

УДК 331.108.2.522

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-284-4-4

БАЗАЛІЙСЬКА Н. П., КОШОНЬКО О. В.

Хмельницький національний університет

## РЕКРУТИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*Розглянуто рекрутинг як інноваційну технологію формування персоналу на промисловому підприємстві. Обґрунтовано актуальність дослідження ринку рекрутингових послуг, що підтверджує високий та стабільний попит на послуги кадрових агентств. Визначено основні проблеми у цій сфері: недостатньо висока якість послуг, відсутність професійних стандартів, висока плинність кадрів в агенціях, низька кваліфікація консультантів з підбору персоналу, відсутність статистичних даних про чисельність кадрових агенцій, фінансово-економічних показників їх діяльності. Сформовано алгоритм застосування рекрутингу як оптимізаційної технології формування персоналу підприємства.*

*Ключові слова: інноваційна технологія формування персоналу, рекрутинг, хедхантинг, аутплейсмент, ринок рекрутингових послуг.*

BAZALIYSKA N., KOSHONKO O.

Khmelnitskyi National University

## RECRUITMENT AS AN INNOVATIVE TECHNOLOGY OF PERSONNEL FORMATION AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IN MODERN BUSINESS CONDITIONS

*In the modern world, a person is a key resource of any organization, the choice of which will depend on the success and effectiveness of the employee and the company as a whole. This article is considered one of the branches of HR recruitment. Recruitment is considered as an innovative technology of personnel formation at an industrial enterprise. The relevance of the research of the recruitment services market is substantiated, which confirms the high and stable demand for the services of recruitment agencies. The main problems in this area are identified: insufficient quality of services, lack of professional standards, high staff turnover in agencies, low qualification of recruitment consultants, lack of statistics on the number of staffing agencies, financial and economic indicators of their activities. It identifies the place of internal and external recruitment in the labour market system. The core, role and importance of recruitment for employers were defined; problems and prospects of its development were investigated. The algorithm of application of recruitment as optimization technology of formation of the personnel of the enterprise is formed.*

*Socio-political changes in the early 90's had a strong impact on all sectors of production and services. The decline in production capacity has not only led to significant economic losses, but also caused labor imbalances in the labor market. For industrial enterprises, this had the effect of a shortage of skilled workers. Today, manufacturing professions have the status of "unprestigious". A small number of entrants are trained in manufacturing professions. This leads to the fact that highly skilled workers reach almost pre-retirement age, and no one can replace them. That is why every manufacturing company should pay more attention to the hiring process. Summarizing scientific approaches to the definition of recruitment, we can conclude that recruitment is a set of actions aimed at finding and identifying persons who by their professional, psychological and physiological qualities correspond to the position.*

*Key words: innovative technology of personnel formation, recruiting, headhunting, outplacement, market of recruiting services.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В умовах ринкової економіки одним із головних факторів успіху підприємства є підбір персоналу. Основна проблема для керівників у галузі управління персоналом – це правильний підбір грамотних і кваліфікованих працівників для підприємства. Людські ресурси – це фактор прибутку і рівня якості послуг. Водночас люди – це ризики і суттєві витрати. Найважливіше завдання будь-якої установи полягає у тому, щоб звести такий ризик до мінімуму. Саме тому надважливим є високий рівень професіоналізму рекрутера. Для цього необхідно чітко орієнтуватися в концептуальних засадах підбору та відбору персоналу. Також за умов глобалізації та інформатизації світової економіки, модернізації виробництва для нормального функціонування ринкових механізмів необхідні спеціальні бізнес-послуги. До них відноситься і діяльність з пошуку, відбору та працевлаштування персоналу, або рекрутингова діяльність. Підґрунтям існування ринку рекрутингових послуг є постійний дефіцит кваліфікованих робочих, спеціалістів, менеджерів, що здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Крім того, на сьогодні на ринку праці в Україні присутній певний дисбаланс: великий рівень безробіття і водночас значний попит на високваліфікованих спеціалістів. Саме для того, щоб залучати до роботи найкращих фахівців, необхідно використовувати інноваційні методи рекрутингу персоналу.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження сутності та змісту інноваційної технології рекрутингу персоналу в системі управління персоналом та розроблення практичних рекомендацій щодо його використання у сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Проблемам рекрутингу, набору персоналу, управління персоналом, кадрової політики присвячені роботи зарубіжних та вітчизняних вчених: М. Армстронга, Р. Дж. Еренберг, Ф. Бернірі, В. Паундстоун, Д. Ломмел,

Н. Гада-Джейн, Г. Десслер, М. Г. Белопольського, О. А. Зінченко, Т. Г. Логутової, О. М. Орлової, А. І. Кибанової, С. А. Карташової, С. В. Іванової, І. А. Кокоревої, М. Н. Магури, Ю. Г. Одегової та інших вчених. Аналіз літератури свідчить, що в працях вчених створена добротна база для дослідження розвитку рекрутингу на ринку праці в Україні. У той же час проблема вдосконалення системи управління персоналом потребує подальшого розвитку.

Як свідчить досвід провідних держав як за умов стабільного розвитку, так і за кризових явищ зростає потреба в нових підходах до кадрового забезпечення діяльності організації і, особливо, бізнес-структур. У сучасних умовах розвитку України на ринку праці склалась парадоксальна ситуація: при досить високому рівні безробіття спостерігається дефіцит кваліфікованих фахівців. Тому виникає необхідність в активному розвитку ринку праці, появі нових інститутів, що здійснюють на нього значний вплив. Це зумовило виникнення нового напрямку на ринку праці – рекрутингової діяльності. Однак сучасний український рекрутинг значно відстає по якості підбору персоналу, а вітчизняний ринок праці не досить використовує можливості агентств для пошуку висококваліфікованого персоналу.

