним переліком знань допоможе рекрутеру правильно скласти й використовувати професіограми при оцінці кандидатів на потрібну посаду.

2. *Психодіагностика.* Домінування певних рис особистості можуть визначити психологічні тести. Наука, яка цим займається, називається психодіагностикою. З кожним роком вона стає все більш популярним інструментом у відділі персоналу. Її методики дозволяють швидко і з великим ступенем ймовірності оцінити рівень розвитку окремих рис особистості, її психологічних властивостей.

Кадрова психодіагностика – сфера психології, в рамках якої розробляються та реалізуються методи виявлення й вимірювання

індивідуально-психологічних особливостей особистості – учасника професійної діяльності та трудових відносин.

Отже, кадрова психодіагностика направлена на вивчення таких якостей працівника, які мають велике значення з точки зору його розвитку, професійної успішності та ефективної міжособистісної взаємодії в процесі праці. Професійний інтерес є одним з факторів успіху в професійній діяльності. Чим вища зацікавленість особистості у виконанні роботи, тим вищими будуть результати її праці. Тому психодіагностика як один із методів оцінки і атестації персоналу все частіше останнім часом використовується HR-фахівцями. У сучасних компаніях тестування допомагає шукати найбільш підходящих кандидатів на етапі відбору, а також оперативно вирішувати ті чи інші проблеми в колективі підприємства.

Психодіагностика дозволяє отримати більш об'єктивну інформацію про можливості та здібності персоналу. Знання сильних і слабких сторін співробітників, а також ситуацій, де вони можуть приносити найбільшу користь, дає можливість кожному знайти відповідне місце в компанії, крім того з допомогою психодіагностики можна зробити прогноз поведінки особистості в різних ситуаціях.

Як інструмент оцінки особистісних і ділових якостей персоналу, психодіагностика дозволить виконувати такі завдання:

- здійснювати ефективний відбір претендентів, перспективних молодих фахівців, виявляти їхню справжню мотивацію;
- підбирати людей на керівні посади і посади, які пов'язані з фінансовою відповідальністю;
- оцінювати відповідальність і лояльність кандидатів і співробітників;
- прогнозувати успішність різних видів трудової діяльності, в тому числі в екстремальних ситуаціях; знаходити співробітників, схильних до розголошення конфіденційної інформації, крадіжок;
- відбирати людей на посади, пов'язані з носінням зброї, забезпеченням безпеки; виявляти «групи ризику», тобто можливі джерела надзвичайного стану;
- відсіювати осіб з ознаками патології;
- висунення працівника до кадрового резерву;
- адаптація персоналу;
- розробка програм навчання персоналу;
- формування команди проєкту.

Часто рекрутери та керівники здійснюють відбір з орієнтацією на

особисті відчуття, оцінюючи досить суб'єктивно «подобається/не подобається». У цьому може бути закладена причина систематичних промахів, недоліків у розстановці кадрів. Психологічні тести допомагають більш об'єктивно зробити вибір.

Важливо визначити один або декілька показників, що характеризують здібності людини з виконання відповідальних сторін професійної діяльності. Наприклад, бухгалтера – точність розрахунків, уважність до деталей, пильність, педантичність; для водія – швидкість реакції, уважність; для менеджера з продажу – комунікабельність, вміння переконувати, привабливість тощо.

Науковці виділяють різні методи професійної психодіагностики, але найчастіше спеціалісти з підбору персоналу використовують такі:

А. Особистісні тести-опитувальники: 16-факторний опитувальник Кеттелла; опитувальник Айзенка; опитувальник Едварса; ММРІ (Міннесотський багатопрофільний особистісний опитувальник); опитувальник професійних переваг Дж. Холанда.

Б. Дослідження здібностей людини: методики для вивчення пам'яті, уваги та мислення; тест Роршарха; тест Люшера; прогресивні матриці Равена; методика Мюнстенберга. До складу тестів також включають такі:

- дослідження інтелектуальних здібностей (IQ): тест С.Рубінштейна, тест Г.Айзенка, тест Векслера, тест структури інтелекту Амтхауера;

- дослідження емоційного інтелекту (EQ).

В. Дослідження візуальної психодіагностики: Т.О.Кожан пропонує таку класифікацію: спостереження, бесіда, фізіономічний аналіз, метод графологічної експертизи, дерматогліфіка, метод складання словесного портрету й вивчення вроджених індивідуально-типових властивостей [40].

Г. Методики для діагностики розвитку спеціальних професійних знань, вмінь та навичок: тест на визначення швидкості друку, тест на знання англійської мови, тест на знання бухгалтерських програм тощо.

Але при застосуванні в сучасних умовах зазначених вище методик, можуть виникати різні проблеми:

▪ По-перше, може бути порушено процес проведення тестування чи не враховано вплив зовнішніх/внутрішніх факторів, які впливають на кандидата.

▪ По-друге, є ризик наслідування результатам. Кожен спеціаліст з підбору персоналу має знати, що одержані результати дослідження

можуть бути хорошим доповненням до портрету людини, але ніяк не основа для складання остаточних висновків.

▪ По-третє, неправильно підібрані тести. Непрофесіонали часто вибирають нестандартизовані, неадаптовані до українських умов західні методики або псевдонаукові методики. Для визначення надійного тесту необхідно вивчити його теоретичну основу і ознайомитися із результатами його стандартизації.

До психодіагностичних методик і тестів висувуються такі вимоги:

- прогностична цінність методики – означає можливість методики виявляти різницю в психофізіологічних функціях в осіб з різним рівнем професійної підготовки;

- надійність методики – характеризує стабільність результатів, які отримуються з її допомогою при повторних дослідженнях однієї людини;

- диференційованість методики – означає, що будь-яка методика повинна оцінювати конкретно певну функцію психіки людини [40].

Важливо застосовувати не одну, а декілька методик для підвищення валідності результатів тестування, що характеризують різні рівні психіки.

Для вирішення цих проблем необхідно враховувати вплив усіх можливих умов проведення психодіагностики кандидата, при цьому відкидаючи власний суб'єктивізм, а також під час визначення результатів і підбиття підсумків звертатися за консультацією до професіонала у цій сфері.

*3. Комунікація з людьми.* Знання з психології у даному аспекті роботи рекрутера посідає особливе місце, адже кожного дня йому доводиться комунікувати з величезною кількістю людей. Це можуть бути і кандидати на посади, і колеги по роботі або вище керівництво.

Для формування правильної комунікації під час трудового процесу, фахівець з підбору персоналу має бути обізнаний з психологією особистості та міжособистісного спілкування. Дані знання допоможуть йому здійснити ефективні комунікації, навчитися розуміти людей і людську поведінку, полегшити спілкування з колегами на роботі, навчитися швидко реагувати й розуміти поставлені завдання вищого керівництва, а також розвинути вміння знаходити підхід до різних категорій людей.

*4. Вирішення конфліктних ситуацій.* Знання принципів формування та вирішення конфліктів, допоможе фахівцю з підбору персоналу правильно прогнозувати й вирішувати будь-які нестандартні

ситуації, які виникають при проведенні співбесіди. Наприклад, зустрічаються такі поширені випадки: у кандидата на вакантну посаду неадекватна поведінка, він зриває процес співбесіди – рекрутеру треба знайти такий вихід із з даної ситуації, який не зашкодить репутації компанії; працівнику з підбору персоналу треба відмовити кандидату – знову рекрутер повинен діяти так, щоб не зашкодити іміджу компанії; виник міжособистісний конфлікт між рекрутером і колегами по роботі – його теж потрібно вирішувати. Саме знання з психології та конфліктології допоможуть професіоналу вирішити будь-яку суперечку або проблемну ситуацію. В той же час, обізнаність у вирішенні конфліктних ситуацій, надає рекрутеру конкурентну перевагу в прийнятті на роботу чи просування по кар'єрних сходах.

*5. Проведення співбесіди.* Співбесіда є першим етапом оцінки і перевірки відповідності кандидата вакантній посаді. На співбесіді кандидати переважно рідко демонструють себе щиро та відверто, вони часто перебільшують свої знання, вміння та досягнення. Тут знання психології допомагає зрозуміти поведінку кандидата і те, що він говорить і як він це робить. Неабияку увагу необхідно приділяти встановленню візуального контакту та міміці, жестам, рухам, формулюванню речень, поведінці та манерам кандидата. Важливо докопатися до справжніх мотивів поведінки людини, її цінностей та компетенцій. Саме ці знання в майбутньому допоможуть вибудувувати цілісну картинку про кандидата і зрозуміти, як він буде поводитися в колективі, чи адаптується до певної корпоративної культури. Сьогодні компанії орієнтуються на ціннісний підхід й шукають не просто чудових фахівців, а людей зі спільними цінностями.

Також важливе значення мають знання технології проведення співбесіди, до яких відносять: аналіз метапрограм; поведінкові інтерв'ю; проєктивне інтерв'ю; ситуаційне інтерв'ю.

Знання основ нейролінгвістичного програмування, яке складає основу різних метапрограм, надасть можливість рекрутеру визначити особливості мислення і процесу прийняття рішень кандидата, його мотивацію, модель поведінки й багато інших характеристик, які неможливо визначити без допомоги психологічних знань. Те саме можна сказати про поведінкове, проєктивне й ситуаційне інтерв'ю, без компетенцій із сфери психології фахівцю з підбору персоналу буде важко правильно оцінити результати проведення такої співбесіди, а також зробити конструктивні висновки, які в майбутньому можуть визначити його поведінку в компанії. Також під час спілкування з

кандидатом треба не забувати про вплив людського фактору та відкидати вплив емоцій і стереотипів, тримаючи свої почуття при собі, в цьому теж допомагають знання з психології.

6. *Самооцінка та самоконтроль.* Щоб краще навчитися розуміти себе й здійснювати правильний самоаналіз власних дій під час трудової діяльності, рекрутеру необхідно володіти основами психології особистості. Прищак М. Д. зазначає, що «дані знання допоможуть вдосконалити вивчення психічних властивостей людини як цілісного утворення, як певної системи психічних якостей, що має відповідну структуру, внутрішні зв'язки, характеризується індивідуальністю та взаємопов'язана з навколишнім природним і соціальним середовищем» [40]. Відповідно до цього, можна сказати, що такі знання допоможуть фахівцю із підбору персоналу краще розуміти особистий внутрішній стан, правильно оцінювати й коригувати процеси власної психіки для того, щоб здійснювати ефективну діяльність і не піддаватися впливу негативних факторів на роботі.

7. *Визначення спрямованостей кандидата.* Виділимо даний аспект роботи окремо від психодіагностики, бо дослідження внутрішніх установок і мотивації – це основа для співставлення кандидата на посаду з майбутнім прототипом «ідеального кандидата» на заміщення вакансії. Саме в цьому аспекті знання психології визначають не тільки як здатність зрозуміти людину, а ще й як здатність бути уважним до деталей розмови, поведінки кандидата, що дасть можливість у майбутньому правильно визначити основні цінності, орієнтири, мотиви кандидата і співставити їх з загальноприйнятими цінностями, нормами й правилами компанії. Розуміння основних спрямованостей кандидата допоможе рекрутеру підібрати такого майбутнього колегу, який буде приносити користь компанії, підтримувати й розвивати загальну корпоративну культуру.

Також потрібно до наведених вище компетенцій рекрутера додати *адаптацію новоприйнятого співробітника*. Часто нові працівники не проходять випробувальний термін через непорозуміння з безпосереднім керівником чи в колективі, а не через свою професійну некомпетентність. У багатьох компаніях функція адаптації персоналу належить саме рекрутеру, який здійснив добір нового співробітника. Тому саме рекрутеру важливо допомогти новачку влитися в колектив компанії та знайти порозуміння з керівником. Без психологічних знань це зробити досить важко. За допомогою психодіагностики можна виявити дійсні мотиви співробітника. Для кожного вони різні: когось мотивує публічна похвала,

хтось боїться бути на публіці і його треба хвалити один на один, хтось любить працювати сам, хтось в групі тощо. Досвідчений рекрутер зі знанням психології має дати рекомендації керівнику: як краще працювати з конкретним співробітником, щоб він був максимально ефективним і відповідав корпоративній культурі компанії.

На наступному етапі дослідження експертам запропоновано проранжувати зазначені компетенції рекрутера, з одного боку, як вони бачать це в ідеалі, оскільки вони застосовують знання з психології на практиці, з іншого боку (табл. 5.2).

**Таблиця 5.2**

**Порівняння ідеального та реального використання знань з основ психології в роботі рекрутера**

Ранг	Компетенції в роботі рекрутера	
	Ідеальне уявлення про використання знань з основ психології	Реальне використання знань з основ психології
1	Психодіагностика	Проведення співбесіди
2	Вирішення конфліктних ситуацій	Психодіагностика
3	Комунікація з людьми	Комунікація з людьми
4	Самооцінка та самоконтроль	Визначення спрямованостей кандидата
5	Визначення спрямованостей кандидата	Вирішення конфліктних ситуацій
6	Проведення співбесіди	Самооцінка та самоконтроль
7	Складання та застосування професіограми	Складання та застосування професіограми

Аналізуючи таблицю 5.2, можна сказати, що визначення ролі психології в роботі рекрутера «як це має бути» та «як це є насправді» має певні відмінності. У стовбці «ідеальне уявлення про використання знань з основ психології» проведення співбесіди займає 6 позицію, а у стовбці «реальне використання знань з основ психології» – першу, також така позиція як вирішення конфліктних ситуацій у 1 стовбці стоїть на другому місці, а у 2 стовбці – на п'ятому. Це може вказувати на те, що процес оволодіння знаннями з психології рекрутером теоретично відрізняється від того, коли рекрутер починає їх застосовувати на практиці, адже на їх використання можуть впливати різні внутрішні й зовнішні фактори: вплив організаційної культури та колективу, не правильне встановлення обов'язків вищим керівництвом для рекрутера, виникнення непередбачуваних ситуацій при виконанні трудових обов'язків, власна обізнаність та компетентність рекрутера тощо. Усі інші позиції певною мірою відповідають одна одній.

Одну з визначних ролей у формуванні психологічних компетенцій рекрутера є отримання знань з основ психології у ЗВО. Відповідно до цього включено в опитування пункт про рівень задоволеності респондентами отриманими знаннями з психології у фахових освітніх



програмах ЗВО, де здійснюють підготовку майбутніх фахівців сфери HR.

Запропоновано оцінити рівень отриманих знань майбутніми фахівцями рекрутерами за допомогою оцінок від 1 до 5. Результати такі: 35,4 % опитуваних оцінили в 4 бали; 42,7 % – в 3 бали; 21,9 % – в 2 бали; оцінки 1 та 5 не виставив жоден опитуваний. Отже, респонденти переважно задоволені отриманими знаннями з психології, отриманими у ЗВО, що свідчить про потребу підвищення рівня психологічних компетенцій майбутнім фахівцям з економіки праці та управління персоналом. Цьому може сприяти ряд рекомендацій:

По-перше, потрібно чітко та якісно надавати здобувачам інформацію щодо їх майбутньої професії й ролі психології у ній. Тобто здобувачі повинні мати уявлення про ази обраної освітньої програми з початку навчання. Адже коли людина не має уявлення про майбутню професію, вона не зможе сформувати міцну основу для отримання загальних і спеціальних професійних компетенцій.

По-друге, вивчення психології має сформувати чітке уявлення здобувачів про відповідність обраної професії власним особистісним характеристикам, потягам, мотивам та спрямованостям. Тобто дані знання мають допомогти здобувачам вищої освіти відповісти на головне питання майбутньої професії: «чи відповідає мій внутрішній стан обраній мною професії?».

По-третє, необхідно сформувати ланцюжок навчальних обов'язкових та вибіркових дисциплін, наприклад, таких як «Управління персоналом», «Організація і нормування персоналу», «Менеджмент персоналу», «Фізіологія та психологія праці», «Рекрутинг персоналу», «Оцінювання персоналу», «Управління поведінкою персоналу», «Стратегія управління людськими ресурсами», «Управління командами» та ін., за допомогою яких майбутній фахівець зможе сформувати такий набір потрібних знань, навичок та компетенцій, які визначать в подальшому його рівень професіоналізму та конкурентоспроможності. Виклад теоретичного матеріалу з даних дисциплін має обов'язково підкріплюватися прикладами з практики стейкхолдерів або власного досвіду викладача й відповідати сучасним реаліям професійного життя, для того щоб зацікавити кожного здобувача для вивчення зазначених вище дисциплін.

По-четверте, не треба нехтувати зворотнім зв'язком від студентів і здійснювати різну оцінку отриманих знань здобувачами, за допомогою опитування або анкетування щодо задоволеності здобувачів якістю

викладеного матеріалу, його інформативністю та відповідністю практиці. Все це дасть можливість краще здійснювати процес навчання майбутніх фахівців з підбору персоналу та формувати в них усі потрібні знання та компетенції.

Оволодіти знаннями з людської психології – це означає знайти той інструмент, який є невід’ємною складовою роботи фахівця з добору персоналу. Важливо вміти знаходити підхід до будь-якого кандидата, створити сприятливий соціально-психологічний клімат під час проведення співбесіди, показати професіоналізм, дати правильну пораду, вміти ввічливо відмовити чи в потрібний момент переконати кандидата прийняти конкретне рішення, а також потрібно вміти навчитися «читати» людину для передбачення у майбутньому її поведінки для того, щоб знати, чи підходить саме вона компанії і чи буде вона підтримувати й доповнювати корпоративну культуру організації.

Знання з психології допоможуть рекрутеру бути професіоналом, приносити користь і компанії, і собі, а також формувати якісний штат з висококваліфікованих працівників у компанії.

Отже, знання з психології є важливим компонентом у роботі рекрутера, тому потрібно, перш за все, приділяти особливу увагу отриманню даних знань у ЗВО та розвитку психологічних компетенцій в подальшому з допомогою саморозвитку, різних спеціалізованих тренінгів та курсів підвищення кваліфікації. Але треба пам’ятати, що психологія – це не єдина галузь знань, яку потрібно вивчати й удосконалювати фахівцю з добору персоналу, адже вона займає тільки біля 40 % у всій його майбутній роботі. Треба пам’ятати й про розвиток інших знань у різних аспектах роботи рекрутера, таких як право, економіка, менеджмент та соціологія.

## **Тема 6. Ефективність процесу рекрутинга**

1. Критерії конкурентоспроможності рекрутингових агентств
2. Роль рекрутингу та розвитку персоналу в формуванні кадрової безпеки підприємства

### **1. Критерії конкурентоспроможності рекрутингових агентств**

Сьогодні є безліч суб'єктів, які надають різноманітні послуги з добору персоналу: одні шукають виключно висококваліфікованих управлінців, інші – фахівців середньої ланки. Зазвичай послугами таких суб'єктів користуються успішні підприємницькі структури, з міцними конкурентними позиціями на ринку, які усвідомлюють важливість людських ресурсів.

Одним з **перших критеріїв конкурентоспроможності** зазначених суб'єктів можна назвати їхній юридичний статус: кадрові агентства та приватні фізичні особи – підприємці (фрілансери).

За дослідженнями, наприклад, у м. Києві частка агентств складає 87 %, а фрілансерів – 13 %. Аналіз показав, що в Києві 87 % це рекрутингові та кадрові агентства, а 13 % – фрілансери.

У теперішній час саме рекрутингові агентства України стали самостійнішими та досвідченішими інституціями на ринку праці. Під тиском конкурентних сил вони вдосконалюють і розширюють спектр своїх послуг. І хоча сучасна економічна, політична, соціальна криза в країні зачепила вітчизняних рекрутерів, та найсильніші все ще утримують міцні позиції на ринку.

Робота з агентством дозволяє підприємству значно зменшити організаційні видатки на процес пошуку та добору персоналу. В сучасних умовах керівник кожної організації має детально проаналізувати всі статті витрат на добір персоналу, перед тим як прийняти рішення про самостійний пошук кадрів. Нерідко буває, що звернення в агентство є найвигіднішим і оптимальним способом вирішення кадрової проблеми.

При цьому вже тепер спостерігається чіткий поділ рекрутингових агентств за напрямками діяльності. Агентств, які б займались «усім», практично немає, бо ринок послуг чітко поділений за певними спеціальностями (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Структура сукупності кадрових агентств м. Києва за напрямами діяльності

Наприклад, 87 % агентств у Києві мають спеціалізацію у закритті вакансій у таких сферах: IT, комп'ютери, інтернет, адміністрація, керівництво середньої ланки, логістика, склад, ЗЕД, маркетинг, реклама, PR, продажі, закупки, роздрібна торгівля, секретаріат, діловодство, АХО, страхування, сфера обслуговування, телекомунікації та зв'язок, топ-менеджмент, керівництво вищої ланки, управління персоналом, HR, фінанси, банк, юриспруденція. 83 % кадрових агентств мають спеціалізацію у сфері бухгалтерії, аудиту, медицини, фармацевтики, нерухомості, сільського господарства, агробізнесу, ЗМІ, видавництва, поліграфії, транспорту, автобізнесу. Третє місце (58 %) посідають агентства, які спеціалізуються у сфері готельно-ресторанного бізнесу, туризму, охорони, безпеки, робітничих спеціальностей, будівництва, архітектури. 46 % займають агентства, які спеціалізуються у сфері дизайну та творчості. І значно менше (22 % і 12 % відповідно)

спостерігається агентств, що мають досвід закриття вакансій у таких сферах, як освіта, наука та краса, фітнес, спорт, культура, музика, шоу-бізнес. Конкурентні переваги кадрових агентств, на відміну від фрілансерів, такі: вони надають гарантії успішного закриття вакансій, у разі невиконання обов'язків агентства надають безплатну заміну, якщо кандидат не підійшов роботодавцеві; в кадрових агенствах усе поставлено на «потік», а процедури стандартизовані.

Фрілансери – незалежні консультанти з добору персоналу. **Фрілансером** (або «чорним рекрутером») можна назвати людину, яка надає роботодавцеві послуги з добору персоналу, при цьому не є працівником рекрутингового агентства і не представляє інтересів HR-служби чи приватної компанії. За використання їхніх послуг відсутні гарантії.