Сьогодні світовий науковий доробок зі технологій управління персоналом є численним і широкоспекторним. З метою прискорення процесу їхньої імплементації для фахівців-практиків актуальним питанням є систематизація інноваційних технологій за відповідними критеріями. Рівень теоретичного та практичного осмислення сутності оптимізаційних технологій формування персоналу в реалізації стратегічних цілей на підприємстві залежить від методичної бази, а також моделювання предмету дослідження (розробка алгоритму) через виявлення причинно-наслідкових зв'язків (рис. 1). Методична база передбачатиме використання інтегрованого комплексу емпіричних, факторних (економіко-математичних: статистичних, оптимізаційних) і традиційних методів.



Рис. 1. Алгоритм застосування рекрутингу як оптимізаційної технології формування персоналу підприємства

По мірі розвитку даного напрямку особливої актуальності набуває внутрішній рекрутинг як один із способів використання персоналу, коли підприємство намагається заповнити вакантну позицію, вибираючи із вже наявних працівників, не вдаючись до зовнішніх ресурсів. Деякі керівники, особливо на великих підприємствах, віддають перевагу внутрішньому рекрутингу над зовнішнім, оскільки на великому підприємстві працює безліч співробітників з самим різним рівнем кваліфікації, знаннями і особливими характеристиками, тому у керівників дійсно є вибір. Проте внутрішній рекрутинг має певні недоліки: обмеженість вибору, виникнення конфліктів між працівниками. Для успішного внутрішнього рекрутингу має бути декілька складових: позитивна репутація підприємства як працедавця; висока динаміка розвитку бізнесу.

Управління персоналом – одна з підсистем системи управління підприємством, необхідна для залучення й ефективного використання наявної на ринку праці робочої сили для досягнення цілей підприємства. Економічне середовище, в якому функціонують сучасні підприємства, характеризується кризовими явищами. Особливої уваги в контексті цієї проблеми потребує управління персоналом із застосуванням таких інструментів кадрового консалтингу, як аутсорсинг (для більшості кадрових функцій)

та рекрутинг (для функцій із підбору персоналу). Рекрутинг визнають одним із дієвих інструментів успішного здійснення кадрової політики та розглядають у контексті як комплексного, так і індивідуального підходу до виконання функцій з оцінювання посади, створення профілю компетенцій, визначення оптимальних каналів пошуку персоналу, інструментарію оцінювання, презентації кандидатів, супроводження у період адаптації [1, с. 133].

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

Головна конкурентна перевага рекрутингової агенції – висококваліфікований персонал. Рівень компанії визначається компетентністю фахівців, що працюють в ньому, а постійне підвищення професійного рівня співробітників – запорука підвищення ефективності роботи в цілому. Лише комплексний підхід до вирішення завдань, що стоять перед рекрутинговими агенціями сьогодні, забезпечить ефективність їхньої діяльності на ринку спеціалізованих послуг у майбутньому.

Формування змісту й сутності поняття «рекрутинг» стало предметом досліджень багатьох українських і зарубіжних науковців. На сьогодні є багато теоретичних праць стосовно формування сучасного понятійного апарату рекрутингу. Хоча дискусійним залишається визначення змісту поняття «рекрутинг». Якщо звернутися до англо-російського словника, то рекрутинг визначено як набір новобранців [2, с. 284]: «Далі (табл. 1) розглянемо підходи різних авторів до поняття «рекрутинг»». Аналіз наведених понять показав, що кожен автор ідентифікує поняття через особисте бачення, підкреслюючи певні особливості процесу управління персоналом.

Таблиця 1

## Основні поняття до розкриття змісту категорії «рекрутинг»

Автор	Визначення поняття рекрутинг	Основне поняття
Качан К.П. [2, с. 282]	Двосторонній процес залучення і утримання персоналу	Процес залучення та утримання
Лаврінченко О.С. [3, с. 4]	Це пошук та оцінка персоналу в різних підприємствах для виконання певної роботи	Робота з пошуку та оцінювання персоналу
Божанова В.Ю., Русіно М.І. [4, с. 36]	Підбір кваліфікованих кадрів для сторонніх підприємств за винагороду	Підбір кадрів
Іванов А.Є. [5, с. 18]	Підбір персоналу за формальними вимогами замовника з урахуванням особистості та ділових якостей, що здійснюють за базою кандидатів і відгуками оголошення	Підбір персоналу
Пул М. [6, с. 847]	Здійснення процедури залучення та первинного підбору, частіше більш глибокий відбір, який здійснює організація, у тому числі в період здійснення процедури звільнення та первинного відбору; часто в період випробувального терміну	Здійснення процедури залучення персоналу
Бакірова Г.Х. [7, с. 60]	Процес створення бази даних про працівників потрібної кваліфікації для задоволення потреб підприємства в персоналі	Процес створення бази даних
Аллін О.Н., Сальнікова Н.І. [8, с. 23]	Система доцільних дій із залучення на роботу кандидатів, які мають якості, потрібні для досягнення цілей підприємства	Система доцільних дій із залучення кандидатів
Сгоршин А.П. [9, с. 49]	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. [10, с. 292]	Перший етап процесу заповнення вакансій включає вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатів, устанавлення контактів з цими претендентами та отримання від них заповненої анкети вступника на роботу	Етап процесу заповнення вакансій, вивчення характеристик
Лухманова А. Сидорова А. [11, с. 4]	Метод вибору найбільш відповідного кандидата на певну посаду в підприємстві	Метод вибору кандидата
Самигін С.І., Столяренко Л.Д. [12, с. 211]	Створення необхідного резерву кандидатів на всі посади та спеціальності, з яких організація відбирає найбільш відповідного працівника	Створення резерву кандидатів
Розанова В.А. [13, с. 374]	Процедура, що дає можливість створити резерв потенційних кандидатів для ряду посад, які планує сфера праці	Процедура створення резерву
Щокін Г. [14, с. 803]	З'ясування психологічних і професійних якостей людини з метою визначення їх відповідності щодо виконуваної роботи	Визначення якостей претендента
Кібанов А.Я., Дуракова І.Б. [15, с. 306]	Виділення з числа претендентів на вакантну посаду керівника або спеціаліста з управління, завдяки оцінюванню ділових якостей претендента	Виділення претендентів, завдяки оцінюванню ділових якостей
Журавльов П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К. [16, с. 178]	Оцінювання професійно важливих ділових або інших якостей на вакантні посади; вибір із кращих з резерву, створеного у ході вербування	Оцінювання якостей претендента
Лайм М. [17, с. 243]	Процес визначення відповідності людей і роботи, людей поза компанією (рекрутинг і відбір нових працівників) або в ній	Процес визначення відповідності кандидата щодо вимог
Сербіновський Б.Ю. [18, с. 297]	Процес вибору організацією одного з ряду претендентів на вакантне місце, найбільш відповідне за критеріями відбору, задоволення досягнення майбутнього працівника обійняти посаду, щоб реалізувати свої здібності та можливості	Процес вибору кандидата