Інколи консультанти, які видають себе за фрілансерів, пробують приймати замовлення, залишаючись штатними працівниками агентства. У такому разі вони здійснюють частину замовлень для агентства, а частину – для себе, відповідно ділять і заробіток.

Фрілансери також мають **свої конкурентні переваги**, які полягають у такому: вони часто виконують індивідуальні замовлення, вони гнучкіші і можуть приділяти більше часу замовникові; послуги фрілансерів зазвичай коштують дешевше, тому що їм не потрібно оплачувати оренду приміщень, забезпечувати працівників робочими місцями і всім необхідним для комфортної роботи, оплачувати роботу бек-офісу.

Отже, ринкові потрібні фрілансери, оскільки часто роботодавець шукає найдешевшого провайдера послуги, намагаючись мінімізувати витрати на добір кадрів, прагнучи розв'язати проблему з пошуком спеціаліста якісно і швидко.

**Наступним критерієм ефективності суб'єкта є час його існування на ринку даних послуг.** Адже чим довше він існує, тим більше має успішного досвіду закриття різного роду вакансій і співпраці з компаніями-конкурентами.

Як видно, переважна більшість агентств м. Києва (рис. 6.2) існує менше 5 років (46 %) і майже однакова кількість агентств від 5 до 10 і більше 10 років (30 % і 24 % відповідно). Дослідниками також виявлено кілька агентств, які існують рекордно довго – 20-25 років.

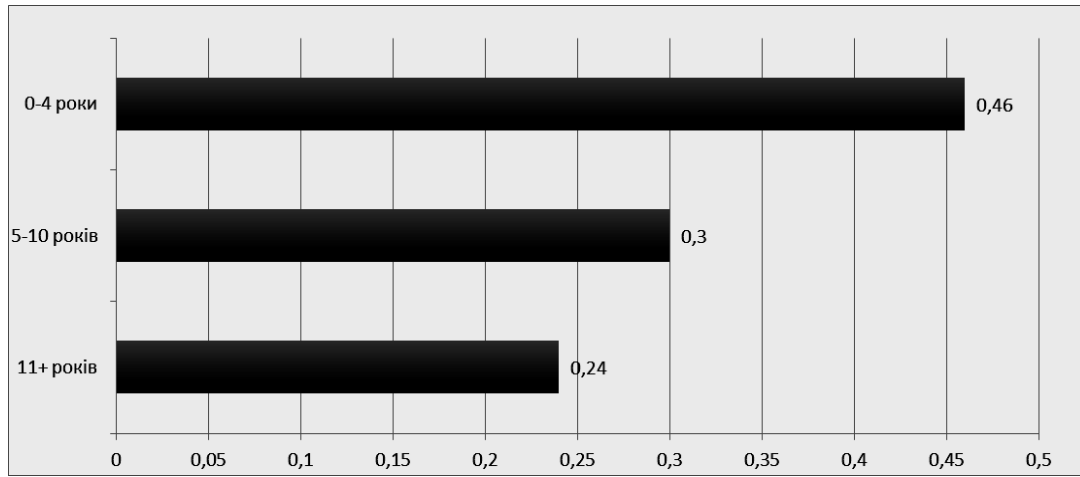


Рис. 6.2. Структура кадрових агентств м. Києва за часом їхнього існування

**Третім критерієм ефективності** є рейтинги агентств за показником кількості кандидатів на посади, які були працевлаштовані на повний робочий день. Зазначений критерій важливий з погляду на те, що вся база даних агентства, формована роками, фактично надходить у розпорядження замовника, що дозволяє значно розширити сферу пошуку спеціалістів. Тож пошук потрібного працівника ведеться не тільки з числа активних у даний момент шукачів, а й серед зайнятих спеціалістів, які не переглядають спеціалізовані сайти і пресу, але за своїм фаховим рівнем становлять важливий кадровий потенціал для підприємства-замовника.

**Четвертим критерієм конкурентоспроможності** є система оплати послуг. Зазвичай оплата проводиться лише після того, як клієнтові знайдуть працівника. При цьому розцінки в агентствах доволі різні. Частина фірм працює за фіксованими ставками, а частина – за процентними.

При аналізі умов роботи рекрутингових агентств і фрілансерів м. Києва діагностовано діапазон вартості наданих ними рекрутингових послуг. У середньому вартість складає 12-15 % від місячної заробітної плати, плюс ПДВ. Ще кілька агентств працює за такою схемою:

- 1/2 місячної заробітної плати – для рядового персоналу;
- 1/4 місячної заробітної плати – для середнього персоналу;
- 1/8 місячної заробітної плати – для топ-менеджменту.

Також є певні нюанси в оплаті послуг. Більшість агентств працюють без передплати і отримують кошти в повному обсязі по факту виходу кандидата на роботу. Проте є агентства, які встановлюють такі умови:

- перша схема: 30 % обговореної суми отримують вже після перших резюме і 70 % через 3 дні після його виходу;
- друга схема: 70 % обговореної суми отримують по факту виходу кандидата і 30 % після проходження випробувального терміну (але не більше 3 місяців).

Також потрібно пам'ятати, що ці умови можуть змінюватися залежно від можливостей і побажань замовника.

**П'ятим критерієм конкурентоспроможності** є швидкість виконання замовлення. Якщо агентство розглядає заявку, що надійшла, як профільну, замовник уже в день звернення нерідко отримує резюме перших кандидатів. Для заміщення гарячих вакансій така перевага може виявитися ключовою. У середньому агентству на закриття вакансії необхідно 1–7 тижнів (залежно також від складності її закриття, рівня посади тощо).

**Шостим критерієм конкурентоспроможності** агентства та його привабливості, надійності для замовника є гарантійний термін працевлаштованого працівника. В середньому це 3–6 місяців, залежно від посади. Також більшість агентств здійснюють одноразову безкоштовну заміну найнятого працівника на час гарантійного терміну.

**Сьомим критерієм конкурентоспроможності** агентств є спектр послуг, що надаються замовникам. Наприклад, деякі агентства добирають лише висококваліфікованих працівників, інші шукають і пропонують тимчасове наймання, підбирають спеціалістів або ж керівників різних рівнів, займаються інтернет-рекрутингом, пошуком людей за оголошеннями тощо.

Нижче представлено узагальнений перелік послуг, що надаються рекрутинговими агентствами роботодавцям:

- ✓ рекрутинг;
- ✓ технічний рекрутинг;
- ✓ executive Search;
- ✓ head hunting;
- ✓ talent Search;
- ✓ selection Search;
- ✓ board Search;
- ✓ скринінг;
- ✓ закриття термінових вакансій;
- ✓ регіональний пошук;
- ✓ масовий підбір;
- ✓ підбір команди спеціалістів;

- ✓ outsourcing;
- ✓ outstaffing;
- ✓ outplacement;
- ✓ temporary staffing;
- ✓ лізинг персоналу;
- ✓ прелімінаринг;
- ✓ перевірка рекомендацій;
- ✓ оцінка персоналу;
- ✓ assessment Center;
- ✓ навчання і тренінги;
- ✓ коучинг;
- ✓ аудит персоналу;
- ✓ психотерапія в організаціях;
- ✓ консалтинг (консультації з трудового законодавства, консультування з охорони праці, адміністративне оформлення персоналу і нарахування зарплати, ведення кадрового діловодства, кадрова адвокатура, розробка посадових інструкцій, огляд ринку праці та заробітних плат, розробка системи мотивації персоналу, оцінка лояльності персоналу, внутрішніх комунікацій, аналіз корпоративної культури);
- ✓ логістичні послуги;
- ✓ консультаційні послуги з пошуку офісів;
- ✓ організація event-подій.

**Восьмим важливим критерієм конкурентоспроможності рекрутингових агентств є регіональність їхньої роботи, оскільки він показує, де здійснюється пошук кандидатів для закриття вакансій (рис. 6.3).**

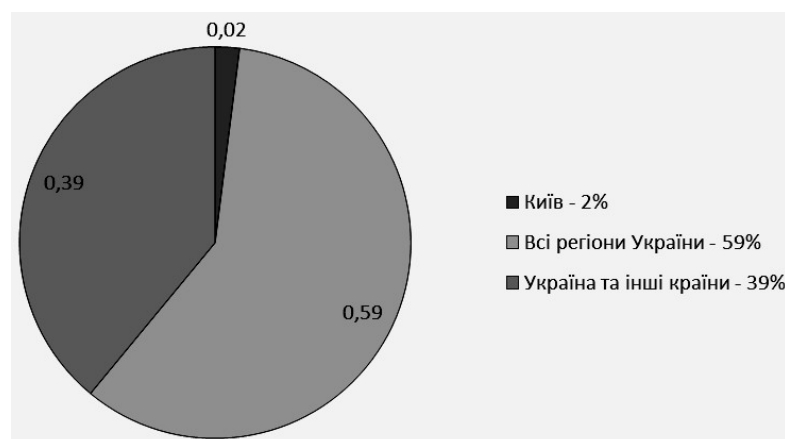


Рис. 6.3. Структура кадрових агентств м. Києва за регіональністю їхньої роботи



Більшість київських агентств працює по всіх регіонах України, включно з Києвом (59 %), менше агентств мають відкриті вакансії як в Україні, так і за її межами (Європа, Канада, США та ін.) (39 %), і 2 % здійснюють пошук кандидатів лише по Києву.

**Дев'ятим критерієм конкурентоспроможності** агентства є комплекс методів, які вони можуть використовувати у процесі оцінювання кандидатів на вакантні посади: проєктивне інтерв'ю; професійне/психологічне тестування; бізнес-кейси; мотиваційні кейси; тестування рівня володіння іноземними мовами; лінгвістичний аналіз мови; підтвердження рекомендацій.

Це дає можливість консультантам якнайкраще оцінити професійну підготовку кандидатів, надати компанії-замовнику дійсно високоякісні послуги та отримати натомість постійного клієнта разом зі зростом репутації на ринку рекрутингових послуг серед інших агентств.

І, нарешті, останнім, **десятим, критерієм** є місцезоташування офісу рекрутингового агентства. Це має свій вплив на імідж компанії в очах потенційних клієнтів, а також є однією зі статей її витрат (тобто їхнє збільшення чи зменшення).

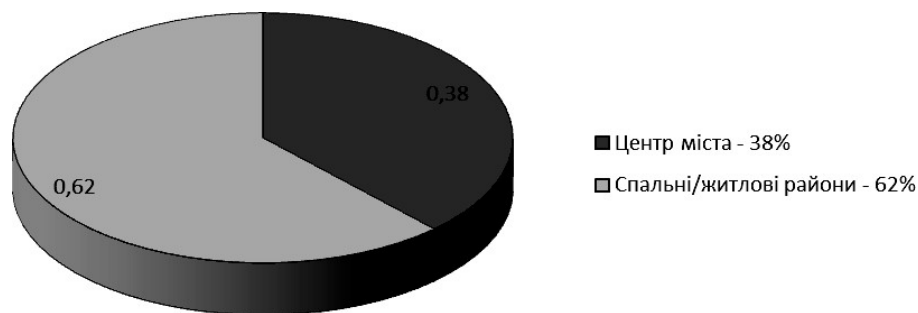


Рис. 6.4. Структура кадрових агентств м. Києва за місцем розташування офісу

Більшість агентств надає перевагу відкриття офісу не в центрі, а в спальних районах (62 %), і лише 38 % мають офіси в центрі Києва.

Отже, основною метою діяльності рекрутингових агентств має бути задоволення потреб компанії-замовника в отриманні компетентних працівників (запорука довготривалих ділових стосунків на багато-багато років) та отримання максимально можливого прибутку від успішно закритої вакансії (основна можливість подальшого вдосконалення роботи агентства). Якщо ви не дотримуєтеся даної ідеології – тоді вам, на жаль, нічого робити на висококонкурентному ринку рекрутингових послуг, адже тут виграють і залишаються винятково професіонали своєї справи.

## **2. Роль рекрутингу та розвитку персоналу в формуванні кадрової безпеки підприємства**

Важливим завданням сьогодення є обґрунтування шляхів, методів та підходів забезпечення кадрової безпеки підприємства. В умовах нових економічних викликів, коли пріоритетним чинником забезпечення безпеки виступає людський фактор виникає природна необхідність обґрунтування окремих особливостей забезпечення кадрової безпеки в контексті рекрутингу та розвитку персоналу підприємств. На практиці розв'язання наукової проблеми забезпечення кадрової безпеки дозволить підприємцям, співробітникам кадрових підрозділів, працівникам рекрутингових агентств глибше усвідомлювати зв'язок між їх професійною трудовою діяльністю та станом кадрової безпеки підприємства.

Формування нового персоналу на підприємстві відбувається за допомогою рекрутингу. Рекрутинг – це перший етап процесу заповнення вакансій, який включає вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення кандидатур, встановлення контактів з цими претендентами, одержання від них заповненої анкети вступника на роботу, процес вивчення професійних та психологічних якостей працівника з метою визначення виконання його обов'язків на певному робочому місці або посаді й вибору із сукупності претендентів найбільш відповідних з урахуванням його спеціальності, кваліфікації, особистісних якостей та здібностей характеру діяльності, інтересам компанії та його самого. Рекрутинг є основою створення персоналу і складає підґрунтя інноваційного потенціалу персоналу компанії та його подальшого нарощування. Рекрутинг – це комунікативна бізнес-діяльність, під час якої в процесі управління інформаційними потоками та ресурсами з використанням знань і умінь комунікативних процесів досягаються загальні цілі організації. Рекрутинг є процесом взаємопов'язаних заходів з наймання, відбору, добору, оцінки, розміщення та адаптації кадрів на вакантні посади для максимальної реалізації бажань працівника й підприємства. Рекрутинг – це процес, помилки й неточності якого здатні відобразитись на кадровій безпеці компанії і похитнути її. Процес рекрутингу здійснюється у декілька етапів: отримання рекрутером замовлення; аналіз кадрового ринку; пошук потенційних працівників; набір, відсіювання й безпосередній відбір кандидата.

Етап отримання замовлення рекрутером є моментом переходу стратегії підприємства щодо залучення персоналу в дію. Замовлення для рекрутера підготовлюється на основі чинної стратегії, потреб підприємства, а також планів, що повинні розроблятися у відповідності до мети, цілей, завдань підприємства і його кадрової безпеки. Аналіз кадрового ринку рекрутером повинен відбуватись 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 керуватись лише схваленими службою безпеки й керівництвом методами і не вдаватись до неперевіраних прийомів, навіть якщо йому самому вони видаються безпечними. Набір, відсіювання і відбір кандидатів містять певні загрози кадровій безпеці, що повинні нівелюватись достатнім рівнем професіоналізму рекрутера і керівника підприємства.

Елементами рекрутингу є вияв потреби в працівникові; аналіз ринку праці; залучення претендентів; відсіювання їх за допомогою співбесід; професійна оцінка за допомогою психологічних методів; відбір з переліку відповідних кандидатів; процес введення на посаду й адаптація (рис. 6.5).

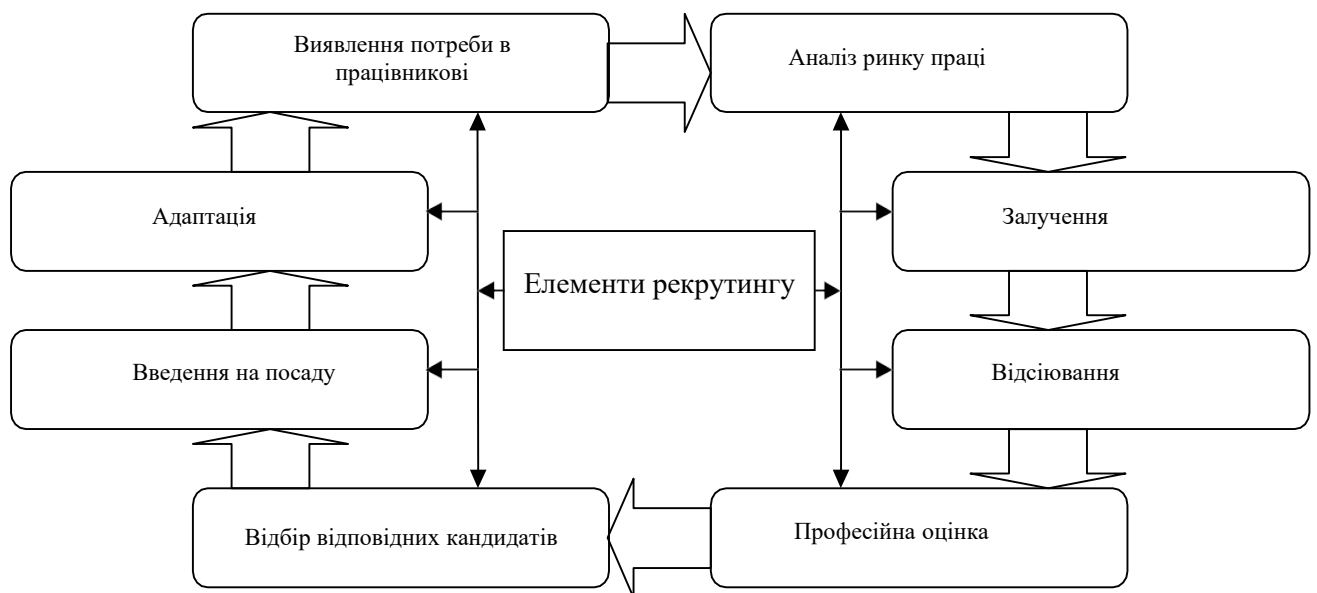


Рис. 6.5. Елементи рекрутингу

Формування завдань рекрутингу здійснюється у 4 етапи: одержання рекрутером заявки від керівника відповідного підрозділу компанії на заповнення вакантної посади; встановлення вимог до

майбутнього працівника, здатного зайняти посаду і пошук потенційно відповідних посаді працівників; уточнення з керівником підрозділу деталей, не вказаних у заявці, що можуть відбитись на кадровій безпеці компанії; складання професіограми. У процесі рекрутингу рекрутер може використовувати різні методи знаходження, підбору й відбору персоналу. Пошук кандидатів відбувається за допомогою таких методів: опитування й пошук серед працівників підрозділу; опитування співробітників щодо наявних рекомендацій; розміщення оголошень у ЗМІ та Інтернеті; розміщення інформації у кадрових агентствах й центрах зайнятості; пошук фахівця серед випускників ЗВО; прямий пошук.

Підбір кандидата здійснюється поетапно:

- 1) Відбір за резюме. Дає змогу відразу відкинути кандидата, що не відповідає вимогам освіти, досвіду роботи, віку тощо;
- 2) Попередня бесіда за телефоном. На цьому етапі відбувається уточнення деталей, не вказаних у резюме;
- 3) Інтерв'ю (співбесіда);
- 4) Представлення кандидата керівництву. Цей етап рекрутингу завершується співбесідою з керівником підрозділу.

Процес найму персоналу повинен спрямовуватись не тільки на якісне забезпечення персоналу працівниками, а й створення в них відчуття захищеності інтересів, справедливості. З допомогою рекрутингу можна створити міцний колектив, який поліпшує морально-психологічний стан та сприяє ефективному виконанню обов'язків працівниками.

Після прийняття працівника на посаду загрози порушення кадрової безпеки не лише не зменшуються, а й зростають. Правильно проведений процес рекрутингу дає змогу відсіяти ненадійних кандидатів, дії яких могли б стати загрозою кадровій та економічній безпеці підприємства, однак не дає змоги управляти кадровою безпекою протягом подальшої трудової діяльності працівників. Відтак для встановлення стану кадрової безпеки на підприємстві й ефективного управління нею треба виявити рівень конкурентоспроможності персоналу, основними складовими формування якого є управління розвитком і компетенціями персоналу.

Розвиток персоналу є процесом безперервного професійного навчання працівників для підготовки виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників й удосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу включає в себе ряд заходів, зокрема загальне й професійне

навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікація, навчання у школі управління та керівництва. Для забезпечення цілей кадрової безпеки і підтримки конкурентоспроможності персоналу його навчання повинне відбуватись безперервно. Назвемо фактори, що зумовлюють потребу безперервного навчання:

- розробка і впровадження нових виробничих технологій і досконалішого устаткування, що вимагає особливих умінь для повного розкриття його потенціалу;
- виробництво сучасних конкурентоспроможних товарів;
- потреба у використанні різноманітних засобів комунікації підприємства й зовнішнього середовища;
- значна конкуренція або планування виходу на висококонкурентні ринки;
- потреба у підвищенні ефективності використання фондів робочого часу і заробітної плати тощо. Внутрішньоорганізаційне навчання персоналу повинно здійснюватися за такими напрямками (рис. 6.6):

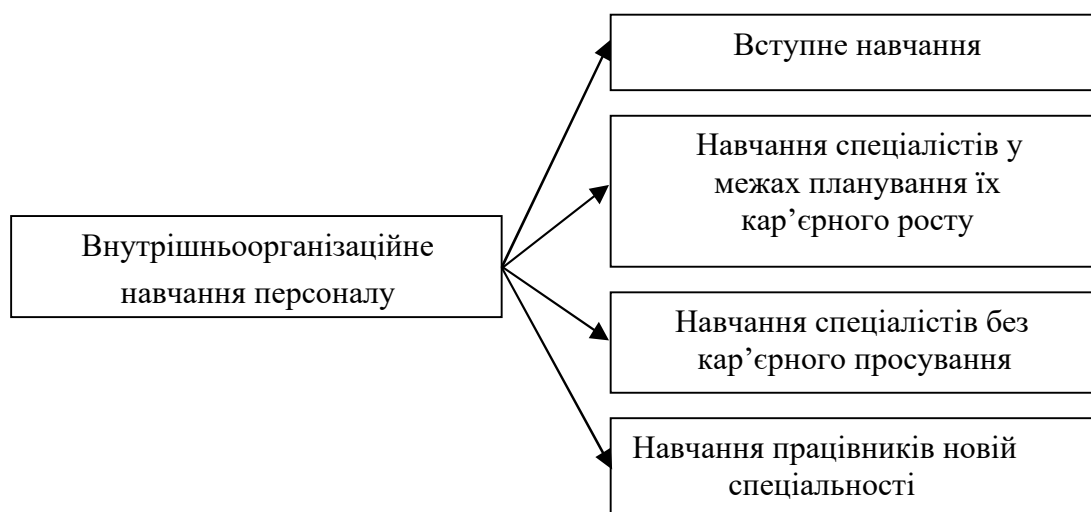


Рис. 6.6. Напрями внутрішньоорганізаційного навчання персоналу

1. Вступне навчання для працівників, нещодавно прийнятих на роботу. Повинне базуватись на оцінці наявних знань, умінь й навичок працівника і поступовій їх адаптації до умов праці на даному підприємстві, що має супроводжуватись моніторингом успіхів працівника та наставництвом – можливістю доступу працівника до знань більш досвідчених колег.

2. Навчання спеціалістів у межах планування їх кар'єрного росту. Просування кар'єрними сходами потребує відповідних знань й умінь, набуття яких працівником слід контролювати упродовж періоду,

необхідного для прийняття рішення про його просування чи залишення на посаді.

3. Навчання спеціалістів без кар'єрного просування. Потребується для підвищення кваліфікації працівників, що у даний момент не можуть бути переведені на вищу посаду, однак повинні відповідати високим вимогам, встановленим щодо компетенцій працівника на їх посаді.

4. Навчання працівників новій спеціальності. Здійснюється у разі неможливості продовження трудової діяльності на підприємстві за спеціальністю, якою вже володіє працівник.

Навчання працівників на підприємствах зазвичай здійснюється на основі фрагментарного, формалізованого або сфокусованого підходів. Фрагментарний підхід практично не потребує інвестицій у навчання, однак забезпечує формування лише базового рівня знань у працівників, достатнього для виконання операцій на найнижчому рівні. Цей підхід може застосовуватись щодо висококваліфікованих фахівців з великим досвідом роботи, залучених, наприклад, унаслідок «хедхантингу», що завдяки своїм компетенціям не потребують додаткового поглибленого навчання. За формалізованого підходу навчання працівників розглядається як невід'ємна умова їх кар'єрного зростання, враховуються компетенції і мотивація працівників. Сфокусований підхід полягає у впровадженні на підприємстві неперервного навчання, що відповідає стратегічним завданням підприємства у сфері людських ресурсів та мотивації працівників. При цьому кадрова безпека підприємства має тим вищий ступінь надійності, чим більш повною і всеохоплюючою є програма навчання. У той же час не слід забувати про фінансову безпеку – надмірне, невиправдане роздуття навчальних програм може становити загрозу фінансовому стану підприємства унаслідок невідповідності витрат здобуткам.

Безперервне навчання за сфокусованого підходу відбувається циклічно у такі етапи:

1. Встановлення реальної потреби у навчанні працівників: визначення потреби у навчанні відбувається шляхом зіставлення компетенцій працівника з вимогами посади, яку він займає і на яку претендує у перспективі. Компетенції працівника визначаються у межах кола його трудових обов'язків з урахуванням напрямів їх розвитку для підвищення ефективності трудової діяльності працівника. Вимоги посади встановлюються на підставі посадових інструкцій, інших кадрових документів.

2. Визначення джерел фінансування навчання за визначеними

напрямами: безперервне навчання потребує значних цільових інвестицій, що їх залучати доцільно лише за наявності розробленої методики навчання працівників та контролю за використанням фінансових ресурсів. Неконтрольоване вливання коштів у сферу навчання працівників здатне зашкодити кадровій безпеці підприємства, призводячи до необґрунтованого відтоку коштів з виробничої і соціально-мотиваційної сфер.

3. Визначення цілей і завдань навчання: безперервне навчання складається з формулювання і виконання завдань з орієнтацією на стратегічні цілі підприємства. У процесі впровадження безперервного навчання підприємство може дотримуватись таких стратегічних цілей, як підвищення продуктивності й ефективності праці, посилення мотивації праці, нарощування адаптаційного потенціалу до змін в зовнішньому і внутрішньому середовищі компанії, підвищення конкурентоспроможності працівників шляхом розвитку їх компетенцій, супровід змін у корпоративній культурі, цінностях і корпоративній моралі підприємства тощо.

4. Визначення методик, суті і форми навчання: визначення підходів до навчання працівників має відповідати цілям навчання, розміру фінансової підтримки і потреби підприємства у навчанні персоналу. Встановлення цієї відповідності дозволяє уникнути порушення кадрової безпеки й запровадити такі методи і форми навчання, а також його сутнісне наповнення, за якого досягається максимальна ефективність навчання за мінімальних витрат.

5. Етап безпосереднього навчання персоналу.

6. Оцінка ефективності навчання (рис. 6.7).

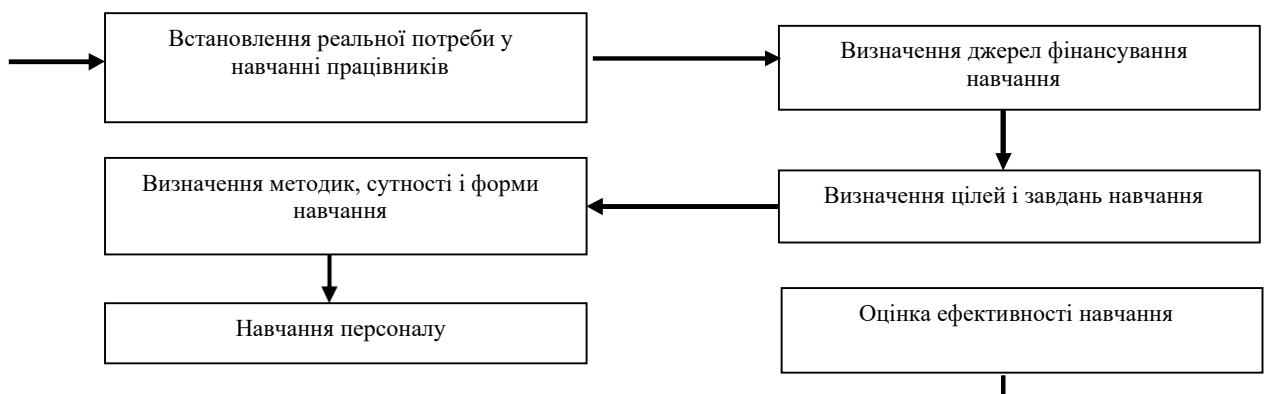


Рис. 6.7. Етапи безперервного навчання

Розвиток і навчання працівника є необхідною умовою забезпечення й збереження кадрової безпеки. У процесі навчання працівник одержує

потрібний для забезпечення його конкурентоспроможності розвиток шляхом удосконалення ключових фахових компетенцій.

Ключові компетенції – це сукупність індивідуальних якостей людини, які визначають її здатність досягти успіху у певній діяльності. Ключові компетенції складаються з професійних компетенцій (базові знання, уміння, здібності) і рольових компетенцій (особисті характеристики, що визначають соціальну активність індивіда у процесі організації і здійснення колективної діяльності під час виконання виробничих завдань) (рис. 6.8).

Конкурентоспроможність персоналу є результатом неперервного вдосконалення знань, умінь, навичок, реалізації заходів професійного навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації і планування кар'єри. Пріоритетність інвестицій у розвиток персоналу визначається необхідністю посилення ділової активності кожного працівника.

Низький кваліфікаційний рівень працівників підриває конкурентоспроможність підприємства і є чинником зниження прибутку, а відтак обмеження фінансових можливостей покращення кваліфікації персоналу.

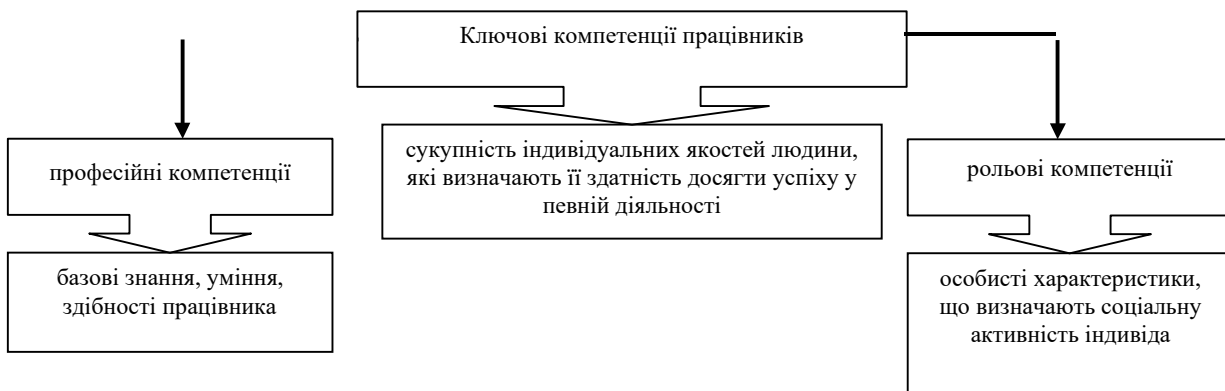


Рис. 6.8. Ключові компетенції працівників

З огляду на вищесказане встановлено, що рекрутинг та розвиток персоналу є важливими процесами, з якими пов'язано забезпечення кадрової безпеки. Тож обдуманий процес рекрутингу, а також безперервне навчання працівників на основі посилення їх ключових компетенцій і зміцнення їх конкурентоспроможності є необхідною умовою посилення кадрової безпеки підприємства.



## **Тема 7. Дослідження рекрутингу персоналу в Україні та за кордоном**

Рекрутингові послуги популярні за кордоном, особливо у розвинених країнах, де вони і беруть свій початок. Проблема людських ресурсів досить актуальна в наш час і постає все гостріше питання пошуку відповідних кадрів, які були б наділені твердими та м'якими навичками, досвідом роботи, належною кваліфікацією. Міжнародні рекрутингові компанії, які уже багато років займаються пошуком спеціалістів для інших організацій, проводять регулярно опитування в різних країнах, де присутні їхні філії і на основі отриманих даних формують потенційні загрози, що можуть виникнути на глобальному ринку праці так і в межах окремої країни у сфері людських ресурсів. На дану ситуацію впливає цілий ряд чинників таких як частка населення старшого віку, кількість студентів вищих навчальних закладів, рівень міграції населення, заробітної плати, економічна нестабільність, інвестиційний клімат в державі. На перший погляд, вищезазначені фактори несуттєві та такі, які не несуть за собою великої шкоди суспільству, але їхній синергетичний ефект призводить до кадрового голоду, тобто нестачі людських ресурсів, кваліфікованого персоналу в світі.

У 2018 році відома міжнародна рекрутингова компанія ManpowerGroup провела дослідження у сфері надання рекрутингових послуг та опитала близько 40000 респондентів з близько 45 країн, щоб дізнатися з якими проблемами стикаються роботодавці та у яких сферах відчувається найбільша нестача людських ресурсів [41]. Було виявлено основні причини кадрового голоду та популярні стратегії, які використовують роботодавці, щоб протистояти негативним тенденціям у кадровій політиці. Питання масової нестачі людей різних спеціальностей з кожним роком збільшується та звертає увагу багатьох дослідників та країн з метою зменшення можливим невтішним наслідкам даного процесу на економічну, соціальну та політичну сфери.



Рис. 7.1. Причини нестачі людських ресурсів на думку роботодавців з усього світу у 2018 році, %  
Примітка: джерело [41]

Згідно з рис. 7.1. можна побачити, що найбільшою проблемою для роботодавців є той факт, що на вакантну посаду відкликається невелика кількість людей (29%), а тому часто виникає ситуація, коли керівнику підприємства немає можливості у виборі претендентів, що і спричиняє обмеженість пропозиції на ринку праці. Також роботодавці скаржаться на недостатній досвід роботи претендентів (20%), оскільки не мають наміру витратити додатковий час та гроші на те, щоб навчати працівників певної роботи. Власники компаній бажають одразу отримати молодого фахівця з немалим досвідом роботи, але вони не хочуть зрозуміти, що відсутність досвіду не є ключовим критерієм, яким вони повинні керуватися при прийнятті на роботу людей. Беззаперечно, стаж роботи важливий, але молоді фахівці є швидко пристосовуваними до змін, а тому немає великої складності та труднощів, щоб навчити їх базовій основі, окрім того, можна використати прелімінаринг. Оскільки інвестиція в людський капітал – це інвестиція в майбутнє, яка в декілька разів окупиться, якщо вибрати правильних людей, які готові до нових змін [21, с.9]. Крім того, роботодавцям важливо знати, що їхні майбутні працівники володіють твердими та м'якими навичками. Тверді навички – це освіта, вік, стаж роботи, стать, знання іноземних мов, тобто їх можна легко визначити та кількісно виміряти. М'які навички важче визначити через їхню суб'єктивну

та якісну складову, тобто сюди входять особистісні характеристики людини. Не володіння твердими навичками (19%) є великою проблемою для багатьох роботодавців, які надають перевагу традиційному відборі працівників, опираючись на їхні знання, навички, кваліфікацію, стаж роботи. Також слід зазначити, що, на думку власників підприємств, претенденти очікують на вищий рівень оплати праці, аніж власники можуть їм запропонувати. Тобто проблема матеріального добробуту (12%) важлива для працівників і дуже часто вони встановлюють власні можливі межі обсягу зарплати від виконаного завдання, а не отримавши бажаного, – звільняються та продовжують пошуки омріяної роботи, яка відповідатиме усім їхнім критеріям. Очікування та реальність – це два мірила, які часто суперечать один одному, де реальність руйнує ідеальне бачення світу на об'єктивні погляди та ситуації, що існують в світі. Можливо, працівники завищують вартість своїх послуг, а роботодавці завжди хочуть занизити ціну за виконані роботи робітникам. Основне в даному процесі – це дійти до спільного знаменника або, як кажуть, до золотієї середини, вирішуючи проблему на початковому етапі. Ще однією причиною кадрового голоду в світі є відсутність у претендентів необхідних людських сил та ресурсів. Тобто роботодавці вбачають на конкретну посаду одну людину, яка наділена певними якостями та особливими характеристиками, а в реальному житті приходять люди, які, на їхню думку, не відповідає займаній посаді [37]. До прикладу, компанії потрібен керівник у підрозділ, і вони очікують, що це повинна бути висока людина з рівно поставленою осанкою, доглянутим зовнішнім виглядом, в костюмі, яка є рішучою та цілеспрямованою, надихає до дій, а в цю компанію приходять невпевнена в собі, неохайна, лайлива людина і хоче претендувати на посаду керівника. В даному випадку власник підприємства відмовить такому працівникові, оскільки він не відповідає критеріям посади та очікуванням самого ж власника. Серед менш значущих проблем нестачі фахівців є специфіка роботи підприємства (4%), очікування претендентів на більше число переваг та привілеїв (2%) і решта респондентів-роботодавців, керівників (6%) не знають причини дефіциту кадрів.

Вирішення проблеми нестачі персоналу надзвичайно важливе для організацій, а тому керівники намагаються знайти шляхи вирішення даної проблеми. Ефективним методом є створення при компаніях навчальних центрів, які навчають людей необхідній роботі, проводять курси підвищення кваліфікації, надають тренінги з тем, що пов'язані зі специфікою роботи організації.



Рис. 7.2. Стратегії, які використовували роботодавці для подолання дефіциту кадрів у 2016 році та 2018 році [41]

Як бачимо з рис. 7.2., підприємці намагаються вирішити проблему пошуку кадрів на локальному рівні, а тому намагаються навчати власних працівників в межах організації (54%), щоб не втрачати їх на певний період часу та водночас і додатково заробляти, оскільки створення курсів щодо підвищення кваліфікації працівників може зацікавити інші компанії та стимулювати їх до дій щодо розвитку власного персоналу. Роботодавці також вдаються до стратегії залучення працівників поза межами організації, тобто це може бути звернення до рекрутингових фірм або ж самостійний пошук потенційних працівників в соціальних мережах або маркетплейсах, створення та поширення оголошень в межах міста [22]. До такого методу пошуку працівників зверталися 33% роботодавці у 2018 році, хоча у 2016 році даний показник становив 36%, тобто спостерігається спадна тенденція щодо використання такого виду послуг серед власників організацій. Якщо керівники підприємства знайшли цінного працівника, вони намагаються втримати його за рахунок додаткових переваг та пільг (32%). До прикладу, працівник при виборі двох організацій з відносно однаковою заробітною платою віддасть перевагу тій, яка матиме додаткові переваги, це може бути більш повний соціальний пакет, або ж підприємство надає житло для проживання чи враховане харчування. Це спричинено тим, що людина завжди намагається порівнювати два предмети та обирати той, який є

більш наповненим та значущим для неї. Тобто конкретна організація зможе отримати професіонала своєї справи тільки використавши несуттєве доповнення або ж перевагу над іншою організацією. Та існують підприємства, які не мають фінансової змоги, щоб створити навчальні центри або надати додаткові пільги, а тому використовують такий метод залучення працівників як фріланс або ж лізинг персоналу (30%). Фрілансери можуть здійснювати свою роботу віддалено, не виходячи з дому, а організації зможуть зекономити гроші на оренді приміщення, комунальних послугах. Міжнародні організації або іноземні фірми мають можливість запропонувати більшу заробітну плату претендентам на відміну від середніх та малих підприємств, а тому можуть з легкістю залучати працівників, яких потрібно на підприємстві. Тому роботодавці, щоб вирішити питання кадрового голоду, збільшують заробітну плату працівникам (29%), і хоча в наш час роль нематеріального стимулювання невпинно зростає, та все ж таки не поступається задоволенню матеріальних благ. Ще однією стратегією задоволення організації у кадрах є процес аутсорсингу, який полягає в тому, що підприємства делегують основні функції спеціалізованим компаніям, які мають у своєму штаті необхідних працівників [47, с. 138]. Найбільш затребуваними та популярними аутсорсинговими послугами є ведення бухгалтерського обліку, кадрової документації, нарахування заробітної плати працівникам, і компанії готові не витратити свій час на ці справи та делегують їх спеціалізованим компаніям. Тому роботодавці на цю стратегію виділяють близько 16% на те, щоб вирішити проблему нестачі необхідних кадрів. Також набуває популярності такий вид послуг як аутстафінг, який полягає в тому, що компанія виводить за свої межі певну кількість працівників і аутстафінгова організація приймає їх у свій штат та веде всю роботу, пов'язану із заробітною платою, веденням бухгалтерії, кадрової документації [44, с.143].

Міжнародні рекрутингові компанії з кожним роком збільшуються і цьому також сприяє несприятлива ситуація у сфері людських ресурсів, а точніше, дисбаланс розподілу кадрів, який виникає на глобальному ринку, адже трудова міграція змінює економічну, соціальну, культурну сфери кожної країни. Щоб обрати надійну рекрутингову компанію, яка має відповідну репутацію на глобальному ринку праці потрібно опиратися на її кількісні показники, а також на дослідження спеціалізованих інституцій, які формують загальний рейтинг найкращих рекрутингових компаній у світі, включаючи ряд важливих показників таких як відгуки клієнтів, кількість наданих послуг, річний прибуток

компанії, чисельність працівників. The Manifest – це один з багатьох веб-сайтів, який висвітлює інформацію, що відбувається у бізнесі з метою донесення її до стейкхолдерів, підприємців, країн, компаній. Кожен охочий може дізнатися свіжі статистичні дані у сфері бізнес-процесів. Даний веб-сайт висвітлив у кінці грудня 2020 року дані, що відображають рейтинг найпопулярніших рекрутингових компаній у світі [52]. В цьому рейтингу опинилися три українські компанії, які розташовані у Києві, а саме: на другому місці рекрутингове агентство «Alcor», на п'ятому – «Capital Recruiters» та на шостому – «CNA international IT»

**Таблиця 7.1**

**Топ-10 рекрутингових компаній в світі за 2020 рік**

№	Назва компанії	Місце знаходження
1.	Talent Place	м. Краків, Польща
2.	Alcor	м. Київ, Україна
3.	Soshace	м. Санкт-Петербург, рф
4.	Aerotek	м. Чикаго, США
5.	Capital Recruiters	м. Київ, Україна
6.	CNA International IT	м. Київ, Україна
7.	DNA325	м. Остін, США
8.	Accruerpartners	м. Шарлотт, США
9.	Accel HR Consultants	м. Дубаї, ОАЕ
10.	TM8Recruitment	м. Ванкувер, Канада

Примітка: джерело [52]

Як видно з таблиці 7.1, лідируючою компанією у сфері надання рекрутингових послуг є компанія «Talent Place», яка розміщена у Польщі. Включення в даний список трьох українських компаній дає можливість зробити висновок про те, що якість надання даних послуг в Україні є на високому та надійному рівні, а тому інші підприємства можуть впевнено звертатися до цих компаній. Також така ситуація сформувалася внаслідок того, що робоча сила в нашій країні відносно дешева порівняно з іноземними країнами, а тому розвинені держави звертаються до українських компаній, які здійснюють пошук необхідних кадрів за доступною ціною. Закриває даний рейтинг компанія «TM8Recruitment» з Канади, також в даний список входить декілька компаній з США таких як «DNA325», «Accruerpartners», «AEROTEK», що і не дивно, адже родоначальником рекрутингу вважаються Сполучені Штати Америки. Україна має потенціал в даній сфері, оскільки українці часто є затребуваними працівниками серед іноземних фірм, які шукають висококваліфікованих кадрів [8, с.965].