Отже, рекрутинг як комунікативний бізнес-процес об'єднує в систему доцільних дій з пошуку, вивчення, відбору, оцінювання й створення резерву кандидатів з метою реалізації їхніх здібностей і можливостей для досягнення цілей підприємства. Кадровий менеджмент на будь-якому підприємстві функціонує завдяки впровадженню ефективних технологій. Технології кадрового менеджменту є системою цілей, засобів і способів управлінського впливу на персонал. Доцільно зупинитися більш докладно на технологіях підбору персоналу, адже саме формування персоналу є основним завданням кадрового менеджменту не тільки на старті розвитку підприємств, а й протягом усієї його діяльності.

Якщо звернутися до словника, то підбір і набір кадрів – це одна з основних функцій управлінського циклу, яку виконує керівний орган підприємства [3]: «Щодо відбору персоналу, то за змістом його розглядають як частину процесу наймання персоналу, пов'язану з виокремленням одного або кількох кандидатів на вакантну посаду серед усіх претендентів».

Відбір кандидата потрібно розглядати як процес відбору кого-небудь за встановленими критеріями із загальної кількості працівників, які відповідають параметрам [4]: «Поняття «відбір персоналу» – це процес відбору кандидатів з необхідними кваліфікаціями для заповнення позицій на підприємстві». У словнику «термін «відбір персоналу» розглядається як один із процесів рекрутингу, але ця думку не простежується в науковій літературі, оскільки більшість авторів керуються виключно своїм тлумаченням». Отже, аналіз понять «відбір» та «підбір» персоналу, показав, що вони дуже різняться певним набором дій. Розглянемо різницю цих понять (табл. 2).

Таблиця 2

### Порівняльний аналіз ключових дій підбору та відбору персоналу

Підбір персоналу	Відбір персоналу
Система доцільних дій щодо залучення кандидатів	Заходи та дії щодо 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

Як свідчить порівняльна таблиця, сутність дій обох понять принципово різна. Таким чином, ототожнювати ці поняття неправомірно, адже вони принципово різняться за своїм змістом. Дані поняття є елементами етапів рекрутингу персоналу. Так, спочатку рекрутер отримує замовлення від підприємства-замовника, потім аналізує кадровий ринок, складає список потенційних кандидатів – реалізує підбір кандидатів, проводить набір за цими заявками, відсіювання за допомогою спеціальних методик, а далі вже відбір кандидата та представлення його замовникові. Цим питанням частково займалися такі науковці: «О. Свергун, В. В. Репін, С. В. Шекшня». Залучення персоналу – це бізнес вищого керівництва, тому що займає значну частину бюджетного часу першого керівника. Перевтілення працівників на ключову виробничу силу сучасної економіки перекладає вантаж відповідальності за якість персоналу підприємства на його першого керівника, що може задовольнятися делегуванням цього процесу відділу людських ресурсів.

Підбір персоналу для будь-якого підприємства є дуже відповідальним і складним процесом, неможливий без дотримання певного алгоритму, що використовується незалежно від технологій підбору кадрів. Практика показала, що промисловим підприємствам необхідно підтримувати світові тенденції і звертатися до сучасних технологій набору персоналу. У роботі розглянуті найбільш поширені методи підбору кадрів із зовнішніх джерел, серед яких актуальні хедхантинг, рекрутинг і скринінг (табл. 3) [5, с. 175].

Таблиця 3

### Методи підбору персоналу на промислових підприємствах України

Хедхантинг	Рекрутинг	Скринінг
«Якісний пошук»	«Поглиблений підбір»	«Поверхневий» підбір на «масові» позиції
Враховує особисті та ділові якості кандидата	Підбір здійснюється через оголошення і ЗМІ	Підбір по формальним вимогам (Освіта, стать, вік, досвід роботи)
Підбір ключових менеджерів і фахівців	Вибір кращих з наявних в базі	Імовірність вдалого закриття вакансії становить 5–10 %
Підбір проводиться з урахуванням особливостей підприємства і повним отриманням всіх даних про кандидата	Підбір по формальним вимогам з урахуванням особливостей ділових і особистісних якостей кандидата	Підбір проводиться з урахуванням особливостей підприємства і повним отриманням всіх даних про кандидата

Можна зробити висновок, що, завдяки комунікаційним процесам, залучаючи на підприємство якісний склад персоналу, керівник впливає на саму вартість підприємства. Тому саме якісний підбір персоналу, саме вміння залучати людей визначає подальший розвиток бізнесу. За іншим висновком, рекрутинг – це комунікативна бізнес-діяльність, де саме в процесі управління інформаційними ресурсами та

інформаційними потоками, використання відповідних знань і вмінь щодо комунікативних процесів синергетично досягаються цілі підприємства. Також можна виділити три основні види бізнесу: торгово-посередницький; виробничий і бізнес на основі надання послуг. Отже, рекрутинг за своєю суттю, є бізнес-процесом, тому що він – джерело надання послуг щодо підбору персоналу. Використання рекрутингу передбачає підбір кадрів з урахуванням реальних особливостей робочого місця і ділових, особистих якостей кандидата, здійснюється за допомогою наявної бази кандидатів і за відгуками на оголошення у ЗМІ. Рекрутинг може проводити саме підприємство або рекрутингове агентство.

Існує два види рекрутингу: внутрішній і зовнішній. Внутрішній рекрутинг – одна з форм кар'єрного зростання працівників фірми. Зовнішній рекрутинг – це пошук і підбір кандидатів зі сторонніх джерел.

Рекрутингові агентства приносять велику користь для підприємств, оскільки вибирають кращих кандидатів на заміщення вільних вакансій, і в цьому випадку невдалий вибір практично виключений.

Практика показала, що промислові підприємства України більше використовують рекрутинг (80 %), 15 % – скринінг і тільки 5 % – хедхантинг (рис. 2) [6, с. 602].

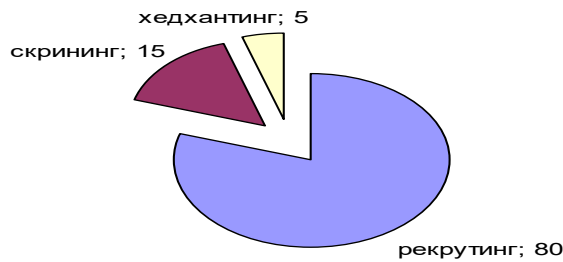


Рис. 2. Використання сучасних методів при формуванні персоналу на підприємствах України, %

Варто зазначити, що керівники відділів з розвитку персоналу промислових підприємств в якості способів залучення персоналу використовують і традиційні методи підбору. Статистичні дані свідчать, що 15 % працівників були прийняті за допомогою оголошень, 25 % – шляхом внутрішнього набору, 15 % – з навчальних закладів, 10 % – кадрові агентств, 10 % – фахівці з інших міст країни та з-за кордону (рис. 3) [7, с. 76].

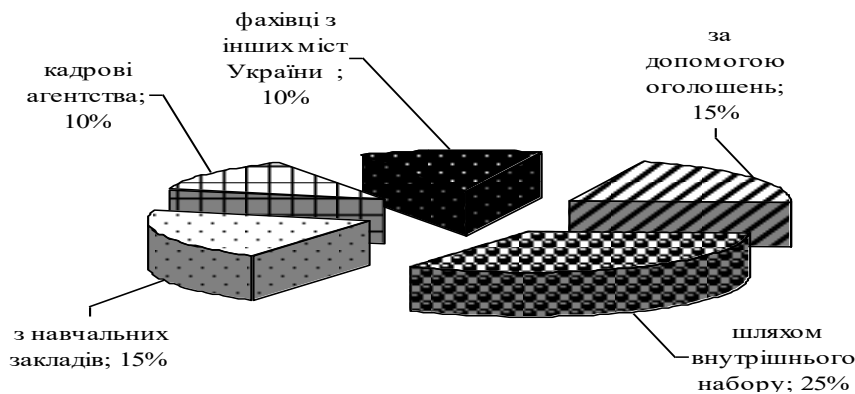


Рис. 3. Використання традиційних методів підбору персоналу на промислових підприємствах України

Для кожного промислового підприємства вибір технологій багато в чому залежить від впливу таких фундаментальних чинників, як: характер внутрішнього середовища підприємства; термін існування; зовнішні фактори, що впливають на життєдіяльність підприємства; професіоналізм і компетентність HR-фахівців.

Роль внутрішнього рекрутингу на промислових підприємствах серйозно недооцінюється. Під час використання внутрішнього рекрутингу підприємство створює умови для професійної кар'єри та професійного розвитку власних працівників. Створення практики, яка формує у працівників тверду впевненість у можливості зробити кар'єру на промисловому підприємстві, – це джерело підвищення прихильності персоналу до свого підприємства (див. табл. 4).

Кадрова політика промислового підприємства орієнтована на розширення практики заповнення вакансій за рахунок працівників підприємства, вимагає великої підготовчої роботи. При цьому починати доводиться з усунення перешкод, що заважають розвитку системи внутрішнього рекрутингу.

До таких перешкод на промисловому підприємстві можна віднести: відсутність розробленої системи оцінки трудових показників, досягнень працівників, що дозволяє формувати відповідний кадровий

резерв; недостатньо організована практика інформування працівників про вакансії, які є в підрозділах підприємства; відсутність документів, що регламентують внутрішній рекрутинг, і погана організація відповідних процедур [8, с. 37].