Головні тренди у сфері надання рекрутингових послуг, які були виокремлені у 2020 році, це є досвід працівників, аналітика людей (талантів), внутрішній рекрутинг та робоча сила кількох поколінь [51]. Досвід працівників з кожним роком стає все більш важливим критерієм для роботодавців при обранні на посаду працівників, аналітика талантів допомагає керівникам більш результативніше порівнювати можливості своїх підлеглих та обирати найкращих. Внутрішній рекрутинг більше застосовується HR-менеджерами, адже компанія може знайти необхідного фахівця всередині організації, не витрачаючи додаткових коштів, а також запропонувати гідну заробітну плату своїм же працівникам або ж підлеглий може перекваліфікуватися та здобути додаткові навички в іншій сфері та бути гнучким під потреби організації [16, с.135]. Тобто підприємство буде вже знати потенційні можливості, навички та знання працівника, а також він сам буде знати внутрішню структуру організації, своїх співробітників, соціально-психологічний клімат в групі, а тому не потребуватиме вторинної адаптації. Окрім того, сучасні тренди у сфері людського розвитку підтримують ідею того, що знання працівників будь-якого віку не можуть бути застарілими, якщо їх безперервно вдосконалювати, тобто потрібно давати шанс і працівникам старшого віку, особливо тим, хто хоче навчатися та здобувати нові навички. До того ж цьому сприяє зростання показника, що відображає середню очікувану тривалість життя. Інтеграція працівників з різним досвідом та поглядами на життя є теж досить сприятливим елементом для ефективності організації, особливо, коли відбувається обмін інтелектуальними знаннями між підлеглими.

Проблема підбору та найму професійних кадрів стає з кожним роком ще гострішою та невтішною для роботодавців. Фахівці опубліковують невтішні прогнози, які захоплять різні галузі, де відчуватиметься найбільш дефіцит кадрів [26, с. 27]. До таких галузей відносять безпосередньо технології, медіа та телекомунікації, фінансовий та виробництва сектори. У 2030 році у фінансовій галузі відчуватиметься дефіцит кадрів, який буде еквівалентний 10699380 людей, тобто відбудеться загострена конкуренція між рекрутинговими компаніями за професіоналів, оскільки кадровий голод вплине на економічну ситуацію не тільки окремих організацій, але й на всю країну [51]. Окрім того, зростає роль стажу працівників, тобто їхній попередній досвід у бізнес-сфері буде ключовим і таких людей намагатимуться переманювати одні компанії з іншої організації. Нестача фінансистів, менеджерів, бухгалтерів, юристів призведе до негативних наслідків, а

тому компаніям потрібно заздалегідь знаходити відповідних працівників та робити все, щоб утримати їх на робочому місці. Крім того, зросте число навчальних центрів при організаціях з метою швидкого навчання працівників.

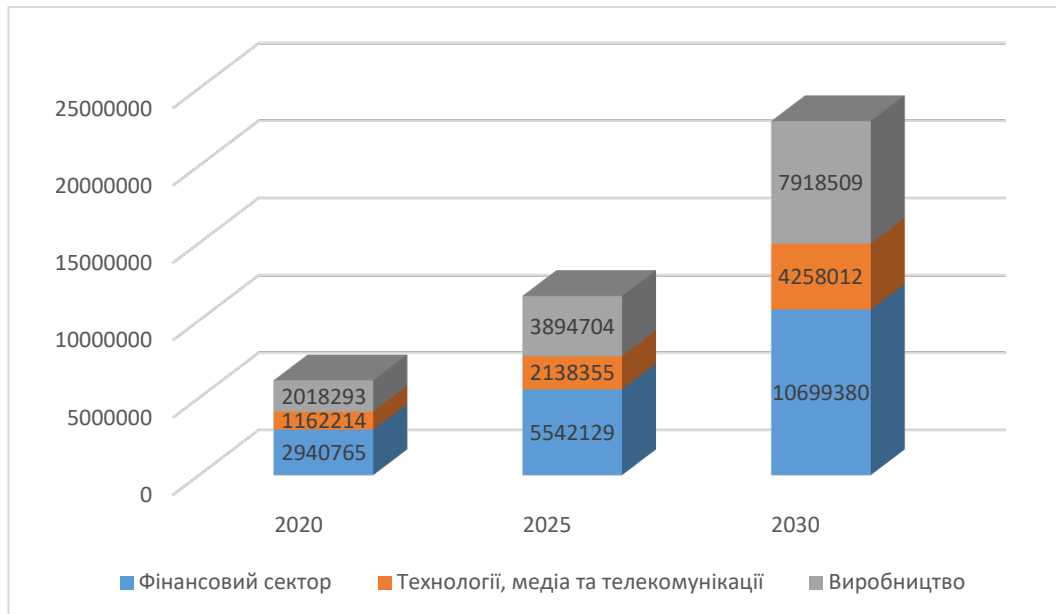


Рис. 7.3. Прогнозований дефіцит працівників за сферами діяльності в усьому світі, млн. осіб [51]

Згідно з рис.7.3, найбільша нестача працівників спостерігається у бізнес-сфері, яка прогресуватиме та у 2030 році зросте на 27,5% порівняно з 2020 роком. У виробництві спостерігатиметься кадровий голод, особливо таких робітничих професій як інженерів, будівельників, слюсарів, монтажників, продавців, логістів, вантажників, монтажників. Така ситуація призведе до зменшення обсягу випущеної продукції та залучення роботів, тобто відбудеться автоматизація багатьох процесів, яка, власне, пришвидшить збільшення нестачі працівників в даній сфері. У 2025 році дефіцит кадрів у виробництві складе 3894704 осіб, а у 2030 році вже зросте і буде 7918509 осіб. Дану тенденцію можна виправити, збільшивши попит на робітничі професії, надати відповідні заробітні плати, але в той же час не уникнути й втрати багатьох професій внаслідок науково-технічного прогресу у сфері створення роботів та штучного інтелекту. Сфера технологій, медіа та телекомунікації теж відчує нестачу кадрів, але порівняно з фінансовою сферою та виробництва найменше постраждає і буде зростати потреба в працівниках в меншій мірі. У 2025 році нестача працівників у сфері медіа та технологій становитиме 2138355 осіб, а у 2030 році – 4258012 осіб. Тобто спостерігається в усіх трьох сферах відчутний наростаючий кадровий голод, який призведе до зменшення кількості виготовленої



продукції, тобто валового внутрішнього продукту, зростання безробітних людей, зростання рівня злочинності, загострення міграційних процесів. Як бачимо, соціально-економічна складова в усіх країнах світу може погіршитися у сфері управління людськими ресурсами, адже нестача працівників є досить відчутною для роботодавців, яка безпосередньо впливає на прибутковість підприємств.

Рекрутингові компанії стикаються з новими проблемами, особливо з додатковими вимогами роботодавців, які шукають висококваліфікованих кадрів з відповідними навичками. Все більшого значення набувають м'які навички, які включають в себе такі поняття як здатність працівника працювати в команді, гнучкість до змін, творчий підхід до проблем, адаптивність до нових умов праці, здатність знаходити спільну мову з співробітниками. Фахівці виділяють з кожним роком все нові вимоги до тих навичок, якими повинні володіти потенційні працівники. Тобто з кожним роком кваліфіковані працівники набувають нового значення у кадровій системі організації, від них вимагається цілий ряд важливих навичок та знань, які вони повинні використовувати у своїй трудовій діяльності. Глобалізація усіх процесів відкриває нові можливості для працівників, які повинні володіти високим рівнем англійської мови, яка є однією з тих мов, що поєднує та полегшує спілкування людей з усього світу. Крім того, майбутні фахівці повинні володіти найсвіжішими новинами, що відбуваються на міжнародному ринку та здійснювати глибокий аналіз фінансової, кадрової діяльності організації. Тренди у сфері людських ресурсів приділяють велику увагу гнучкості, тобто мобільності персоналу, який зможе швидко пристосовуватися до різних виробничих, організаційних, кліматичних змін, а це означає, що працівники також повинні поважати співробітників інших національностей, а тому повинні бути інтернаціональними, розуміти різні культури, базові поняття такі як привітатися, прощатися, чого не варто вживати у розмові, який колір одягу потрібно підібрати до співбесіди. Насправді такі нюанси можуть вплинути на подальші ділові відносини між працівниками. Культурна дискримінація повинна бути на мінімальному рівні та призводити тільки до більш тісніших зв'язків між партнерами.



Рис. 7.4. Глобальні операційні навички, які користуватимуться попитом в найближчі 10 років, % [33]

Згідно з рис. 7.4, ми можемо побачити глобальні навички, які будуть найбільш затребуваними до 2030 року, а тому працівники повинні бути більш обізнаними в різних сферах діяльності, володіти іноземними мовами, вміти працювати з працівниками з інших держав, знаходити спільну мову із складними співробітниками, легко переміщуватися з одного робочого місця на інше робоче місце, тобто швидко адаптуватися як до зовнішніх, так і до внутрішніх змін. Тайм-менеджмент теж набуватиме популярності, оскільки люди повинні піддаватися внутрішньому контролю, тобто змушувати себе до праці, до більш продуктивного робочого дня, щоб бути організованими та більш раціонально використовувати власний час. Великі компанії потребуватимуть універсальних спеціалістів, які будуть добре обізнаними не тільки в одній сфері, але й будуть поєднувати в собі навички, знання з двох і більше професій [46, с.136].

У площині міжособистісних комунікацій працівникам потрібно буде володіти знаннями у сфері побудування відносин з постійними та потенційними клієнтами, використання мозкового штурму та участі у спільній роботі, можливість співпрацювати з колегами в Інтернеті, високий рівень граматики, тобто легкість написання звітів, запитів та ведення документації як українською так і англійською мовами. Крім того, треба звернути увагу на діджиталізацію, яка в майбутньому буде тільки поширюватися та масово застосовуватися на усіх підприємствах, а тому фахівці повинні з легкістю користуватися різними

комп'ютерними програмами.

Рекрутинг персоналу набуває популярності в Україні через доступність робочої сили на глобальному ринку. Закордонні компанії звертаються до рекрутингових компаній, що знаходяться в Україні, щоб задовільнити свій попит на робочу силу та отримати висококваліфікованих працівників, які відповідатимуть їхнім критеріям та будуть набагато дешевшими за інших іноземних працівників з фінансової сторони. Головно, рекрутери наближені до обласних центрів, або ж працюють в інтернет-форматі [35, с.119]. Дана ситуація пов'язана з тим, що з кожним роком спостерігається все більша урбанізація і люди виїжджають з села, прямують до міста, тому відбувається неправомірний розподіл попиту та пропозиції людських ресурсів. Рекрутингові компанії розташовуються в таких розвинених містах як Київ, Львів, Харків, Одеса, Дніпро. Згідно з опублікованим рейтингом від вашингтонської компанії Clutch, виділено десять провідних рекрутингових компаній в Україні [6]. В основному вони розташовані у столиці, оскільки в даному місті спостерігається більш насичений ринок праці, який завжди потребує робітників, фахівців, спеціалістів, а також роботодавці пропонують вищу заробітну плату за середню заробітну плату по Україні. Крім того, багато іноземних компаній, які мають свої філії в Україні, потребують працівників, їм важливо сформувати сильну цілеспрямовану команду, а тому вони звертаються до рекрутингових організацій, що спеціалізуються в даній сфері, які прискіпливо відбирають та знаходять необхідних кадрів. Глобальний ринок надання послуг у сфері персоналу безперервно розвивається та аналізує стан робочої сили, проводячи дослідження за такими критеріями як відгуки клієнтів, спеціалістів та беручи до уваги звіти, особливо, фінансові показники окремої компанії.

**Таблиця 7.2**

**Топ-10 рекрутингових компаній в Україні за 2020 рік [6]**

№	Компанія	Місце знаходження
1.	Alcor	м. Київ
2.	Art2Hire	м. Київ
3.	DOIT Software	м. Київ
4.	Newxel	м. Київ
5.	Web-peppers	м. Київ
6.	CNA International IT	м. Київ
7.	Capital Recruiters	м. Київ
8.	DNA325	м. Одеса
9.	EvoTalents	м. Дніпро
10.	UPPeople	м. Київ

Як бачимо з табл. 7.2. переважно більша частина рекрутингових компаній знаходиться в м. Київ, оскільки соціально-економічний розвиток даної області стимулює створювати нові робочі місця з боку роботодавців, а рівень заробітної плати сприяє високому рівню зайнятості. Проте відбувається конкуренція між компаніями, що здійснюють пошук кадрів, оскільки на ринку праці присутня велика кількість працівників, але знайти за певними критеріями їх достатньо важко, тому і виникає конкуренція серед рекрутерів. З перелічених компаній деякі організації вибороли собі передові місця в міжнародному рейтингу, де беруть участь компанії з усього світу. Можна відзначити, що сфера рекрутингу популярна на міжнародному рівні та в розвинених містах України [49, с.115]. Проте, менталітет українських людей та їхня необізнаність в даній сфері зменшує їхню зацікавленість у використанні фахівців, які займаються пошуком професіоналів.

## ТОП-10 КАДРОВИХ АГЕНТСТВ УКРАЇНИ В 2022 РОЦІ

**1. CNA INTERNATIONAL** – високоякісне рекрутингове агентство, яке допомагає стартапам і продуктовим компаніям наймати першокласних технічних спеціалістів. Також можливий пошук керівників. Компанія була заснована в Києві в 2013 році.

**2. DNA325** – є фасилітатором яскравих ІТ-талентів у Східній Європі та Латинській Америці, базується в Одесі, Україна, і має бек-офіси в 4 інших країнах. Заснована в 2016 році команда з близько 50 технічних рекрутерів є надійним партнером для глобальних компаній і стартапів, які розширюють свої команди розробки програмного забезпечення в ЄС або Латинській Америці, допомагаючи їм наймати інженерів із підтвердженими технічними навичками та навичками спілкування.

**3. HUNTME** – з 2013 року займається підбором «прихованих перлин» як для українських, так і закордонних ІТ-компаній. Головний офіс знаходиться в Ужгороді. Штат нараховує понад 40 співробітників. Залежно від потреб клієнта команда HuntME надає різні послуги.

**4. JOB ADVICE AGENCY** – київська компанія, заснована в 2018 році. Фокус цієї кадрової агенції – рекрутинг в ІТ-секторі. Команду з 55 професіоналів очолює генеральний директор і засновник Марина Портна. JAA відома насамперед своїм суперіндивідуальним підходом.

**5. URPEOPLE** – це кадрове агентство, орієнтоване на ІТ, з 40+ співробітниками. Ця компанія покладається на сильний маркетинговий підхід і була створена Антоном Богдановим у Києві в 2014 році. Їхня місія – об'єднати таланти та компанії для створення крутих продуктів, оскільки вони тісно інтегровані в наше життя: спрощують покупки та подорожі, допомагають навчатися та розважити під час наступного блокування.

**6. CAPITAL RECRUITERS** – це рекрутингова фірма, орієнтована на ІТ, яка успішно працює в Києві з 2007 року. Рекрутинг здійснюється як для компаній в Україні, так і для компаній США та ЄС, зокрема в Польщі. Штат із 36 фахівців зосереджений на пошуку, оцінці та відборі ІТ-фахівців, у тому числі осіб керівного рівня. Capital Recruiters відома своїм досвідом і надійністю.

**7. MDCONSULT** – одеська компанія, яка займається підбором ІТ кадрів на українському ринку праці. Якщо вас цікавлять професіонали середнього, старшого або С-рівня, MDconsult допоможе вам легко заповнити ці вакансії. Агентство також надає послуги кадрового консалтингу. Компанія була заснована в 2017 році і наразі налічує 35 співробітників.

**8. SUNVERY** – це агентство, засноване в 2015 році, яке набирає персонал для компаній, орієнтованих на ІТ. Місія компанії – знайти та найняти талановитий технічний персонал. Головний офіс Sunvery знаходиться у Львові. У команді Sunvery 29 осіб, співзасновник – Богдан Мах.

**9. MOVEUP** – зв'язується з найкращими українськими талантами протягом 30 днів із великими міжнародними продюсерськими компаніями. Спочатку вони ретельно вивчають бачення компанії, потім шукають ідеальні відповідники та допомагають талановитим фахівцям і ІТ-командам знайти один одного. Вони слухають своїх кандидатів, дізнаються, хто вони, які їхні бажання, мрії про роботу.

**10. HEAD4HUNT** – київське кадрове агентство з підбору персоналу, яке було засноване у 2019 році та налічує 26 спеціалістів, які старанно працюють над пошуком найкращих партнерів для великих ІТ-компаній. Їхні фахівці з підбору персоналу мають досвід пошуку найрізкісніших талантів. Мета компанії – полегшити процес підбору персоналу та зробити цю подорож приємною для клієнтів.

Питання плинності кадрів є з кожним роком все більш поширеною проблемою, на яку звертають увагу HR-фахівці у сфері формування кадрів організації [28, с.58]. Наймані працівники частіше змінюють місце роботи, оскільки цьому сприяють глобалізаційні процеси, поширеність соціальних мереж, мобільність, тобто гнучкість персоналу, швидка адаптація до нових умов, покоління міленіум, яке не бажає працювати фізично і є прогресуючим поколінням навколо якого відбувається діджиталізація. Крім того працівники звільняються з роботи внаслідок низької заробітної плати, невідповідних умов праці, нестабільного соціально-психологічного клімату, малого набору соціального пакета, міграційним процесам. Але плинність кадрів має бути не більше 5% в компанії, тобто вона повинна бути присутня, щоб оновлювалася частина складу організації, підвищувалася їхня кваліфікація, тобто як кількісний, так і якісний склад. Менеджери по підборі та відборі персоналу регулярно стикаються з проблемою плинності персоналу, тобто число звільнень, які спричинені не бажанням

працювати через невідповідні умови праці або ж через незадоволеність роботодавцем найманим працівником [31, с.215]. Внаслідок високого рівня плинності кадрів рекрутингові компанії стають все більш затребуваними серед роботодавців, які бажають знайти працівників на довготривалу перспективу, створюючи зручні умови праці, надаючи власні центри по підвищенню кваліфікації, переманюючи працівників з інших організацій. Фахівці по відбору персоналу також спостерігають значні труднощі у пошуку відповідних працівників, оскільки на ринку праці є багато кандидатів, але тільки поодинокі кадри наділені якісними характеристиками та володіють необхідними навичками та знаннями. До того ж, соціальний рекрутинг є одним з найбільш популярних методів пошуку працівників, оскільки соціальні мережі стають не просто засобами відпочинку але й непоганим способом заробітку та пошуку кадрів.

**Таблиця 7.3**

**Звільнення працівників через плинність кадрів по регіонах у 2020 р.**

Область	Звільнено з причини плинності кадрів, осіб	Звільнено працівників з причини плинності кадрів, у % до середньооблікової кількості штатних працівників
Вінницька	75900	29,5
Волинська	50300	31,2
Дніпропетровська	216900	28,9
Донецька	81700	22,7
Житомирська	58400	28,5
Закарпатська	38900	25,6
Запорізька	89000	25,3
Івано-Франківська	41100	22,1
Київська	115500	33,5
Кіровоградська	50200	29,8
Луганська	25200	24,6
Львівська	119200	25,3
Миколаївська	48800	26,2
Одеська	137800	33,4
Полтавська	86100	29,4
Рівненська	32700	19,2
Сумська	49100	25,5
Тернопільська	33200	23,6
Харківська	152200	27,9
Херсонська	43500	29,3
Хмельницька	55000	27,5
Черкаська	67700	32,5
Чернівецька	28500	26
Чернігівська	47800	27,1

Джерело [12]

Як видно з таблиці 7.3, плинність кадрів присутня по усіх областях України, але переважно не перевищує 30% від середньооблікової кількості штатних працівників. Дана ситуація несприятлива для багатьох підприємств, оскільки вони втрачають працівників, що необхідні їм у виробничому процесі, а тому вони повинні сформувати заздалегідь кадровий резерв, щоб у випадку непередбачуваного звільнення замінити таких працівників. Підприємства звертаються до рекрутингових компаній, які професійно займаються пошуком та відбором кадрів для будь-якої організації. Тому регіональне забезпечення робочою силою та зменшення плинності кадрів є важливими факторами у формуванні стабільної та ефективної команди.

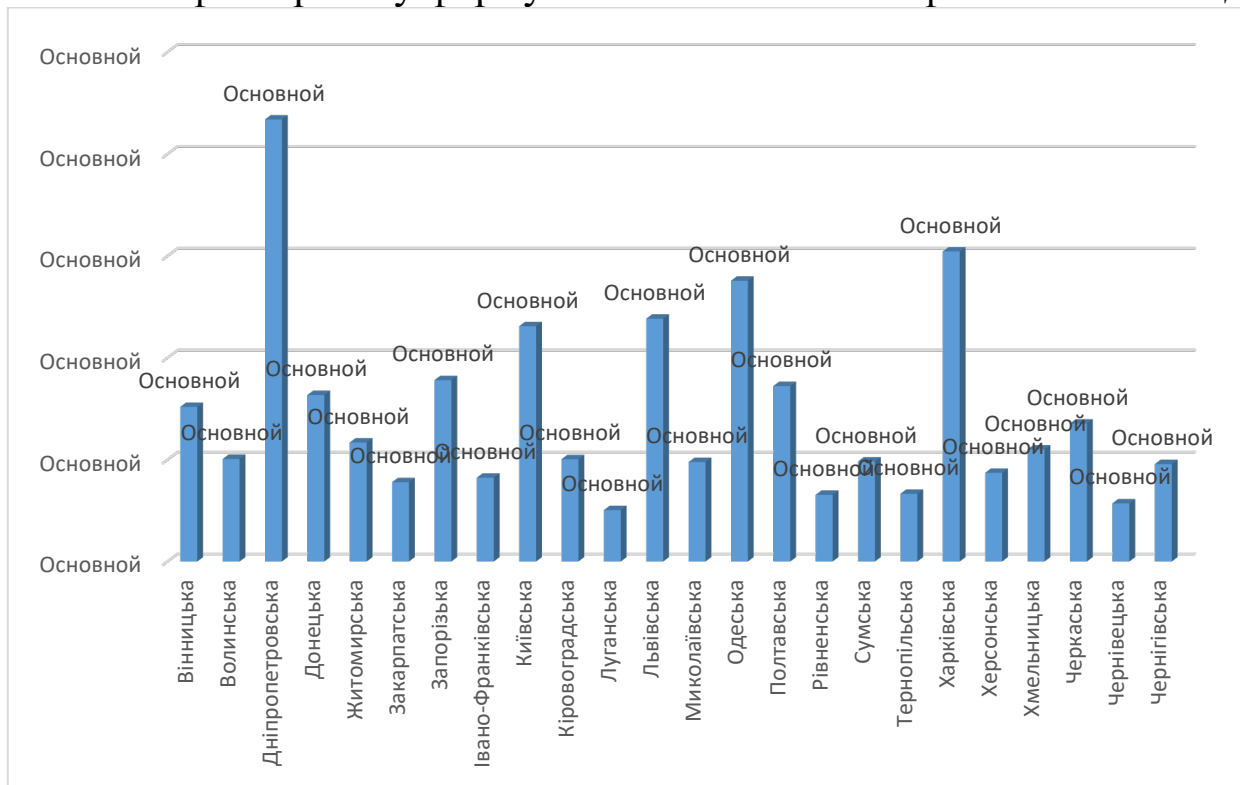


Рис. 7.5. Звільнення працівників через плинність кадрів по регіонах у 2020 році, осіб [12]

Згідно з рис. 7.5, можна чітко побачити, де найбільший рівень плинності кадрів та на основі отриманих даних знайти обґрунтовані причини даної проблеми та спрогнозувати майбутній розвиток подій в сфері людських ресурсів. Звільнення працівників з причини плинності кадрів найбільше в таких областях як Дніпропетровська, Львівська, Одеська, Київська, Харківська, Донецька та Запорізька області, а тому необхідність створення рекрутингових агентств доволі висока та затребувана на даних територіях. Фахівці по підбору персоналу зможуть за короткий період часу знайти необхідних працівників, залучаючи

власні бази пошуку, соціальні мережі або ж шукаючи через знайомих. Чим більша плінність кадрів на підприємстві, тим нестабільнішою стає внутрішня структура організації, оскільки пошуки нових людей займають певний період часу та потребують фінансової підтримки, а за цей період часу підприємство втрачає прибуток, бо не має змоги забезпечити виробничий процес необхідною кількістю робітників. Щоб передбачити звільнення працівників за власним бажанням або з боку незгоди роботодавця потрібно формувати кадровий резерв в організації, щоб у разі нагальної потреби бути готовими до такої ситуації. Якщо ж власники підприємств вирішують звільнити частину персоналу, то вони можуть застосувати послугу аутплейсменту, де фахівці надають звільненим працівникам психологічну підтримку та намагаються знайти їм нову роботу або ж здійснюють короткотривале навчання з метою їхньої перекваліфікації або ж підвищення кваліфікації [2, с.236].

Власники підприємств потребують після звільнення працівників нових претендентів на посади, але дуже важко знайти професіонала своєї справи, тому потрібно залучати рекрутерів, які швидко зможуть знайти необхідних кадрів. Приймаючи заявку та основні критерії до майбутнього працівника рекрутери починають пошук кадрів через різні інформаційні джерела. Соціальні мережі набувають широкої популярності як серед працівників, які діляться своїм повсякденним життям та виставляють резюме так і серед фахівців, що здійснюють пошук та підбір кадрів, які використовують Facebook, Instagram, LinkedIn та інші соціальні мережі [14, с.66]. Тобто ці майданчики формують ділові відносини між двома сторонами взаємовідносин та пришвидшують пошук відповідних кадрів. Онлайн-рекрутинг вносить свої корективи у процес пошуку працівників, а мережа Інтернет стає необхідним елементом праці для рекрутерів, які, не виходячи з офісу, мають змогу знайти за короткий період часу необхідного фахівця, опираючись на його резюме, зовнішній вигляд та особистісні характеристики. На сьогодні рекрутери намагаються увесь процес пошуку кадрів та доведення їх до посади перевести в онлайн-формат, особливо, беручи до уваги карантин, який змінив діяльність не тільки окремих підприємств, але й напрямок усього світу. Діджиталізація була незворотнім процесом, але за останній рік значно пришвидшилася і компанії повинні були пристосовуватися до нових змін або ж припиняти свою діяльність, скорочувати персонал [13, с.458]. Винятком не стали і рекрутингові організації, які вирішили увесь процес пошуку кадрів перевести в онлайн формат, навіть останній етап рекрутингу –



баррейзінг, який полягає в тому, що кандидат на конкретну посаду проходить співбесіду з співробітником даної організації, який водночас не зацікавлений в даній посаді. Даний етап є важливим для того, щоб перевірити працівника на сумісність з цінностями організації чи підійде він групі, де повинен бути працювати чи він є бунтарем і відстоює тільки власні цінності, нівелюючи потреби компанії. На перший погляд, такий процес можна опустити і одразу ж прийняти працівника в організацію і вже поступово розглядати його цінності та сумісність їх з цінностями компанії, але може виникнути ситуація, коли працівник є професіоналом своєї праці, але не сприймає корпоративну культуру організації і спричиняє конфлікти в групі, а вкінці, не витримавши тиск з боку групи чи вищого керівництва, вирішує залишити роботу. Тобто компанії потрібно знову звертатися до рекрутингових організацій через можливе недоопрацювання фахівцями по пошуку персоналу останнього етапу рекрутингу, який є надзвичайно важливим для подальшої адаптації працівника в організації.



Рис. 7.6. Способи пошуку кадрів серед роботодавців в Україні станом на 2020 рік [38]

Із рис. 7.6 можна побачити, що найбільш швидким та поширеним методом пошуку персоналу є використання соціальних мереж, які з кожним роком набувають популярності через їхню простоту та доступність. Через соціальні мережі можна дізнатися багато інформації про працівників, їхні уподобання, дозвілля, друзів та професію. Онлайн-платформи є незамінними посередниками між працівниками, які

подають свої резюме та роботодавцями, рекрутерами, що шукають відповідних кадрів [23]. Крім того, потенційні працівники бажають якомога більше ознайомитися з компанією, її репутацією на міжнародному чи національному ринках, щоб зрозуміти переваги та недоліки роботи на даному підприємстві. Тобто відбувається процес ознайомлення з продукцією, внутрішньою структурою, рейтингом організації, відгуками клієнтів та працівників цієї ж компанії. Провідні компанії намагаються ставати ближчими та більш відкритими до своїх потенційних покупців та клієнтів, ділячись виробничим процесом, розповідаючи про функції окремих працівників, показуючи постачальників або ж інші деталі виробництва.

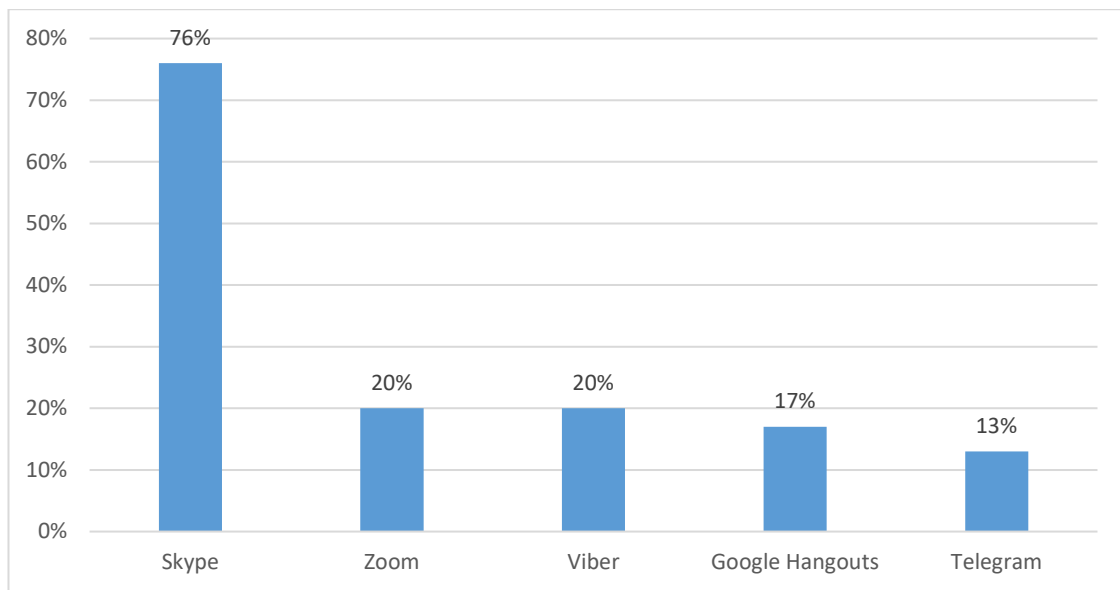


Рис. 7.7. Застосування рекрутерами найпопулярніших онлайн-платформ для проведення співбесід [24, с.121]

Як видно з рис. 7.7 фахівці все частіше здійснюють пошук кадрів через мережу Інтернет, але кожна стадія рекрутингової послуги потребує постійних нововведень та інновацій. Щоб скоротити час співбесіди та самий процес добирання потенційного працівника та фахівця в приміщення, де повинна проходити співбесіда, використовують онлайн-платформи, які спрощують процес пошуку кадрів. Проте співбесіди через дані засоби зв'язку мають і свої недоліки, які не можна знівелювати, враховуючи погану якість зв'язку, відсутність відео або ж неможливість кандидата підключити програму. Рекрутери формують загальну оцінку про претендентів на основі різних ключових показників, і спілкування через онлайн не може замінити живого спілкування, при якому можна розгледіти за допомогою невербальних знаків комунікації справжні відчуття та емоції людей. Проте, онлайн-платформи необхідні

під час карантинних умов та воєнного стану, які обмежують можливість контакту між людьми і допомагають продовжувати пошук кадрів та їхній відбір на основі співбесід, анкетування, опитування, тестів. В найближчому майбутньому рекрутери ще тісніше будуть використовувати різні засоби зв'язку через їхню зручність, швидкість, оперативність, ефективність та економічність [15, с.288].

Професія рекрутера потребує багатьох навичок та вмій, особливо, якщо говорити про найбільш затребувані, тобто дефіцитні роботи, де відбувається гостра конкуренція між власниками підприємств за працівників певних професій. Ринок праці в Україні не є збалансованим та рівноважним, тобто в деяких сферах діяльності виникає дефіцит кадрів, і коли підприємства не можуть знайти необхідний персонал, вони звертаються до рекрутингових компаній, які вже мають власні сформовані бази, де подані резюме претендентів на різні посади. Фахівці з підбору персоналу повинні конкурувати з іншими фахівцями у цій же сфері, а тому в даній ситуації оперативність та швидкість надзвичайно важливі у прийнятті рішень щодо відбору конкретного працівника на посаду [32]. Перевага з боку роботодавців буде надаватися саме фахівцям, які мають відповідний стаж роботи, позитивні відгуки від клієнтів, високий рівень оперування необхідними навичками та знаннями у даній сфері, налагоджені та перевірені канали пошуку працівників.

Топ-10 затребуваних професій в Україні у найближчі роки [1]

1. Програмісти
2. Технологи харчових виробництв
3. Інженери-будівельники
4. Архітектори
5. Бухгалтери, аудитори
6. Менеджери з персоналу, рекрутери
7. Інженери-енергетики
8. Журналісти
9. Технологи виробів легкої промисловості
10. Фінансисти (спеціалізація «банківська справа»)

Згідно з вищевказаним переліком можна побачити, що професія рекрутерів, а також менеджерів з персоналу буде і надалі затребуваною на українському ринку. Фахівцям з підбору працівників необхідно буде приймати швидкі рішення, щоб знаходити за короткий період часу необхідних кадрів. Підприємствам, які потребують працівників вищеперелічених кадрів варто звернути увагу на майбутній стан ринку праці та дефіцит працівників в окремих сферах з метою запобігання

нестачі кадрів, а тому потрібно дивитися на довгострокову перспективу формування кадрового резерву організації. Власники або ж менеджери організацій повинні бути готовими до зовнішніх факторів та намагатися втримати в межах організації необхідних працівників, створюючи курси щодо підвищення кваліфікації при підрозділах, проводячи тренінги, семінари з метою безперервного навчання підлеглих.

Дефіцит кадрів у найближчі роки буде загострюватися в усьому світі. Конкуренція між рекрутинговими компаніями буде тільки зростати, а тому фахівцям з підбору працівників потрібно буде швидко реагувати на запити клієнтів, оперативно здійснювати пошук кадрів, мати налагоджені канали пошуку персоналу, використовувати онлайн-платформи для проведення співбесід з претендентами. Крім того, українські рекрутингові компанії регулярно розвиваються та деякі з них є найпопулярнішими у світі, що підводить до висновку про те, що сфера надання рекрутингових послуг в Україні розвивається і має успіх на міжнародному ринку. Крім того, виникають нові вимоги до працівників, які повинні володіти якісно не тільки твердими навичками, здобутими у вищих навчальних закладах, але й гнучкими навичками, які не залежать безпосередньо від їхньої спеціалізації. Складність пошуку працівників потребує від роботодавців неординарних рішень, що дозволять їм втримати вже сформований персонал, тому вони змушені створювати навчальні центри при підрозділах, проводити семінари, тренінги, щоб підвищувати кваліфікацію своїх працівників та забезпечувати їх безперервним навчанням, оскільки зовнішні зміни відбуваються достатньо часто і до них потрібно пристосовуватися, бо в іншому випадку компанія буде відставати від сучасних трендів та не вдосконалювати власний продукт чи послугу.

# РЕКРУТИНГОВІ ТРЕНДИ, ЯКІ ВАРТО ВРАХУВАТИ У БІЗНЕСІ

## 1. Переведення бізнес-процесів і рекрутингу у віддаленому режимі

Вочевидь, віддалена робота більше не конкурентний чинник, яким можна «козиряти», а природна необхідність.

Вже кілька років тому 40% компаній у США в тій чи іншій формі дозволяло дистанційний режим, а 4,3 млн. людей працювало дистанційно. Причому 99% співробітників тією чи іншою мірою були готові працювати в такому режимі. Для тих, хто бажає поміняти роботу, віддалений режим відкрив світовий ринок і дозволив вийти за межі місця проживання.

За даними CNBC, вже 74% керівників планують перевести хоча б частину працівників у режим віддаленої роботи на постійній основі. Причому сьогодні багато говорять про гібридний формат роботи (офіс + дистанційний режим – за ситуацією) та гнучкі графіки.

За оцінками LinkedIn, 81% рекрутерів, HR та Talent Acquisition менеджерів прийняли віртуальний рекрутинг як даність. А 70% вважають його новим стандартом, освоюють засоби віддаленої комунікації та ділового етикету.

## 2. Серйозне опрацювання кадрової стратегії

Компанії починають розуміти, що реактивний підхід до найму («Ой, а нам людина терміново потрібна!») не працює. За дослідженням ХОР лише 11% компаній задоволені своєю рекрутинговою стратегією.

Пріоритетом бізнесу стала стійкість, а не ефективність. Хто не зміг встояти на ногах, той зачинився.

За даними Jobvite та HRD, на найближчі 12 місяців компанії закладають у свої рекрутингові стратегії такі 5 пріоритетів:

- Поліпшити якість найму – 52 % опитаних компаній
- Збільшити показники утримання співробітників (тобто знизити плинність і збільшити прихильність працівників) – 24 %
- Прискорити оренду – 23 %
- Збільшити потік якісних кандидатів – 22 %
- Забезпечити diversity у наймі (набирати різноманітних співробітників — за етнічними показниками, статтю, віком, досвідом тощо) – 22 %.

## 3. Рекрутери навчаються у маркетологів

Багато хто почав ставити знак рівності: «Рекрутинг = Маркетинг». Тепер рекрутери не обмежуються публікацією вакансій лише на

профільних ресурсах. Вони просувають пропозицію компанії через таргетовану рекламу та інші інструменти digital marketing та SMM. Вищий пілотаж – це не просто реклама вакансії у соцмережах, а й робота над брендом роботодавця, реклама публікацій в авторитетних джерелах, участь у галузевих онлайн-конференціях.

Сьогодні багато говориться про «вхідний рекрутинг»: робота над брендом, контент-маркетинг із створенням корисних та авторитетних матеріалів, різноманітні рекрутингові тактики. Все це дає компанії стабільний потік зацікавлених кандидатів і значно просуває образ компанії в цілому.

З маркетингу прийшли такі концепції, як «воронка кандидатів», «вирощування кандидатів» (від маркетингового терміна «lead nurturing»).

#### **4. Виділення сорсингу в окремий процес**

За оцінкою Gem, майже 40% компаній у світі оцінили важливість сорсингу та виділили його із загального процесу рекрутингу. Чому це важливо? За оцінкою LinkedIn та TalentLyft, 90% фахівців хоча б трохи цікавляться можливостями кар'єрного зростання, але з них лише 36% активно шукають роботу. 15% кандидатів все влаштовує, 12% активно шукають роботу та 73% - це пасивні кандидати, яких потрібно знайти та вмотивувати. Тому для ефективного пошуку та залучення пасивних кандидатів (а це і є сорсинг) потрібні професіонали, які не будуть спамити листами та марнувати свій час і час нецільових кандидатів.

Важливо пам'ятати, що зацікавити пасивних кандидатів стало складніше. Багато хто не ризикує змінювати роботу. До речі, ті професіонали, які все ж таки розглядають кадрові варіанти, не знизили зарплатні очікування.

#### **5. Автоматизація та діджиталізація рекрутингових процесів**

Про глобальний вплив автоматизації та RPA (Robotic Process Automation) на ринок робочої сили сперечаються досі. Проте 72% компаній визнають – у найближчі 10 років рекрутингові процеси будуть автоматизовані. Очевидною перевагою буде скорочення витрат на найм до 17%, а витрат часу кадрових фахівців – на 26%. Адже за оцінками HR та Talent Acquisition менеджери витрачають 14 годин на тиждень на ручну роботу, яку можна автоматизувати.

Логіка проста: чим більше потоків, кандидатів та повторюваних процесів, які можна задокументувати, тим доречніше використовувати автоматизацію та ШІ.

Процеси найму, які доречно автоматизувати:

- Мультирозміщення вакансій та активне впровадження ATS
- Віртуальні ярмарки вакансій
- Первинний збір даних у соцмережах, організація сорсингу та соціального рекрутингу
- Прискорення обробки резюме
- Спрощення та підвищення ефективності відеоінтерв'ю
- Скринінг, оцінка кандидатів
- Генерація офферу

## **6. Балансування автоматизації та «людського підходу» (Human Touch)**

Авторитетний кадровий експерт Грег Севідж коротко і ёмно згадав про цей тренд у своєму відеозверненні. Ви не можете повністю віддати процес найму штучному інтелекту. Він має бути лише помічником. Обов'язково потрібна особиста участь кадрового експерта. Як мінімум, це дозволить прийняти правильне рішення та підвищити досвід кандидата.

У дослідженні Mercer міститься відмінне гасло-формула, яке описує важливість такого балансу: «Talent attraction: Informed by data, augmented by humans». Іншими словами, залучення талантів базується на аналізі даних та доводиться до успішного результату професійним рекрутером або менеджером Talent Acquisition.

## **7. Керівники та HR-менеджери повинні набагато більше приділяти увагу культурі компанії**

За дослідженням Robert Half International, 35% кандидатів відмовляться від пропозиції, якщо культура компанії не збігатиметься з їхніми цінностями та очікуваннями, навіть якщо решта їм повністю підходить. А понад 91% менеджерів визнали важливість відповідальної культури нарівні з навичками та досвідом кандидата.

Ще раніше, до пандемії, компанії задумалися, що культура компанії – це не тільки горезвісні "кава з печивом", PlayStation і столи для пінг-понгу (з'явився термін "ping-pong culture"). Тому менеджери почали працювати з більш концептуальними та менш примітивними стимулами.

## **8. Оптимізація роботи з кандидатами**

Спрощення та скорочення процесів найму 5-10 етапів інтерв'ю та ланцюжок співбесід не влаштовує кандидатів, які можуть собі дозволити обирати. Нерідко через таку громіздку і стомлюючу систему компанія може втратити кандидата, який міг би стати зіркою в штаті. Тому зараз менеджери переглядають та спрощують процес найму. Крім того, застарілі процеси не лише відлякують кандидатів, а й неефективно

витрачають робочий час рекрутера.

### Найм із упором на Soft Skills

На світовому кадровому ринку нікуди не зникла проблема дефіциту навичок – skills gap. Це означає, що відкритих вакансій, у яких потрібні певні навички, менше за доступних кандидатів. Експерти Deloitte вважають, що до 2030 року нестача людей з необхідним набором навичок складе 29 мільйонів людей. Здебільшого це не професійні навички, а Soft Skills. За оцінками HRD, у світі неможливо закрити 58% вакансій, де потрібні кваліфіковані співробітники.

Для 2 з 3 вакансій обов'язкові комунікативні навички та емпатія. Відчутно змінилися робочі умови, і від співробітників потрібно вміння швидко вирішувати проблеми новими та незвичними способами. Не всі працівники нормально справляються із цим стресом.

Тому в найближчі роки при прийомі на роботу сильніше дивитимуться на такі навички :

- Адаптивність
- Креативність, вміння генерувати ідеї
- Гнучке мислення та здатність бачити картину з висоти пташиного польоту, а не лише свою ділянку роботи
- Здатність передбачати кілька сценаріїв розвитку подій та запропонувати кілька варіантів дій
- Здатність до переконання
- Комунікативні навички, здатність до ефективної роботи в команді, побудови відносин із клієнтами
- Емоційний інтелект
- Цифрові навички та базове розуміння роботи ПЗ та систем

### **9. Рекрутинг дорожчий за утримання**

Нарешті багато компаній зрозуміли, що за добрих співробітників треба триматися, а не витрачати потім ресурси на довгий та складний найм нових. Утримання – важливий і правильний HR-підхід до кожного співробітника, і робота над репутацією компанії, брендом роботодавця, та багато інших факторів.