Таблиця 4

### Основні переваги та недоліки внутрішнього рекрутингу для підприємства

Переваги внутрішнього рекрутингу	Недоліки внутрішнього рекрутингу
Можливість службового зростання (поліпшення соціально-психологічного клімату)	Викликає проблеми у тих працівників, яких обійшли з підвищенням
Підвищення мотивації, ступеня задоволеності працею	Переклади на нові позиції не задовольняють потребу в кадрах
Можливість цілеспрямованого підвищення кваліфікації персоналу	Обмежений вибір кадрів
Збереження рівня оплати праці, наявного на даному підприємстві	Можливі напруженість в колективі у разі появи кількох претендентів на посаду керівника
Можливість росту молодих кадрів даного підприємства	Використання особистих відношенні при вирішенні ділових питань
Швидке заповнення звільнилася штатної посади, без тривалої адаптації	Навчання для переведення на більш високу посаду пов'язано з додатковими витратами
Можливість кращого оцінювання здібностей «внутрішніх» претендентів	
Знання підприємства претендента на посаду	

З метою ефективної реалізації підбору персоналу на промисловому підприємстві в роботі запропоновано використовувати поетапний процес внутрішнього рекрутингу (рис. 4).

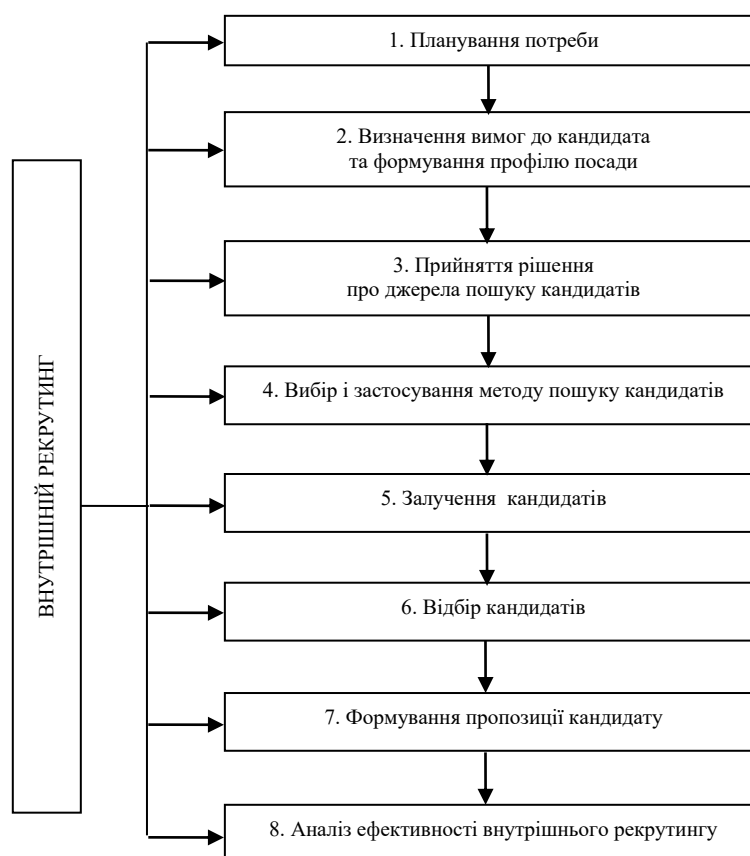


Рис. 4. Процес здійснення внутрішнього рекрутингу на промисловому підприємстві

Для формалізації оцінки кандидатів у процесі відбіркових процедур внутрішнім рекрутером спільно з керівником відділу складається перелік вимог до кандидата на вакантну посаду (професіограма) і такі показники оцінки кандидатів на вакансії: зовнішній вигляд, презентаційні навички, мотивація, досвід роботи та освіта, інтелект, професійні знання й навички, особистісні характеристики, потенціал зростання, працездатність і здоров'я.

Зовнішній рекрутинг як система підбору і відбору персоналу орієнтований на ресурси ринку праці, а внутрішній рекрутинг – на можливості (кваліфікаційні, адаптаційні, мотиваційні) власного персоналу.

Оптимальне поєднання технологій зовнішнього і внутрішнього рекрутингу є найбільш актуальним для сучасних промислових підприємств.

Аналіз переваг та недоліків зовнішнього рекрутингу (див. табл. 5) показав, що зовнішній рекрутинг має більше негативних якостей, ніж позитивних. У зв'язку з цим виникає необхідність у використанні внутрішнього рекрутингу, що визначається як одна зі складових кадрової політики, орієнтованої на розвиток працівників і отримання від них максимальної віддачі з допомогою заповнення вакансій за рахунок працівників, що вже працюють на промисловому підприємстві. При цьому розрізняють не тільки джерела надходження кандидатів для заповнення наявних вакансій, але й методи, що використовуються при цьому. Процес відбору, орієнтований на використання зовнішніх джерел робочої сили, вміщує в собі ряд етапів, кожен з яких вирішує свої завдання та відрізняється специфічними процедурами, методами і прийомами роботи промислового підприємства.

Викладене дозволяє зробити висновок, що необхідне ефективне поєднання зовнішнього і внутрішнього рекрутингу для промислового підприємства. Впровадження цього підходу можливо за допомогою розробленої, схваленої керівництвом і письмово зафіксованої кадрової політики підприємства. Внутрішній рекрутинг вважається більш економічно вигідним для промислового підприємства тому, що витрати на звільнення старих і набором нових працівників є значно нижчим в порівнянні з зовнішнім рекрутингом.

Таблиця 5

#### Переваги та недоліки зовнішнього рекрутингу для промислового підприємства

Переваги зовнішнього рекрутингу	Недоліки зовнішнього рекрутингу
Широкі можливості вибору кандидатів	Високі витрати на залучення кадрів
Поява нових імпульсів для розвитку підприємстві	Великий відсоток працівників, прийнятих із боку (порівняно з внутрішнім наймом)
Можливість повного задоволення потреби в кадрах	Сприяє росту плинності кадрів
Мала загроза виникнення інтриг всередині підприємства	Висока ступінь ризику під час проходження випробувального терміну
Новий співробітник приносить свіжі ідеї на підприємстві	Новий працівник погано знає підприємство
Роботодавець має можливість побачити, як йдуть справи поза межами підприємства	Труднощі при звиканні до корпоративної культури, стилю управління Блокування можливостей службового зростання для працівників підприємства
Період входження в нову посаду неминуче пов'язаний зі зниженням продуктивності	Період входження в нову посаду неминуче пов'язаний зі зниженням продуктивності
Тривалий період адаптації	Тривалий період адаптації

В роботі було проаналізовано та оцінено вплив блоків знання (орієнтованих чинників), на ефективність використання внутрішнього та зовнішнього рекрутингу на промислового підприємства (рис. 5). До блоків належить: 1. Знання про підприємство. 2. Знання про вакансії і розуміння вимог до кандидата. 3. Знання джерел пошуку. 4. Знання методів оцінки.

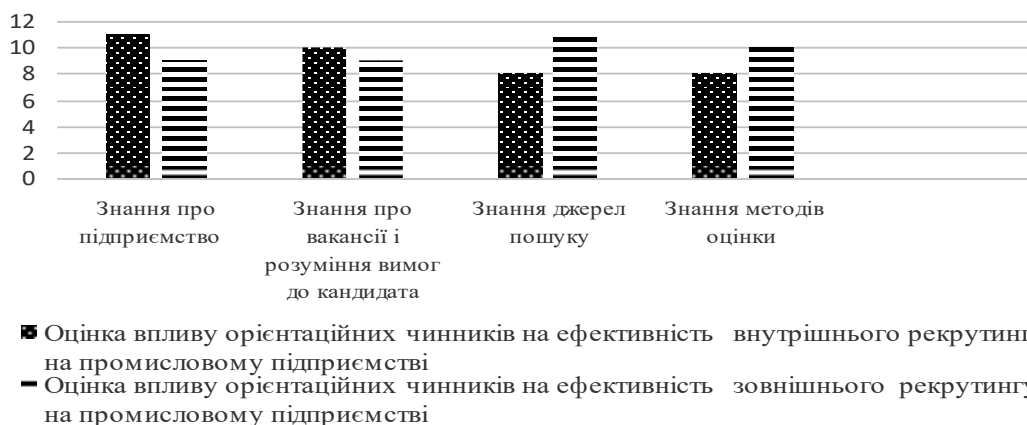


Рис. 5. Оцінка впливу орієнтаційних чинників на ефективність внутрішнього та зовнішнього рекрутингу для промислового підприємства

За умови успішної побудови системи підбору персоналу та належного професіоналізму внутрішніх рекрутерів промислового підприємства може закривати вакансії самостійно, не звертаючись по допомогу до спеціалізованих агентств. Виняток становлять випадки, коли роботодавець чітко знає, якого фахівця йому

хотілося б «переманити» за допомогою хедхантингу, залишаючи репутацію промислового підприємства незаплямованою. Великі підприємства прагнуть залучити до штату HR-підрозділу успішних рекрутерів. Оскільки ця професія порівняно нова, фахівці, що займаються рекрутингом, переважно самоучки, і дійсно талановитих професіоналів на ринку праці не так уже й багато. Що ж являє собою система підбору персоналу на підприємстві, які процеси повинні освоїти рекрутери-новачки, якими правилами керуватися [9, с. 75]. Рекрутери використовують різні методи пошуку кандидатів, вибір залежить від особливостей конкретної ситуації. Можна розділити всі методи на дві групи: етичні та неетичні. Розглянемо етичні методи пошуку фахівців, які успішно застосовуються в практиці роботи вітчизняних рекрутерів (див. табл. 6).

Пошук кандидата на підприємстві (можливо, з оголошенням конкурсу на заміщення вакантної посади). Багато ейчарів (менеджер з підбору персоналу) вважають: відсутність кадрового резерву – перша ознака слабкості підприємства, адже, по суті, у неї немає запасу людських ресурсів.

Використання можливостей сучасних технологій у рекрутингу не тільки прискорює процес пошуку й підбору, а й підвищує імідж підприємства на ринку праці. У розміщеному в інтернеті оголошенні не варто вказувати контактні телефони – хаотичні дзвінки віднімуть занадто багато часу.

Таблиця 6

### Методи рекрутерів у пошуку персоналу на вітчизняних підприємствах

Методи пошуку	
Етичні	Пошук кандидата в самій підприємстві (можливо, з оголошенням конкурсу на заміщення вакантної посади)
	Використання резервної бази резюме
	Використання особистих контактів
	Пошук резюме в інтернеті
	Розміщення оголошень в інтернеті
	Розміщення оголошень про вакансії на сайті компанії
	Розміщення інформації про вакансії в ЗМІ
	Залучення провайдерів – рекрутингових агентств
	Пошук кандидатів безпосередньо в навчальних закладах
Неетичні	Повідомлення центрів зайнятості про відкриті вакансії
	Поширення інформації про вакансії з використанням друкованих матеріалів (настінних оголошень, листівок та ін.)
	Залучення знайомих зовнішніх рекрутерів до виконання разових замовлень
	Особиста домовленість з працівником рекрутингового агентства на виконання неофіційного замовлення компанії
	Отримання нелегальним способом бази персональних даних підприємств і конкурента
	Впровадження агента в компанію-конкурент, через якого відбувається переманювання або отримання доступу до бази даних