За дослідженням Harver, найбільше грошей при підвищеній плинності кадрів губиться на такі процеси:

25% - затримки в проєктах та процесах, пов'язані з відходом співробітника

21% - втрата продуктивності

17% - витрати на рекрутинг, онбординг та навчання нового співробітника



16% - погіршення атмосфери в компанії та колективі

11% - збільшення стресу та навантаження на команду, з якої пішов співробітник

9% - вирішення юридичних та кадрових питань

### **10. Нова хвиля Acqui-hiring (найм-поглинання)**

У технологічній індустрії цей термін (acquisition + hiring) періодично впливав з 2005 року, але він знову став популярним. Коротко: компанії А потрібно багато спеціалістів. Замість запуску масштабного рекрутингового процесу вона просто купує компанію В, в якій працювала більшість тих, хто потрібен.

У 2020-2022 роках багато бізнесів і стартапів зупинилися на межі банкрутства, і такий крок дозволив людям не залишитися без роботи. Для команди, що поглинається, це стрес, а для обох HR-команд – загроза зіткнення та розмиття культур, яке потрібно запобігти. Втім, і до кризи, за рік у США було майже 600 угод зі злиття у сфері комерційних послуг. Також у тренді відзначилися фінанси, виробництво, промислові послуги, HealthTech, роздрібна торгівля.

### **11. Використання в наймі принципів економіки вільного заробітку (gig economy)**

Нині її все частіше так і називають – гіг-економіка. По суті, це вибудовування робочих процесів так, що постійних штатних одиниць у компанії стає менше, а проєктних, тимчасових або фрілансових позицій і всіх короткострокових контрактів – більше. За дослідженням Mercer 77% керівників компаній очікують, що у 5 найближчих років такі тимчасові короткострокові співробітники замінять більшу частину штатних співробітників. Немає завдань – компанія не витрачає на працівника кошти (відпустку, утримання), не сплачує зайві податки тощо.

Особливого обурення цей тренд не викликає. За статистикою США, до реалій Gig Economy люди вже готові.

## Список використаних джерел

1. 10 найбільш затребуваних професій в Україні в найближчому майбутньому  
[https://ipress.ua/ljlive/10\\_naybilsh\\_zatrebuyanyh\\_profesiy\\_v\\_ukraini\\_v\\_nay\\_blyzhchomu\\_maybutnomu\\_7916.html](https://ipress.ua/ljlive/10_naybilsh_zatrebuyanyh_profesiy_v_ukraini_v_nay_blyzhchomu_maybutnomu_7916.html).
2. Балабанова Л.В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 236 с.
3. Баскіна Т. Техніка успішного рекрутменту / Т. Баскіна. – 2-е вид., перероб. і доповн. М. : Анкор, ЛітРес, 2014. С. 288.
4. Бутинська Т. М. Рекрутинг як ефективний спосіб забезпечення організації персоналом. *Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні : сучасний стан і перспективи розвитку*: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конференції, м. Тернопіль-Збараж, 28-29 квіт. 2017 р., м. Тернопіль: ТНЕУ, 2017. С. 29-31.
5. Васильченко В.С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. Навч. посіб. К.: КНЕУ, 2005. 403 с.
6. Вашингтонська компанія Clutch. URL:<https://clutch.co/ua/hr>.
7. Вонберг Т. В. Розвиток ринку рекрутментових послуг в Україні [Електронний ресурс]. / Т. В. Вонберг – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/24\\_PNR\\_2009/Economics/50705.doc.htm](http://www.rusnauka.com/24_PNR_2009/Economics/50705.doc.htm).
8. Галайда Т.О., Завгородній А. С. Діяльність рекрутингових компаній як посередників на ринку праці та напрями її вдосконалення. *Економіка і суспільство*. 2017. №13. С.963-968.
9. Галай М. В., Касатка І. М. Прогресивні методи та форми рекрутингу в умовах трансформаційного середовища. *Молодіжний вісник ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. 2019. № 9. С. 58-60.
10. Гарматюк О. В., Чура О. Г. *Інноваційні підходи в системі підбору персоналу*: матеріали П'ятої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, акад. НАН України М.Г. Чумаченка. м. Тернопіль. 2016. С. 27-28.
11. Гірняк К.М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/28.pdf>.
12. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

13. Дьомкіна О.В. Ризики при інвестиціях у розвиток персоналу сфери інформаційних технологій. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 5(167). С. 454-461.

14. Захарова О. В., Калашник О. В. Особливості підбору ІТ-фахівців: новітні підходи. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 64-73.

15. Іванісов О.В., Лебединська О.С. Особливості діяльності рекрутингових компаній України в сучасних кризових умовах. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця: тези доповідей міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 31 травня – 1 червня 2018 р., м. Харків, 2018. С. 232 – 233.*

16. Кир'янова О.В., Павлова Л.О. Послуги зовнішнього рекрутингу: сучасні тенденції та проблеми. *Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. 2015. № 2 (10). С. 130–136.

17. Кобеля З.І., Мельник Я.В. Моделювання впливу економічних та демографічних факторів на людський розвиток. *Економіка та держава*. 2020. №7. С. 145-149. *Режим доступу* <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4704&i=22>

18. Кобеля З. І. Особливості ІТ-рекрутингу на сучасному ринку праці. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 114–118. *Режим доступу* <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=5133&i=18>

19. Кобеля З.І., Тодорюк С.І. Диджиталізація HR: майбутнє кадрового адміністрування. *БІЗНЕС ІНФОРМ №1-2022. (с. 397 - 402).* *Режим доступу* [https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022\\_1\\_0\\_397\\_402](https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_1_0_397_402)

20. Кобеля З.І., Шелюжак І.Г. Застосування технології прелімінарингу при пошуку персоналу підприємств. *БІЗНЕС ІНФОРМ №1-2022. (с. 409 - 414).* *Режим доступу* [https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022\\_1\\_0\\_409\\_414](https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_1_0_409_414)

21. Кузьмін О.Є., Шахно А.Ю. Оцінка рівня розвитку людського капіталу України в умовах глобалізації. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 7-11.

22. Лавріненко О. В. Суспільні відносини з добору кадрів як складник предмета галузі трудового права: дискусійні аспекти онтолого-правової характеристики та механізму їхньої реалізації / О. В. Лавріненко // *Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності*. 2009. № 3. С. 174-182.

23. 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.

24. Лобза А.В. Аналіз та перспективи розвитку рекрутингової діяльності у сфері ІТ / А.В. Лобза, А.Л.Бикова, В.В.Криша // *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Випуск № 3 (77). С.117-122.

25. Лопатинський Ю.М., Кобеля З.І., Шелюжак І.Г. Людський капітал як невід’ємний чинник соціально-економічного розвитку. Науковий вісник Чернівецького національного університету. Серія Економіка. 2020. № 829. С.3-10. *Режим доступу* <http://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/article/view/131/93>

26. Мазоренко О. В. Е-рекрутмент як альтернатива традиційним інструментам управління персоналом. *Фінансовий простір*. 2015. № 3. С. 242-248.

27. Місце рекрутингу персоналу в процесах виробничої діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Жиляєва І. Ю. // *Торгівля і ринок України*. – 2011. – Вип. 31. – Т. 1. – Режим доступу [http://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)

28. Назарова Г.В., Котляревська К.Ю. Порівняльний аналіз політики наймання персоналу: найкращі світові та українські практики. *Бізнес інформ*. 2015. № 10. С.56-60.

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

30. Наумік К.Г. Уточнення змісту поняття «рекрутинг» як інструменту гармонізації комунікаційних процесів в організації. *Проблеми економіки*. 2010. № 2. С. 56-60.

31. Новікова М. М., Мажник Л. О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти : монографія Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. м. Харків: ХНАМГ, 2012. С. 215.

32. Огляд ринку рекрутингу в Україні. – Журнал Рекрутинг News. – [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://ancor.ru/company/press/in\\_the\\_press/article/articleid/4566/](https://ancor.ru/company/press/in_the_press/article/articleid/4566/).

33. Оксфордська економічна група компаній Oxford Economics. URL: <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20Leadership/global-talent-2021.pdf>.

34. Опаріна Х.С., Ковальська К.В. Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 5. С. 38-44.

35. Орлова О.М. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 11. С. 117- 120.
36. Осипенко А. М. Значення та розвиток хедхантингу на вітчизняних підприємствах / *Управління розвитком*, № 3 (166), 2014, С.87-89.
37. Петюх В. М., Рейценштейн В.М. Формування моделі компетенцій рекрутера. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32606924.pdf>.
38. Пошук персоналу в соціальних мережах. URL: <https://www.hr-director.ru/article/66500-qqq-17-m1-poiskpersonala-v-sotsialnyh-setyah>.
39. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів / О.Б. Данченко. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
40. Прищак, М.Д. Етика та психологія ділових відносин : навчальний посібник / М.Д.Прищак,О. Й.Лесько. Вінниця : ВНТУ, 2016. 151 с. *Режим доступу* <https://docplayer.net/57454263-M-d-prishchak-o-y-lesko-etika-ta-psihologiya-dilovih-vidnosin.html>
41. Рекрутингове агентство ManpowerGroup. URL: [https://go.manpowergroup.com/hubfs/TalentShortage%202018%20\(Global\)%20Assets/PDFs/MG\\_TalentShortage2018\\_lo%206\\_25\\_18\\_FINAL.pdf](https://go.manpowergroup.com/hubfs/TalentShortage%202018%20(Global)%20Assets/PDFs/MG_TalentShortage2018_lo%206_25_18_FINAL.pdf).
42. Рекрутингова компанія Universal Commerce Group. URL: <http://ucg.io/ru/>.
43. Рекрутингова компанія «Персонал-сервіс». URL: <https://personal-service.com.ua/uk/>.
44. Різник В. В. Перспективи використання аутстафінгу в управлінні проектами. *Молодий вчений*. 2016. № 1(1). С. 142-146.
45. Рябоконт Т., Кухарук О., Гасай Л. HR-брендинг в Україні. Теорія і практика: навч. посіб. Київ: Джерела-М, 2017. 116 с.
46. Сагайдак М. П. Рекрутмент у забезпеченні внутрішнього маркетингу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 9(147). С. 135–138.
47. Саїнчук А. О. Аналіз ринку аутсорсингових підприємств в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2. С. 135-144.
48. Соціальна держава: генезис та перспективи розвитку / Інститут соціально-трудова відносин. Збірник наукових праць. Заснований 2011 р. Видається 2 рази на рік 1(13)/2017 Київ 2017
49. Шипуліна В.О., Каспрук О. В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 3. С. 111-117.

50. HR-технології: навчальний посібник / уклад.: З.І.Кобеля, Л.Д.Водянка. Чернівці : Чернів.нац.ун-т ім.Ю.Федьковича. 2022. 530 с. (Рекомендовано Вченою радою ЧНУ).

51. LinkedIn. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2020/global-talent-trends-2020>.

52. The Manifest. URL: <https://themanifest.com/top-companies>.

53. [http:// www. activebisgroup.com.ua](http://www.activebisgroup.com.ua).

54. [http:// www. ancor.ua](http://www.ancor.ua)

## Характеристика фаз процесу рекрутингу

Реалізацію процедур пошуку та добору спеціалістів необхідно розглядати як сукупність декількох послідовних часових фаз. У більшості випадків повний у часі процес рекрутингу персоналу незалежно від обраних видів і способів пошуку та підбору спеціалістів треба поділяти **на 3 основні фази**:

- **первинна фаза А**, або фаза пошуку персоналу, під час якої по-винні бути чітко визначені, зокрема, реальна потреба роботодавця в нових співробітниках, вимоги до потрібного персоналу та умови його роботи, перелік джерел професійно-персональних відомостей про розшукуваний персонал та місця пошуку фахівців, необхідні ресурси (фінансові, часові, технічні тощо) для здійснення пошуку спеціалістів, способи та види рекрутингу необхідних співробітників, зміст запланованої для доведення фахівцям інформації, методики пошуку персоналу, процедури збирання й узагальнення інформації про спеціалістів, пошук яких здійснюється, і т. ін.;

- **вторинна фаза В**, або фаза відбору персоналу, під час якої мають бути розроблені та реалізовані, зокрема, алгоритми опрацювання інформації, отриманої під час первинної фази пошуку персоналу, методики відбору потрібних спеціалістів для подальшої їхньої рекомендації для роботи в компанії роботодавця, процедури підготовки персональних форм (анкет, характеристик, рекомендацій тощо) відібраних фахівців, методики прийняття рішення щодо фінального відбору претендентів для роботи в компанії – замовнику персоналу і т. ін.;

- **заклучна фаза С**, або фаза прийняття персоналу на роботу в компанію, яка обов'язково має передбачати в тому числі безпосередній вихід і прийняття на роботу відібраних фахівців, навчання нових рекрутованих співробітників, аналіз проходження спеціалістами відповідного випробувального терміну, прийняття рішення щодо проходження або непроходження відповідними фахівцями терміну випробування, прийняття рішення про заміну рекрутованих спеціалістів або про продовження їхньої роботи в компанії роботодавця і т. ін.

Усі зазначені фази рекрутингу персоналу взаємопов'язані між собою щільною системою прямих і зворотних зв'язків. При цьому початок кожної наступної фази рекрутингу фахівців не має передбачати повне закінчення попередньої фази.

Основною метою (завданням) **первинної фази А** рекрутингу спеціалістів будемо розуміти ефективну, що спрямована на досягнення визначених показників результативності компанії, організацію пошуку необхідної кількості фахівців, під час якої повинні бути чітко визначені та досягнуті, зокрема, реальна потреба в нових співробітниках, вимоги до потрібного персоналу та умови його роботи, місця пошуку кандидатів, необхідні ресурси (фінансові, часові, технічні тощо) для здійснення пошуку спеціалістів, способи та види рекрутингу необхідних співробітників, зміст запланованої для доведення розшукуваним фахівцям інформації, методики пошуку персоналу, процедури збирання інформації про спеціалістів, пошук яких здійснюється, і т. ін. Уважно проаналізуємо технологічну

сутність кожної із шістнадцяти (A1-A16) складових первинної фази А рекрутингу персоналу.

**Первинна фаза рекрутингу** персоналу починається відразу з прийняттям роботодавцем рішення про необхідність прийняття на роботу в компанію необхідної кількості нових фахівців. При цьому, як зазначалося раніше, фазу пошуку спеціалістів разом з іншими фазами рекрутингу персоналу слід уважати повністю виконаною тільки в разі остаточного прийняття на роботу зазначеної кількості спеціалістів.

**Структурно фазу пошуку персоналу доцільно поділяти на такі організаційні складові:**

- **складова А1 визначення необхідності пошуку персоналу** з окресленням переліку та змісту його обов'язків, під час якої має бути прийняте однозначне й обґрунтоване рішення про необхідність (або про відсутність такої необхідності) прийняття на роботу в компанію додаткової кількості нових фахівців, а також про перелік і зміст посадових функцій і завдань для такого персоналу та про допустимий час на його рекрутинг;

- **складова А2 визначення переліку та змісту вимог до персоналу**, під час якої має бути підготовлений відповідний перелік та показники вимог до фахівців, пошук яких повинен бути здійснений;

- **складова А3 визначення переліку та змісту умов для персоналу**, під час якої має бути підготовлений чіткий перелік та характеристики умов праці для фахівців, яких планується прийняти для роботи в компанію роботодавця;

- **складова А4 визначення переліку джерел** (місць знаходження) професійно-персональних відомостей про персонал, що має передбачати чітке визначення переліку внутрішніх баз даних роботодавця/рекрутингової компанії та/або переліку зовнішніх відкритих джерел інформації, де містяться персональні та професійні відомості фахівців, серед яких планується провести пошук необхідних спеціалістів;

- **складова А5 визначення місць проведення пошуку персоналу**, що має передбачати чітке визначення тих місць, де максимально (фізично та/або віртуально) зосереджені (знаходяться) фахівці, серед яких планується провести пошук необхідних спеціалістів;

- **складова А6 вивчення методик пошуку персоналу**, під час якої мають бути окреслені та проаналізовані всі підходи, що дозволять максимально ефективно довести до всіх фахівців у визначених місцях їхнього фізичного та/або віртуального знаходження інформацію про пошук компанією спеціалістів;

- **складова А7 вивчення методик відбору персоналу**, під час якої мають бути окреслені та проаналізовані всі підходи, які дозволять максимально ефективно оцінити професійний рівень усіх розшуканих фахівців із метою вибору серед них необхідної кількості спеціалістів для подальшого їх прийняття на роботу до підприємства – замовника персоналу;

- **складова А8 визначення потенційних витрат (ресурсів) на проведення рекрутингу персоналу**, під час якої повинні бути визначені потенційні фінансові (у тому числі грошові, технічні тощо) та часові витрати на проведення рекрутингу спеціалістів;



- **складова А9 визначення методик пошуку персоналу**, під час якої мають бути попередньо відібрані для подальшого аналізу такі підходи, що дозволять максимально ефективно довести до всіх фахівців у визначених місцях їхнього фізичного та/або віртуального знаходження інформацію про пошук компанією спеціалістів;

- **складова А10 визначення методик відбору персоналу**, під час якої мають бути попередньо відібрані для подальшого аналізу такі підходи, що дозволять максимально ефективно організувати вибір спеціалістів серед тих фахівців, які під час реалізації фази пошуку персоналу висловили зацікавленість в отриманні роботи в компанії, необхідної кількості співробітників для подальшого їх прийняття на роботу до підприємства – замовника персоналу;

- **складова А11 призначення способів і видів рекрутингу персоналу**, під час якої має бути прийняте однозначне рішення стосовно використання загального та/або цільового та/або індивідуального рекрутингу спеціалістів, а також рішення стосовно використання рекрутингу персоналу силами внутрішніх та/або зовнішніх рекрутерів, які мають потрібний рівень кваліфікації і які здійснюють пошук та підбір висококваліфікованого персоналу;

- **складова А12 формування заявок на пошук і підбір персоналу**, під час якої мають бути однозначно й повністю сформовані всі необхідні розділи, частини та пункти заявок на проведення пошуку та добору компанією роботодавця відповідних фахівців;

- **складова А13 призначення методики (або сукупності методик) пошуку та методики відбору персоналу**, під час якої мають бути остаточно відібрані для подальшої реалізації такі підходи, що дозволять максимально ефективно, по-перше, довести до всіх розшукуваних фахівців інформацію про пошук компанією спеціалістів, а по-друге, провести оцінювання відповідних спеціалістів серед тих фахівців, які під час реалізації фази пошуку персоналу висловили зацікавленість в отриманні роботи в підприємстві – замовнику персоналу;

- **складова А14 розроблення переліку, структури та змісту інформації (інформаційних пакетів) для доведення розшукуваним фахівцям**, під час якої мають бути розроблені інформаційні повідомлення, що згідно з призначеними методиками пошуку спеціалістів мають бути доведені до всіх фахівців у визначений час у визначених місцях їхнього перебування дистанційно, а також під час особистих зустрічей із ними;

- **складова А15 реалізації методики або сукупності методик пошуку персоналу**, під час якої мають бути реалізовані призначені під-ходи щодо доведення розроблених інформаційних пакетів стосовно пошуку компанією спеціалістів до фахівців у визначених місцях їхнього знаходження та щодо одночасного отримання від розшукуваних фахівців відповідних професійно-персональних відомостей про них;

- **складова А16 узагальнення даних, отриманих у результаті реалізації методик пошуку персоналу**, під час якої повинні бути зібрані та систематизовані особисті (професійні та персональні) дані стосовно фахівців, як потенційно зацікавлених, так і не зацікавлених в отриманні роботи відповідно до доведених або не доведених до них (не отриманих ними) інформаційних пакетів стосовно

пошуку компанією спеціалістів.

Усі зазначені складові А1–А16 фази А пошуку персоналу є взаємопов'язаними між собою, а також між складовими інших фаз В і С рекрутингу спеціалістів щільною системою прямих і зворотних зв'язків. Під час реалізації будь-якої складової фази А завжди може виникнути необхідність у перегляді результатів попередньої або декількох попередніх складових. При цьому під час пошуку одного або більше фахівців, коли практична реалізація зазначених складових первинної фази А рекрутингу персоналу в часі, як правило, має послідовно-паралельний характер – частина послідовних складових може бути розпочата тільки після закінчення попередніх складових первинної фази А. Водночас такі групи паралельних складових, як А2, А3, А4, А5, А6 і А7, а також А9 і А10, А13 і А14 та А15 і А16 на практиці можуть реалізовуватися одночасно.

Додатково слід підкреслити, що зазначені складові фази А можуть бути умовно розподілені на дві основні структурні групи:

- **група АІ** об'єднаних складових (А1–А12) визначення та постановки завдання на здійснення безпосереднього пошуку персоналу, тобто до фактичного передання завдання на пошук фахівців внутрішнім чи зовнішнім рекрутером;

- **група АІІ** об'єднаних складових (А13–А16) практичного здійснення пошуку персоналу, тобто безпосереднього пошуку фахівців внутрішніми чи зовнішніми рекрутерами.

**Вторинна фаза В** рекрутингу персоналу починається відразу з отриманням під час реалізації складової А16 попередньої фази А персональних даних стосовно фахівців, як потенційно зацікавлених, так і не зацікавлених в отриманні роботи відповідно до доведених до них інформаційних пакетів стосовно пошуку компанією роботодавця спеціалістів.

Під основною метою (завданням) вторинної фази В рекрутингу спеціалістів будемо розуміти саме ефективну організацію підбору (вибору потрібних, відповідних, необхідних) спеціалістів серед тих фахівців, які під час реалізації фази пошуку персоналу висловили зацікавленість в отриманні роботи в компанії роботодавця. У подальшому всіх фахівців, які висловили таку зацікавленість, будемо називати *кандидатами (претендентами)* на отримання роботи в компанії. Структурно фазу підбору фахівців доцільно поділяти на такі організаційні складові:

- **складова В1** систематизації професійно-персональних даних претендентів на роботу в компанію – замовника персоналу, під час якої мають бути ревізовані та узагальнені професійно-персональні дані спеціалістів, які під час реалізації фази пошуку персоналу були рекомендовані для первинного відбору претендентів і які одночасно висловили зацікавленість в отриманні роботи в компанії роботодавця;

- **складова В2** первинного відбору претендентів на роботу в компанії, під час якої повинні бути проаналізовані раніше систематизовані професійно-персональні дані відповідних кандидатів і прийняті попередні рішення щодо відповідності або невідповідності професійних якостей кожного з претендентів необхідному рівню кваліфікації для наступного проведення або не проведення інтерв'ю (співбесід) із даними кандидатами для їхньої подальшої роботи в компанії – замовнику персоналу;

- **складова В3** вторинного відбору кандидатів на роботу в компанії, під час якої повинні бути проведені всі заплановані інтерв'ю (співбесіди) з уже первинно відібраними кандидатами, отримані відповідні професійні рекомендації та результати перевірок (тестувань) на кожного з претендентів та прийняті проміжні рішення щодо відповідності або невідповідності професійних якостей кожного з кандидатів необхідному рівню кваліфікації Q для їхньої по-дальшої роботи за фахом в умовах W у складі колективу компанії;

- **складова В4** фінального відбору персоналу на роботу в компанії, під час якої повинен бути уточнений склад фахівців, раніше відібраних під час виконання попередньої складової В3, проведені всі необхідні інтерв'ю (співбесіди) з уже вторинно відібраними кандидатами, прийняті остаточні рішення щодо відбору серед усіх кандидатів необхідної кількості фахівців, а також визначені та погоджені терміни й умови, у тому числі договірні, подальшої роботи підібраних спеціалістів у компанії – замовнику персоналу.

Усі зазначені складові В1–В4 фази В пошуку персоналу є пов'язаними між собою щільною системою прямих і зворотних зв'язків. Одночасно всі складові вторинної фази В є також взаємопов'язаними системою прямих і зворотних зв'язків зі складовими первинної фази А і заключної фази С рекрутингу персоналу. Під час реалізації будь-якої складової вторинної фази В завжди може виникнути необхідність у перегляді результатів одної чи кількох попередніх складових, у тому числі складових фази А пошуку спеціалістів. При цьому під час добору одного фахівця, коли, практична реалізація зазначених складових вторинної фази В рекрутингу персоналу в часі, як правило, має чітко виражений послідовний характер – усі складові фази В, починаючи зі складової В2, можуть бути розпочаті тільки після закінчення попередніх складових вторинної фази В. Зрозуміло, що під час підбору одночасно більшої кількості спеціалістів, коли, реалізація всіх складових фази В підбору спеціалістів може мати послідовно-паралельний характер.

Важливо, що майже всі з названих складових В1–В4 вторинної фази В можуть мати певні змістові особливості та відмінності в разі застосування різних видів і способів рекрутингу персоналу. Подібного роду особливості та відмінності можуть також додатково виникати і в структурі системи взаємопов'язаних прямих і зворотних зв'язків між зазначеними складовими В1–В4.

**Заключна фаза С** рекрутингу персоналу починається відразу після визначення та погодження під час реалізації складової В4 попередньої фази В термінів та умов подальшої роботи підібраних фахівців у компанії.

Під основною метою (завданням) **заключної фази С** рекрутингу спеціалістів належить розуміти реалізацію ефективного комплексу заходів з організації роботи нового персоналу в компанії – починаючи від його виходу на роботу в компанію роботодавця й закінчуючи остаточним прийняттям нових фахівців у компанію в разі, як уже зазначалося раніше, успішного проходження ними визначеного випробувального терміну. Структурно фазу підбору фахівців доцільно поділяти на такі організаційні складові:

- **складова С1** оформлення нових фахівців на роботу в компанію, під час якої нових спеціалістів повинні бути оформлені на роботу в компанію роботодавця

(безумовно, за умови підтвердження факту їх виходу на цю роботу) у повній відповідності з вимогами чинного законодавства країни та існуючими положеннями компанії, включаючи всі аспекти бухгалтерського, кадрового, трудового, медичного, соціального, організаційного, господарського оформлень тощо;

- **складова С2** фахового навчання спеціалістів професійної роботи в компанії, під час якої з новими фахівцями повинен бути проведений комплекс навчальних заходів (тренінгів, занять, семінарів тощо), спрямованих на найскоріше виведення нових співробітників на необхідний рівень професійного виконання завдань компанії;

- **складова С3** оцінки загальних результатів професійної діяльності нових фахівців, під час якої протягом усього визначеного випробувального терміну повинні здійснюватися постійний контроль та аналіз результатів професійної діяльності спеціалістів;

- **складова С4** прийняття рішення щодо подальшої роботи спеціалістів у компанії роботодавця за фактом закінчення їхніх випробувальних термінів, під час якої має бути прийняте, як уповноваженими представниками роботодавця, так і безпосередньо самими рекрутованими спеціалістами, фінальне рішення щодо подальшої роботи спеціалістів у компанії роботодавця або їхнього звільнення з компанії.

Усі зазначені складові С1–С4 заключної фази рекрутингу персоналу пов'язані між собою, а також між складовими інших фаз А і В пошуку та підбору спеціалістів щільною системою прямих і зворотних зв'язків. Під час реалізації будь-якої складової заключної фази С завжди може виникнути необхідність у перегляді результатів одної чи кількох попередніх складових, у тому числі складових первинної та вторинної фаз А і В рекрутингу фахівців.

## Характеристика вторинної фази рекрутингу

Як уже зазначалося, основною метою (завданням) вторинної фази В рекрутингу спеціалістів розуміємо ефективну, що спрямована на досягнення визначених показників результативності компанії, організацію підбору (вибору потрібних, відповідних, необхідних) спеціалістів серед тих фахівців, які під час реалізації фази пошуку спеціалістів висловили зацікавленість в отриманні роботи в компанії – замовнику персоналу. Під час фази В відбору персоналу повинні бути чітко проведені систематизація професійно-персональних даних кандидатів на роботу в компанії, первинний, вторинний, а також фінальний відбори кандидатів до підприємства роботодавця. Уважно проаналізуємо технологічну сутність кожної з чотирьох (В1–В4) складових вторинної фази В рекрутингу персоналу.

**Складова В1** систематизації професійно-персональних відомостей кандидатів на роботу в компанію – замовника персоналу є базисною для всієї системи відбору нових співробітників роботодавця. Від правильності проведеної систематизації значно залежить кінцева результативність відбору фахівців. Виконання складової В1 здебільшого ставиться в обов'язки рекрутерів, які безпосередньо відповідають за рекрутинг необхідних працівників.

Крок В1 оброблення й узагальненого розподілу професійно-персональних даних спеціалістів має передбачати дії рекрутерів із визначення (ревізування) серед усіх рекомендованих у вихідному списку фахівців, які висловили рекрутерам власну зацікавленість в отриманні відповідної вакантної посади в компанії роботодавця.

Після проведення процедури зазначеного ревізування рекомендованих із «source list» кандидатів рекрутер має узагальнено розподілити рекомендованих фахівців у таблиці первинного обліку професійно-персональних даних на дві основні групи:

- група рекомендованих й одночасно незацікавлених розшукуваних спеціалістів, які не можуть бути рекомендовані для подальшого первинного відбору через відсутність у них попиту на відповідну запропоновану їм посаду компанії – замовника персоналу, незважаючи на достатність професійно-персональних відомостей про них, які є в розпорядженні рекрутерів;
- група рекомендованих й одночасно зацікавлених розшукуваних спеціалістів, які мають бути рекомендовані для подальшого первинного відбору як претенденти, достатні професійно-персональні відомості яких є в розпорядженні рекрутерів та які одночасно мають попит на відповідну запропоновану їм посаду компанії – замовника персоналу.

Вочевидь, що всі професійно-персональні відомості групи рекомендованих й одночасно незацікавлених розшукуваних спеціалістів не мають бути остаточно рекомендовані рекрутером для подальшого первинного відбору претендентів на відповідну відкриту вакансію роботодавця. При цьому всі професійно-персональні відомості групи рекомендованих-незацікавлених розшукуваних спеціалістів мають бути внесені до відповідних внутрішніх баз даних роботодавця/рекрутингової

агенції, які далі можуть бути використані в разі потреби під час поновлення реалізації пасивного пошуку персоналу серед фахівців, професійно-персональні відомості про яких містяться у відповідних внутрішніх базах даних.

**Складова В2** первинного відбору кандидатів на роботу в компанію роботодавця є вирішальною у формуванні переліку претендентів, серед яких рекрутерами та іншими відповідальними особами роботодавця в подальшому остаточно будуть обрані нові співробітники компанії – замовника персоналу.

Крок В2 аналізу та визначення кандидатів для подальшого проведення з ними відповідних інтерв'ю має передбачати дії рекрутерів із визначення серед усіх рекомендованих й одночасно зацікавлених розшукуваних спеціалістів тих кандидатів, професійно-персональні якості яких відповідають необхідному визначеному роботодавцем рівню кваліфікації для наступного проведення або непроведення співбесід із даними кандидатами для їхньої подальшої роботи в компанії – замовнику персоналу. Зрозуміло, що прийняття рекрутером рішення щодо подальших співбесід із кандидатами не буде торкатися тих відібраних (уже визначених) претендентів, яких рекрутер уже запросив на інтерв'ю під час безпосередньої реалізації відповідних методик пошуку персоналу.

Рішення рекрутера щодо проведення подальших інтерв'ю з кожним кандидатом, які вже були запрошені на співбесіду або щодо яких рекрутер визначається під час виконання поточного кроку, вноситься в спеціальну таблицю.

Звернемо увагу, що прийняття рекрутером рішення стосовно доцільності або недоцільності проведення подальших фактичних чи віртуальних інтерв'ю з відповідним рекомендованим і зацікавленим фахівцем здійснюється на підставі порівняльного аналізу отриманих і занесених до таблиці первинного обліку результатів пошуку кандидатів.

Здебільшого порівняльний аналіз відомостей про відповідного рекомендованого спеціаліста здійснюється шляхом зіставлення й оцінки взаємної відповідності наступних висунутих компанією – замовником персоналу та отриманих рекрутерами професійних характеристик розшукуваних спеціалістів, а саме:

- зіставлення й оцінка взаємної відповідності рівнів посад, що, з одного боку, запропонована роботодавцем, а з іншого – у поточний час зайнята рекомендованим спеціалістом. Взаємна відповідність зазначених посад у першу чергу буде залежати від дозволеного роботодавцем прийняттого ступеня розбіжності між посадами, що запропонована та що обіймається кандидатом за його поточним місцем роботи. Такий дозволений прийнятний ступінь розбіжності між посадами визначається рекрутером і компанією – замовником персоналу заздалегідь і знаходить своє відображення у відповідній заявці на пошук і підбір спеціаліста. Взаємна відповідність запропонованої посади й посади, що обіймається розшукуваним фахівцем, значною мірою буде залежати від зіставлення професійних рівнів (рівнів ринкових авторитетів і визнання) компанії – замовника персоналу та підприємства поточної роботи кандидата. Здебільшого (за певних можливих винятків) рівні зазначених посад уважаються взаємно відповідними, коли:

- рівень посади, яка в поточний час обіймається спеціалістом, повністю

дорівнює або на одну категорію нижчий, ніж рівень посади, що запропонована роботодавцем – за умови приблизної рівності або певної меншості професійного авторитету компанії – замовника персоналу у порівнянні з рівнем ринкового визнання підприємства поточної роботи кандидата;

- рівень посади, що в поточний час обіймається спеціалістом, повністю дорівнює або на одну категорію вищий, ніж рівень посади, що запропонована роботодавцем – за умови певної більшості професійного рівня компанії – замовника персоналу у порівнянні з рівнем ринкового авторитету підприємства поточної роботи кандидата;

- зіставлення й оцінка взаємної відповідності рівнів заробітних плат, що, з одного боку, запропоновані роботодавцем, а з іншого – очікувані рекомендованим спеціалістом. Взаємна відповідність зазначених рівнів заробітних плат у першу чергу буде залежати від дозволеного роботодавцем прийнятного ступеня розбіжності (повна відповідність, відмінність на 10 %, відмінність на 20 % тощо) між заробітними платами, які запропоновані та які очікуються розшукуваним спеціалістом. Вочевидь, що під повною відповідністю треба розуміти всі випадки, коли рівень запропонованої роботодавцем грошової винагороди буде більшим або дорівнюватиме рівню очікуваної фахівцем заробітної плати. А під відмінностями на 10 %, 20 % тощо потрібно розуміти випадки, коли рівень запропонованої компанією – замовником персоналу заробітної плати буде відповідно на 10 %, 20 % тощо нижчим за рівень очікуваної грошової винагороди «сегментного» спеціаліста. Така дозволена прийнятна міра розбіжності визначається рекрутером і компанією – замовником персоналу заздалегідь і знаходить своє відображення у відповідній заявці на пошук і підбір спеціаліста. Взаємна відповідність запропонованої грошової винагороди й заробітної плати, що очікується розшукуваним фахівцем, на відміну від взаємної відповідності посад, як правило, не буде залежати від зіставлення професійних рівнів компанії роботодавця і підприємства поточної роботи кандидата.

- зіставлення й оцінка взаємної відповідності рівнів ключових контрольних професійних характеристик, які, з одного боку, очікуються роботодавцем, а з іншого – оголошуються рекомендованим спеціалістом. Взаємна відповідність зазначених рівнів характеристик у першу чергу буде залежати від дозволеного роботодавцем прийнятного ступеня розбіжності (повна відповідність, відмінність на 10 %, відмінність на 20 % тощо) між рівнями ключових контрольних характеристик, які очікуються роботодавцем та які декларуються розшукуваним спеціалістом. Вочевидь, що під повною відповідністю належить розуміти всі випадки, коли рівень оголошеної фахівцем власної професійної якості буде не гіршим за рівень відповідної очікуваної роботодавцем характеристики. Під відмінностями на 10 %, 20 % тощо потрібно розуміти випадки, коли рівень відповідної декларованої рекомендованим фахівцем власної професійної характеристики буде на 10 %, 20 % тощо гіршим за рівень очікуваної компанією – замовником персоналу відповідної професійної якості. Такий дозволений прийнятний ступінь розбіжності визначається рекрутером і компанією – замовником персоналу заздалегідь і знаходить своє відображення в таблиці

первинного обліку результатів пошуку кандидатів. Звернемо увагу, що взаємна відповідність очікуваних (допустимих) роботодавцем рівнів ключових контрольних професійних характеристик і задекларованих рекомендованими спеціалістами їхніх професійних якостей, як і у випадку оцінки взаємної відповідності грошової винагороди зазвичай не буде залежати від зіставлення професійних рівнів компанії роботодавця і підприємства поточної роботи кандидата.

**Складова В3** вторинного відбору кандидатів на роботу в компанію роботодавця є вирішальною у формуванні переліку кандидатів, які мають бути рекомендовані внутрішніми або зовнішніми рекрутерами представникам (менеджерам) роботодавця.

Ключовою метою реалізації складової В3 слід уважати організацію та проведення всіх запланованих фактичних чи віртуальних інтерв'ю (співбесід) із претендентів із визначеного «long list» вже первинно відібраних кандидатів, отримання відповідних професійних рекомендацій і результатів перевірок (тестувань) на кожного з претендентів і прийняття проміжного рішення щодо відповідності або невідповідності професійних якостей кожного з кандидатів необхідному рівню кваліфікації Q для їхньої подальшої роботи за фахом в умовах W у складі колективу роботодавця й тим самим формування фінального списку («short list» – скороченого списку) спеціалістів, які мають бути рекомендовані відповідним уповноваженим менеджерам компанії – замовника персоналу, для фінального відбору персоналу).

Структурно складову В3, як правило, потрібно розглядати як послідовність таких 4 кроків:

**Крок В3.1** організації проведення співбесід із претендентами. Під організацією проведення зазначених інтерв'ю будемо розуміти дії рекрутерів із всебічної підготовки цих інтерв'ю, а також із досягнення домовленостей із кандидатами на проведення фактичної («face to face») чи дистанційної (віртуальної, тобто в режимі відеоспілкування, наприклад по Skype, або в режимі винятково усної телефонної розмови) особистої зустрічі у визначений час і визначеному місці.

Безумовно, що досягненню домовленостей на проведення співбесід із претендентами з розширеного списку має передувати кропітка робота рекрутера з підготовки інтерв'ю, у тому числі:

- визначення можливих форматів (фактичного чи дистанційного) особистої зустрічі з претендентами;
- розроблення загальної структури (сценарію) проведення інтерв'ю з претендентами;
- визначення та підготовка місць проведення співбесід із кандидатами;
- документарне забезпечення проведення інтерв'ю з претендентами;
- технічне забезпечення проведення співбесід із кандидатами;
- планування можливих дат, часів і тривалості проведення відповідних зустрічей із претендентами.

**Крок В3.2** безпосереднього проведення співбесід із претендентами, що має передбачати здійснення фактичної («face to face») чи дистанційної (у режимі відеоспілкування, наприклад, по Skype, або в режимі виключно усної телефонної



розмови) особистої зустрічі рекрутера з кандидатами відповідно до визначених місць, дат, часу й тривалості співбесід. Безпосереднє проведення на кроці В3.2 інтерв'ю з претендентами є, без перебільшення, однією з ключових і в певному розумінні вирішальною частиною всього процесу рекрутингу персоналу. Саме під час проведення таких інтерв'ю з кандидатами рекрутер має остаточно відібрати з запрошених на особисті зустрічі спеціалістів ту кількість претендентів, професійно-персональні якості й очікування яких у максимальному ступені відповідають необхідному визначеному роботодавцем рівню кваліфікації та умовам роботи, для їхньої подальшої рекомендації для здійснення фінального відбору потрібних нових співробітників уповноваженими менеджерами компанії – замовника персоналу.

**Крок В3.3** проведення тестувань претендентів та отримання рекомендацій на кандидатів. Під проведенням тестувань претендентів та отриманням на них рекомендацій належить розуміти дії рекрутерів з організації проведення та отримання результатів комплексу професійних, психологічних та інших тестувань кандидатів та з організації отримання в усній та/або письмовій формі рекомендацій на претендентів від осіб-рекомендодавців.

Вочевидь, що виконання кроку В3.3 проведення тестувань кандидатів та отримання на них рекомендацій умовно може бути поділене на дві такі частини, а саме:

- організацію проведення та отримання результатів професійних, психологічних та інших тестувань відповідних кандидатів;
- отримання в повному обсязі відповідних професійних рекомендацій на кандидатів від відповідних осіб-рекомендодавців.

**Крок В3.4** аналізу сукупності професійно-персональних відомостей кандидатів, формування скороченого списку претендентів і його обґрунтованого представлення відповідальним менеджерам роботодавця. Під аналізом сукупності професійно-персональних даних претендентів, формуванням та обґрунтованим представленням списку «short list» фахівців будемо розуміти дії рекрутерів із ретельного вивчення ними сукупності анкетних даних на кожного з кандидатів із визначеного «long list» списку відібраних для проведення співбесід кандидатів, з аналізу підсумків проведення з ними особистих інтерв'ю, з аналізу отриманих відповідних рекомендаційних характеристик та результатів тестувань кандидатів (професійних, психологічних тощо) та з визначення на підставі зазначених вивчень та аналізів відповідності або невідповідності професійних якостей кожного з кандидатів необхідному рівню кваліфікації для їхньої подальшої роботи за фахом в умовах у складі колективу роботодавця й тим самим формування фінального списку («short list» – скороченого списку) спеціалістів, які мають бути обґрунтовано рекомендовані відповідним уповноваженим менеджерам компанії – замовника персоналу, для фінального відбору персоналу.

Вочевидь, що виконання кроку В3.4 аналізу сукупності професійно-персональних відомостей (ППВ) кандидатів і формування скороченого списку претендентів умовно може бути поділене на дві такі частини, а саме:

- ретельна ревізія всієї сукупності отриманих професійно-персональних даних: анкетних даних, підсумків проведення особистих інтерв'ю, професійних

рекомендацій, результатів професійних і психологічних тестувань та інших наявних у розпорядженні рекрутера професійно-персональних відомостей кожного з претендентів;

- формування фінального списку спеціалістів для їх подальшого обґрунтованого рекомендування відповідним уповноваженим менеджерам роботодавця для фінального відбору нових співробітників.

**Складова В4** фінального відбору кандидатів на роботу в компанію роботодавця є фактично заключною в процедурі відбору персоналу, що здійснюється безпосередньо уповноваженими особами (представниками, менеджерами) роботодавця, які є відповідальними за остаточне обрання необхідних нових співробітників компанії – замовника персоналу. Від правильності проведеного фінального відбору вирішально залежатиме кінцевий ступінь результативності рекрутингу фахівців.

Більш детально розглянемо змістовність кожного з визначених шести кроків складової В4 фінального відбору претендентів на роботу в компанію:

**Крок В4.1** – уточнення складу фінального списку претендентів. Під уточненням складу фінального списку кандидатів належить розуміти отримання відповідними менеджерами роботодавця фінального списку спеціалістів, його ревізію (перегляд, очищення тощо) і, врешті-решт, затвердження очищеного фінального списку (уточненого скороченого списку, або «refined short list») фахівців для подальшої організації та проведення співбесід із ними. Досягнення мети поточного кроку В4.1, перш за все, має здійснюватися шляхом глибокого вивчення відповідними представниками роботодавця всіх отриманих від рекрутерів презентаційних пакетів на кандидатів та загальних супроводжувальних документів до них.