Набагато ефективніше вказати номер електронної пошти і дати посилання на сайт підприємства (на якому є докладна інформація, зокрема, і номери телефонів) [10, с. 78]. Винятки становлять випадки, коли рекрутер підбирає технічний персонал – інженерів, будівельників та ін. У людей з невисоким рівнем доходів не завжди є доступ до сучасних засобів зв'язку. У таких випадках слід вказувати номери телефонів – вони потраплять до претендентів через їх знайомих, родичів і друзів, які допомагають у пошуках роботи (у тому числі й через Інтернет).

Пряме переманювання працівників компанії-конкурента застосовується для економії часу (альтернатива – навчання фахівця, який уже працює в компанії). Варіант – звернення до рекрутингової агенції із запитом на підбір конкретних фахівців. Внутрішній рекрутер, зазвичай, ризикує використовувати цей метод в тому випадку, якщо він особисто знайомий з потенційним «кандидатом на переманювання» або має з ним спільних друзів. В іншому випадку підприємству загрожує небезпека витоку інформації, що, врешті-решт, шкодить її іміджу, вносить додаткову напругу у відносини топ-менеджера з конкурентами.

Переманювання співробітників компанії-конкурента через близьких їм людей. Іноді висококласний фахівець працює не стільки за винагороду, скільки з любові до справи і надзвичайної відданості компанії. Керівництво не завжди адекватно оцінює ентузіазм таких співробітників. Рекрутер, який бажає переманити цю людину, часто стикається з категоричним небажанням змінювати місце роботи. Тоді робиться підступна спроба досягти бажаного через спілкування з членами сім'ї цінного фахівця (найчастіше з дружиною, матір'ю або тещею). Маніпулюючи їх прагненням підвищити добробут сім'ї (і отримати від керівництва адекватну оцінку трудовитрат родича), рекрутер домагається того, що пропозиція змінити роботу виходить уже не від нього, а від найближчих людей, причому нерідко в ультимативній формі [11, с. 89]. Існує два варіанти розвитку подій:

- фахівець поступається тиску родичів і переходить у компанію-конкурент;
- він повідомляє про неетичну процедуру переманювання своєму керівнику, і той підвищує зарплату працівнику, що виявив таку високу лояльність.

Переманювання за допомогою послуг приватних служб безпеки. Використовується і як самостійний метод, і як допоміжний. Рекрутер за допомогою приватного детектива наводить докладні довідки про



особисте життя фахівця, а також про членів його сім'ї. Подальше спілкування з використанням отриманої інформації в кримінальному праві кваліфікується як шантаж. Якщо під таким тиском людина все-таки змінить місце роботи, його лояльність новому роботодавцю і мотивація будуть вкрай низькі, за першої ж нагоди він, швидше за все, розірве відносини з компанією, в якій використовуються такі методи «добору» персоналу. Особиста домовленість з працівником рекрутингового агентства на виконання неофіційного замовлення компанії. У цьому випадку рекрутер агентства, з яким компанія вже співпрацювала, отримує «приватне замовлення». Винагорода за результатом передбачає суму в кілька разів більшу, ніж його зарплата (але в декілька разів меншу за ту суму, яку підприємству довелося б виплатити агентству офіційно).

У початківців-рекрутерів побутує думка, що про кандидата роблять висновки з його резюме. Однак вдала подача інформації в резюме не завжди відповідає компетентності фахівця. Безумовно, дуже радує, коли добре складене резюме представляє трудову біографію і досягнення саме того працівника, якого шукає компанія. Але досвідчений рекрутер надасть перевагу зателефонувати авторові навіть не дуже «правильного» резюме, щоб не упустити кваліфікованого фахівця.

Аналіз показав, що, внутрішній та зовнішній рекрутинг мають високі бальні оцінки по дванадцяти бальній шкалі. Внутрішній рекрути урахує високий бал за знання підприємства та вакансій, а у зовнішній урахує максимальний бал за знання джерел та методів оцінки. Тому доцільно використовувати обидва види рекрутингу на підприємстві. Враховуючи вплив окремих блоків знань на процеси найму персоналу, можна зробити висновок, що саме вибір використання внутрішнього та зовнішнього рекрутингу дає можливість ефективно реалізовувати кадрову політику промислового підприємства.

**Висновки.** Укомплектованість підприємства кадрами є одним з центральних елементів роботи служби управління персоналом будь-якої організації, так як від якості відібраного персоналу, в кінцевому підсумку, залежить ефективність діяльності організації в цілому, її конкурентоспроможність. Тому невірні кроки в підборі персоналу можуть дорого обійтися організації, а підбір кваліфікованих і компетентних працівників є вдалим вкладенням фінансових коштів.

Соціально-політичні зміни на початку 90-х років сильно вплинули на всі галузі виробництва й послуг. Зниження виробничих потужностей призвело не тільки до значних економічних втрат, а й стало причиною дисбалансу робочої сили на ринку праці. Для промислових підприємств це мало наслідки нестатку кваліфікованих робітників. На сьогодні виробничі професії мають статус «непрестижних». Незначна кількість абітурієнтів навчається виробничим професіям. Це призводить до того, що висококваліфіковані працівники досягають майже передпенсійного віку, а замінити їх ніким. Саме тому кожне виробниче підприємство повинно більше приділяти уваги процесу найму персоналу. Узагальнюючи наукові підходи до визначення поняття рекрутинг, можна зробити висновок, що рекрутинг – це сукупність дій, спрямованих на пошук і визначення осіб, які за своїми професійними, психологічними та фізіологічними якостями відповідають посаді.

## Література

1. Лисак В. Ю. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства / В. Ю. Лисак, В. М. Семендяк // Призовський економічний вісник. – 2019. – Вип. 2(13). – С. 130–134.
2. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
3. L. Song and J. Li, "Building HR Information Modeling and Risk Management: A Bayesian Networks Approach," 2018 2nd IEEE Advanced Information Management, Communicates, Electronic and Automation Control Conference (IMCEC), Xi'an, 2018, pp. 1-2004, <https://doi.org/10.1109/IMCEC.2018.8469751>.
4. Ващенко В. В. Дослідження понятійно-категоріального апарату рекрутингу на промислових підприємствах / В. В. Ващенко // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : зб. наук. праць. – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2016. – Вип. 14. – С. 282–285.
5. Лаврінченко О. В. Суспільні відносини з добору кадрів як складник предмета галузі трудового права: дискусійні аспекти правової характеристики та механізму їхньої реалізації / О. В. Лаврінченко // Проблеми правознавства та правоохоронної діяльності. – 2009. – № 3. – С. 174–182.
6. Voynarenko M., Vedernikov M., Volianska-Savchuk L., Zelena M., Bazaliyska N. and Baksalova O., "Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises," 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany, 2020, pp. 601–606.
7. Дикань В. Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – Київ : «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.
8. Божанова В. Ю. Вплив розвитку консалтингу на підвищення ефективності організаційного процесу на підприємстві / В. Ю. Божанова, М. І. Русінко // Економічний простір. – 2008. – № 12/2. – С. 35–40.
9. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V. & Boiko J. (2020). Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. TEM Journal, 9(1), 249–260.
10. Лобза А. В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід / А. В. Лобза, К. А. Юрченко // Молодий вчений. – 2015. – № 11 (26), частина 2. – С. 74–80.
11. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки : монографія / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – Донецьк : Вид-во ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2010. – 229 с.

## References

1. Lysak V. Yu. Sut ta znachennia rekrutynhu v systemi upravlinnia personalom pidprijemstva / V. Yu. Lysak, V. M. Semendiak // Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk. – 2019. – Vyp. 2(13). – S. 130–134.

2. Krushelnytska O. V. Upravlinnia personalom : navch. posib. / O. V. Krushelnytska, D. P. Melnychuk. – 2-e vyd., pererob. i dop. – K. : Kondor, 2006. – 308 s.
3. L. Song and J. Li, "Building HR Information Modeling and Risk Management: A Bayesian Networks Approach," 2018 2nd IEEE Advanced Information Management, Communicates, Electronic and Automation Control Conference (IMCEC), Xian, 2018, pp. 1-2004, <https://doi.org/10.1109/IMCEC.2018.8469751>.
4. Vashchenko V. V. Doslidzhennia poniatiino-katehoriialnogo aparatu rekrutynhu na promyslovykh pidpriemstvakh / V. V. Vashchenko // Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti : zb. nauk. prats. – Mariupol : DVNZ «PDTU», 2016. – Vyp. 14 – S. 282–285.
5. Lavrinenko O. V. Suspilni vidnosyny z doboru kadriv yak skladnyk predmeta haluzi trudovoho prava: dyskusiini aspekty pravovoi kharakterystyky ta mekhanizmu yikhnoi realizatsii / O. V. Lavrinenko // Problemy pravoznavstva ta pravoohoronomnoi diialnosti. – 2009. – № 3. – S. 174–182.
6. Voynarenko M., Vedernikov M., Volianska-Savchuk L., Zelena M., Bazaliyska N. and Baksalova O., "Modeling of Controlling Activity as an Instrument of Influence on Motivation in the Personnel Management System of Industrial Enterprises," 2020 10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Deggendorf, Germany, 2020, pp. 601–606.
7. Dykan V. L. Stratehichne upravlinnia : [navch. posib.] / V. L. Dykan, V. O. Zubenko, O. V. Makovoz, I. V. Tokmakova, O. V. Shramenko – Kyiv : «Tsentri uchbovoi literatury», 2013. – 272 s.
8. Bozhanova V. Yu. Vplyv rozvytku konsaltnykh napidvyshchennia efektyvnosti orhanizatsiinoho protsesu na pidpriemstvi / V. Yu. Bozhanova, M. I. Rusinko // Ekonomichnyi prostir. – 2008. – № 12/2. – S. 35–40.
9. Vedernikov M., Zelena M., Volianska-Savchuk L., Litinska V. & Boiko J. (2020). Management of the Social Package Structure at Industrial Enterprises on the Basis of Cluster Analysis. TEM Journal, 9(1), 249–260.
10. Lobza A. V. Suchasni personal-tekhnologii yak zasib zabezpechennia efektyvnoi systemy naimu ta adaptatsii personalu: vitchyzniani ta zarubizhnyi dosvid / A. V. Lobza, K. A. Yurchenko // Molodyi vchenyi. – 2015. – № 11 (26), chastyna 2. – S. 74–80.
11. Balabanova L. V. Stratehichne upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh rynkovoï ekonomiky : monohrafiia / L. V. Balabanova, O. V. Stelmashenko. – Donetsk : Vyd-vo DonNUET im. M. Tuhan-Baranovskoho, 2010. – 229 s.

Надійшла / Paper received: 23.07.2020

Надрукована / Paper Printed : 29.09.2020