Вочевидь, що виконання відповідними представниками роботодавця кроку В4.1 уточнення складу фінального списку кандидатів умовно може бути поділене на три такі частини, а саме:

- глибоке вивчення наданих рекрутерами характеристик цільового сегмента ринку праці (загальна пояснювальна записка щодо загальних результатів виконання рекрутингових процедур тощо);

- ретельна ревізія всієї сукупності отриманих від рекрутерів презентаційних пакетів на кожного зі спеціалістів (резюме, зведені порівняльні очікувані та наявні особистісні, професійні та додаткові характеристики кандидатів, зведені тестові характеристики претендентів, зведені рекомендаційні професійно-персональні характеристики на кандидатів тощо) та листів, що їх супроводжують;

- формування уточненого фінального списку спеціалістів для їхнього подальшого запрошення на співбесіди з відповідними уповноваженими менеджерами роботодавця.

**Крок В4.2** – організація проведення співбесід із претендентами. Під організацією проведення зазначених інтерв'ю будемо розуміти як дії рекрутерів, так і дії відповідальних представників роботодавця із всебічної підготовки співбесід із кандидатами, що включені до складу уточненого фінального списку, а також із досягнення домовленостей із зазначеними претендентами на проведення

фактичної («face to face») особистої зустрічі з відповідними менеджерами роботодавця у визначений час та визначеному місці.

**Крок В4.3** – безпосереднє проведення інтерв'ю з кандидатами. Структура та зміст поточного кроку В4.3 проведення відповідними менеджерами роботодавця співбесід із кандидатами з уточненого реального фінального списку досить схожі (за певних відмінностей) зі структурою та змістом кроку В3.2 безпосереднього проведення рекрутерами інтерв'ю з фахівцями з реального розширеного списку («long list»), що вже був попередньо розглянутий на етапі вторинного відбору фахівців. При цьому, як уже зазначалося, під час виконання кроку В4.3, на відміну від подібного кроку В3.2, рекрутер зазвичай не бере участі в проведенні уповноваженим представником роботодавця співбесід із претендентами – навіть у разі присутності рекрутера на зазначених інтерв'ю його участь не є активною та здебільшого обмежується винятково пасивним спостереженням за ходом проведення представниками роботодавця відповідних співбесід із метою подальшого вдосконалення власних процедур пошуку та підбору персоналу для відповідного роботодавця. У тому випадку, коли рекрутер не бере навіть пасивної участі в проведенні співбесіди кандидатів та уповноважених представників роботодавця, інформацію про зміст та основні результати проведених інтерв'ю рекрутер отримує безпосередньо від претендентів та відповідних представників роботодавця як учасників зазначених співбесід. За результатами отриманої інформації рекрутер формує пропозиції для кандидатів та/або роботодавців, у тому числі про їхні подальші доцільні кроки взаємодій. Структура кроку В4.3 має містити дві основні частини – блок взаємного знайомства та змістовий блок проведення інтерв'ю.

**Крок В4.4** – рішення відповідальних представників роботодавця стосовно остаточного відбору потрібних фахівців. Під зазначеним рішенням щодо остаточного відбору потрібних співробітників фактично слід розуміти визначення уповноваженими представниками роботодавця серед усіх фахівців реального уточненого фінального списку («real refined short list»), з якими на попередньому кроці В4.3 були проведені відповідні інтерв'ю, тієї пріоритетної послідовності найкращих претендентів, яких роботодавець готовий запросити для подальшої роботи в себе як нові співробітники.

**Крок В4.5** – досягнення прийнятної сукупності умов щодо ви-ходу співробітників на роботу в компанію – замовника персоналу. Під зазначеним досягненням сукупності умов будемо розуміти дії уповноважених представників роботодавця (у разі можливого залучення до цих дій відповідних рекрутерів) із безпосереднього формування пропозицій стосовно запланованих умов роботи в компанії для відповідних фахівців, які під час виконання попереднього кроку В4.4 були включені до складу фінальної пріоритетної послідовності найкращих кандидатів, та з безпосереднього погодження сформованих «job offer» із відповідними фахівцями, які розглядаються як нові співробітники компанії – замовника персоналу.

**Крок В4.6** – проведення підсумкового аналізу результатів виконання вторинної фази рекрутингу персоналу. Під проведенням за-значеного аналізу результатів виконання технології відбору персоналу будемо розуміти дії

уповноважених представників роботодавця та залучених до безпосереднього пошуку та підбору розшукуваного персоналу рекрутерів із визначення досягнутого ефекту задіяних технологій рекрутингу потрібних спеціалістів, а також із доведення підсумків відбору фахівців на відповідні вакантні посади роботодавця всім кандидатам реального уточненого фінального списку («real refined short list»), з якими раніше на кроці В4.3 уповноваженими представниками роботодавця були проведені відповідні інтерв'ю.

Вочевидь, що виконання кроку В4.6 із проведення підсумкового аналізу результатів виконання вторинної фази рекрутингу персоналу умовно може бути поділене на дві такі частини:

- визначення досягнутого підсумкового ефекту задіяних технологій відбору потрібних спеціалістів;
- доведення підсумкових результатів відбору фахівців на відповідні вакантні посади роботодавця всім кандидатам, з якими уповноваженими представниками роботодавця були проведені відповідні інтерв'ю.

## Основні помилки роботодавців при прийнятті нових працівників

Усі помилки роботодавців у прийнятті нових працівників на роботу умовно можна поділити на дві основні групи – випадкові та систематичні.

Випадкові помилки, як правило, викликані тими чи іншими непорозуміннями, зустрічаються зрідка й не мають такого вирішального значення, як систематичні, які проаналізуємо більш ретельно.

Група систематичних помилок у прийнятті нового співробітника на роботу, як правило, містить дві основні помилки:

1. Помилка в постановці завдання щодо рекрутингу персоналу («постановочна» помилка), що викликана неточністю визначення роботодавцем тих завдань, обов'язків і функцій, які будуть стояти перед запланованими для наймання новими співробітниками.

Вона є однією з базових помилок роботодавців під час рекрутингу нових співробітників, що в підсумку може призвести до помилкових фінальних рішень у відборі необхідних фахівців. Зміст «постановочної» помилки, як правило, полягає в тому, що роботодавець не має однозначного розуміння, кого шукає. Наявність розроблених роботодавцем функціональних обов'язків (посадових інструкцій) на вакантні робочі місця (посади) на практиці не завжди є правилом для всіх роботодавців. Нерідко, коли роботодавці, ставлячи завдання щодо пошуку співробітника, описують його посадові обов'язки та відповідальності досить нечітко, не конкретно, як то кажуть, за уявою (на підсвідомому відчутті). Такий підсвідомий образ потенційного співробітника часто має абсолютно суперечливий характер. При цьому вимоги до таких уявних фахівців можуть уточнюватися як у процесі рекрутингу спеціалістів, так і вже після прийняття нових співробітників на роботу.

Для уникнення «постановочної» помилки роботодавець мусить обов'язково чітко визначати потребу в нових співробітниках і продумано формулювати завдання щодо їх пошуку й підбору. Зрозуміло, що постановку завдання треба здійснювати перед початком безпосереднього пошуку персоналу. Для цього відповідні представники роботодавця мають знайти час, щоб чітко й однозначно визначити перелік функціональних завдань, які стоятимуть перед майбутніми співробітниками.

2. Помилка, що викликана неповнотою наданої (отриманої) інформації про претендентів на відповідні посади роботодавців («інформаційна» помилка). Ця помилка найбільш вагома в групі систематичних помилок у прийнятті співробітника на роботу. «Інформаційна» помилка, у свою чергу, містить 4 основні складові:

**А-складова** – «вхідна» помилка. На жаль, багато роботодавців далеко не завжди однозначно для самих себе визначають, а отже, і не прагнуть отримати перелік тих вхідних (формальних) знань про кандидата, на підставі яких ухвалюватимуть рішення про його прийняття на роботу на конкретну посаду. Причому роботодавець не одержує інформації не тому, що йому її не надають, а

тому, що часто й не знає, що саме має з'ясувати про кандидата. Найчастіше роботодавець просто уточнює моменти з професійної діяльності, освіти тощо, які описані в резюме або анкеті кандидатів. Переважно збирання знань про кандидатів у таких роботодавців полягає або в отриманні тільки резюме претендентів (часто складених не найліпше), або в заповненні ними простої й формальної анкети, розробленої роботодавцем. Прийняття співробітників у таких випадках здійснюється за принципом «Начебто непоганий. Давай спробуємо». А чому непоганий – не зрозуміло. А потім виявляється, що отримали не того, кого хотіли. Іде болісне звільнення, втрата часу й т. ін. А причина проста – нестача інформації, яка просто не була затребувана на етапі відбору претендентів. Відповідальні роботодавці підходять до формування переліку та збирання знань про кандидата значно серйозніше, готуючи спеціальні опитувальні листи й проводячи спеціальні професійні тестування. Помилки в доборі кандидатів за такого відповідального підходу значно менші.

**В-складова** – «рекомендаційна» помилка. Критерієм істини, як відомо, є практика. Дізнатися про практичну діяльність здобувача до початку його роботи в новій компанії можна, зібравши відгуки (рекомендації) про нього з попередніх місць реалізації ним професійної діяльності. Роботодавці нечасто вимагають від претендентів рекомендацій (письмових або усних) від керівників кандидата з попередніх місць роботи. Без сумніву, отримати відкриті рекомендації про працівника з його поточного місця роботи не завжди можливо через різні причини. Зокрема, здобувач здебільшого не ризикне до влаштування в нову компанію оголосити діючому керівництву про намір змінити місце роботи, а отже, і не зможе отримати необхідних рекомендацій. Водночас здобувач може скористатися рекомендаціями осіб, які, хоч і не працюють зі здобувачем в одній компанії (наприклад, клієнти, колеги з інших підприємств), проте добре знайомі з його професійною діяльністю як за місцем поточної роботи, так і попередньої діяльності. Досвід підказує, що рекомендації колишніх співробітників, клієнтів, а також просто знайомих і друзів, пов'язаних зі здобувачем професійною діяльністю, досить точно характеризують ділові та морально-психологічні якості претендента. Переважно рекомендувач намагається максимально об'єктивно (неупереджено) описати якості рекомендованого. З рекомендацій можна досить чітко визначити, які завдання рекомендованому вдавалося виконувати ліпше, а які краще йому не ставити.

**С-складова** – «тестова» помилка, яку доцільно розглядати в сукупності двох частин — «професійної тестової помилки» та «психологічної тестової помилки». Роботодавці відносно нечасто використовують професійне тестування претендентів на вакантні посади, чим фактично відмовляються від визначення їхнього реального поточного рівня професійної підготовленості. Одночасно роботодавці вкрай рідко використовують і психологічне тестування кандидатів на роботу. Відмовитися від психологічного тестування – значить, не мати повної інформації про морально-психологічні особливості здобувачів. Помилкою є сподіватися на те, що можна самостійно повно й точно визначити професійні, поведінкові, психологічні та інші характеристики здобувачів під час простої співбесіди з ними. Не кожен гуру професії, як і не кожен психолог (не кажучи вже

про непрофесіоналів у психології) зможе під час нетривалого інтерв'ю визначити професійно-поведінково-психологічні особливості кандидатів. Для цього існують відповідні системи тестів. Практика підбору персоналу неодноразово підтверджувала спроможність високоякісних професійних і психологічних тестів передбачити поведінку нового співробітника в компанії.

**Д-складова** – «помилка успішності», яка виникає у зв'язку з тим, що роботодавець не враховує важливості «аксіоми збереження успішності». Практика підбору персоналу показує, що неуспішна діяльність спеціаліста в тій чи іншій компанії, як правило (але, на щастя, не завжди!), повторюється й у іншій, і навпаки. Успішний фахівець сьогодні – прогнозовано успішний і завтра. Позбутися особистої неуспішності фахівцеві дуже складно, це потребує величезного напруження сил. Спеціаліст може повністю відповідати формальним вимогам, висуненим роботодавцем (мати необхідний досвід, обіймати відповідні посади тощо), однак за кілька місяців після прийняття на роботу до нової компанії показати свою неспроможність. Особливо швидко й помітно це виявляється у фахівців із продажу (від комерційного представника до генерального директора). Причина досить проста: фахівець «хронічно неуспішний», і цю неуспішність не було виявлено під час його наймання. Відрізнити успішного фахівця від невдахи можна, уважно вивчивши результати його попередньої професійної діяльності. Зокрема, однією з характерних рис послужного списку неуспішних спеціалістів є досить часта зміна ними роботи (2–3 рази на рік). Хоча, знову-таки, є винятки із зазначеного правила. Рекомендація роботодавцям щодо уникнення «помилки успішності» дуже проста – приймайте в компанію тільки успішних фахівців.

## Як правильно скласти резюме

Від того, як буде складений цей документ, залежить не лише ваша кар'єра, а можливо, і все ваше подальше життя. Тож пропонуємо вам дізнатися, яким має бути резюме.

У який би спосіб ви не шукали роботу – через знайомих, за допомогою газет або Інтернету, настане момент, коли вас попросять показати (або надіслати) своє резюме. Сьогодні для всіх очевидно, що без грамотно складеного резюме пошук роботи буде малорезультативним.

### Для чого потрібне резюме

Резюме – один із найефективніших інструментів пошуку роботи. Це короткий виклад найбільш важливих для потенційного роботодавця фактів вашої біографії, в основному пов'язаних із вашим досвідом роботи, навичками й знаннями. На прочитання резюме в середньому витрачається не більше 1–2 хвилин, тому дуже важливо відразу привернути увагу роботодавця, зацікавити його й спонукати призначити вам інтерв'ю. При створенні резюме потрібно пам'ятати про те, що воно стане вашою візитівкою й повинно виділяти вас з усього потоку людей, які шукають роботу.

### Структура резюме

Резюме, як правило, вміщується на 1-2 сторінках і складається з таких блоків:

#### 1. Контактна інформація

- Ім'я й прізвище (по батькові можна опустити).
- Адреса (повністю, включно з індексом).
- Телефон (домашній, контактний, робочий із кодом міста; робочий телефон вказується лише в тому випадку, якщо у вас є можливість досить вільно спілкуватися на робочому місці).
- Адреса електронної пошти (якщо у вас ще немає особистої поштової скриньки, перед розсиланням резюме обов'язково створіть її).

**2. Мета** (не обов'язково, але бажано): коротка інформація щодо того, яку посаду ви хочете отримати й чому ви претендуєте на неї (не більше 6 рядків, а краще 2–3). Якщо резюме відправляється на конкретну вакансію, то замість мети пишеться назва або код цієї вакансії. Якщо у вас кілька різних цілей, можна скласти два-три варіанти резюме. Краще зробити декілька сфокусованих на різних аспектах резюме, ніж одне загальне.

**3. Кваліфікація.** Коротко вказується найбільш важлива для потенційного роботодавця інформація про ваші професійні навички, сильні сторони й досягнення.

**4. Досвід роботи** вказується у зворотному хронологічному порядку (спочатку зазначається останнє місце роботи). Це найважливіший блок резюме, у якому описується професійний досвід (як правило, за останні 10 років) за такою схемою:

- назва компанії;
- напрям діяльності компанії;



- строки роботи;
- посада;
- посадові обов'язки;
- професійні навички й досягнення.

Під час опису ваших досягнень використовуйте дієслова дії, такі як розвивав, заощадив, збільшив або скоротив.

**5. Освіта.** Чим більше пройшло часу після закінчення навчального закладу, тим менше місця цей пункт повинен займати в резюме; для випускників і студентів варто розміщувати його перед попереднім, оскільки якщо і є досвід роботи, то він менш значний. Можна повідомити про нагороди, підкреслити ті вивчені дисципліни, які відповідають вашій меті. Також варто згадати про додаткову освіту: курси, семінари, тренінги, стажування тощо.

**6. Додаткова інформація:** володіння іноземними мовами й комп'ютером, наявність прав водія, членство в професійних організаціях тощо (хобі варто згадувати тільки в тому випадку, якщо воно тісно пов'язане з бажаною роботою).

**7. Рекомендації.** Вкажіть можливість надання рекомендацій.

### Про що не треба писати в резюме

Не треба вказувати або вносити в резюме:

- всю вашу трудову біографію (насправді вашого потенційного роботодавця цікавлять тільки останні 3-5 місць роботи й період не більше 10 років);
- ваші фізичні дані й опис здоров'я;
- ваші слабкі сторони;
- причини, через які ви пішли з роботи;
- рекомендаційні листи або імена людей, які можуть вас рекомендувати (підготуйте цей список окремо, він може знадобитися на співбесіді).

### Яким повинно бути резюме

При складанні резюме варто пам'ятати про такі принципи:

**Структурованість.** Уся інформація в резюме має викладатися в певній послідовності й відповідати обраній формі.

**Вибірковість.** Обмірковуючи своє резюме, насамперед визначте його мету, тобто вирішіть, яку роботу ви хочете одержати. Проаналізуйте свій професійний досвід і виберіть із нього тільки те, що чітко відповідає встановленій меті. Вибірковий підхід вбереже ваше резюме від зайвої, непотрібної інформації.

**Об'єктивність.** Описуючи свій досвід і навички, будьте реалістичні й об'єктивні. Ви повинні бути готові обґрунтувати все, що вказали в резюме.

**Стислість.** Обсяг резюме не повинен перевищувати двох сторінок, тому інформацію необхідно викладати коротко, наголошуючи на найбільш важливих для роботодавця моментах.

**Конкретність.** Потрібно бути гранично конкретним у виборі формулювань.

не слід писати	варто писати
займався навчанням	навчив двох нових працівників
допомагав зменшити помилки	скоротив помилки на 15%, чим заощадив фірмі \$40000
швидко засвоюю нові знання	опанував нові процедури за рекордно короткий строк – 2 тижні

**Активність.** Не будьте багатослівні й уникайте пасивних форм. Підкресліть досягнуті результати, використовуючи дієслова дії.

не слід писати	варто писати
відповідав за виконання...	виконав...
знаходив застосування наступним можливостям...	ефективно використовував...
ніс відповідальність за...	відповідав за...

**Позитивність.** Віддавайте перевагу позитивній інформації перед негативною.

не слід писати	варто писати
улагоджував скарги на...	допомагав клієнтам в...
перешкоджав зниженню частки продажів	підвищив потенціал продукту на ринку
перейшов з посади...	просунувся на посаду...

**Акцент на досягненнях.** Зосереджуйте увагу на ваших досягненнях.

не слід писати	варто писати
проробив там три роки	одержав підвищення посади й два підвищення оплати праці
виконував додаткову роботу	завжди виконував роботу у визначений строк

Намагайтеся не використовувати займенник «я».

### Коли резюме вже написано

На завершення перевірте ваше резюме за такими позиціями:

- попросіть кого-небудь, хто добре володіє мовою, якою написано резюме, перевірити його;
- в описі роботи, на якій ви зайняті тепер, використовуйте дієслова в теперішньому часі, наприклад «працюю», «проєктую»;
- відповідно під час опису попередніх місць роботи використовуйте дієслова в минулому часі;
- будьте послідовні: якщо ви один раз використовували скорочення, використовуйте його у всьому резюме (але краще зазначати всі найменування повністю);
- уникайте довгих фраз і мудрованих слів;
- чітко виділіть необхідні заголовки;
- простежте, щоб ваше резюме було оформлене в одному стилі;
- обирайте зручний для читання формат (великі поля, не дрібний, але й не занадто великий шрифт, достатня відстань між рядками тощо);
- для друкованої версії використовуйте папір білого кольору доброї якості;
- дуже важливо вмістити ваше резюме на одній, максимум на двох сторінках;
- переконайтеся, що ви зможете підтвердити всю інформацію, яку внесли в резюме.

Добре було б скласти резюме двома мовами. Зрозуміло, до резюме іноземною мовою висуваються такі самі вимоги стосовно оформлення, грамотності й стилістичної єдності, що й до резюме рідною мовою.

### **Як правильно скласти мотиваційні листи**

Зазвичай метою мотиваційних листів є коротка попередня презентація вашого резюме для привернення уваги роботодавця. Мотиваційний лист наголошує саме на тій інформації, що відповідає вимогам позиції, яка вас цікавить.

Для початку радимо витратити певний час і більше дізнатися про компанію-роботодавця. У листі краще звертатися до тієї компанії, в яку ви надсилаєте своє CV. Якщо ви складаєте мотиваційний лист англійською мовою, використовуйте активний стан. Уникайте жаргону та кліше, а також обов'язково перевірте лист на грамотність. Якщо ви надсилаєте лист електронною поштою, викладайте його саме у формі для набору повідомлення, не треба прикріплювати його як документ. Будьте ввічливі, позитивні та використовуйте формальний стиль спілкування.

Мотиваційний лист повинен бути коротким, зрозумілим та легким для читання. У першому абзаці зазначте, чому ви пишете і зацікавлені саме в цьому роботодавцеві. Потім зосередьтеся на тих своїх навичках та кваліфікаціях, які ви можете використати саме в цій роботі. Вкажіть одне чи кілька значних досягнень або здібностей, що характеризують вас як сильного кандидата, але не перебільшуйте свій досвід. Наприкінці одним реченням напишіть, яка мета вашого листа, зверніть увагу роботодавця на резюме, що додається, та залиште вашу контактну інформацію. Бажаємо успіхів!

Навчальне видання

**ЗОРЯНА КОБЕЛЯ  
ІРИНА АНТОХОВА  
ЛЮБОВ ВОДЯНКА**

## **РЕКРУТИНГ ПЕРСОНАЛУ**

**Навчальний посібник**

Літературний редактор                      Лупул О.В.

Технічна редакторка  
та дизайн обкладинки                      Кудрінська О.М.

Підписано до друку 11.12.2024. Формат 60x84/16  
Папір офсетний. Друк різнографічний. Ум.-друк. арк. 11,2.  
Обл.-вид. арк. 12,0. Тираж 30. Зам. Н-099.  
Видавництво та друкарня Чернівецького національного університету  
імені Юрія Федьковича  
58002, Чернівці, вул. Коцюбинського, 2  
e-mail: [ruta@chnu.edu.ua](mailto:ruta@chnu.edu.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №891 від 08.04.2002 р.