

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

ЗАВІНСЬКИЙ Олександр Олегович

РЕКРУТИНГ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Міжнародний менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав(ла) студент(ка)
групи МЕНМ-41
Завінський Олександр Олегович

підпис

Науковий керівник:
д.е.н., професор, Р. Є. Зварич

підпис

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__»_____ 20__р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль - 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕКРУТИНГУ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
1.1. Сутність рекрутингу працівників в системі управління персоналом	6
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
2.1. Оцінка рекрутингового ринку України	15
2.2. Аналіз факторів середовища, що впливають на рекрутинг	19
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕКРУТИНГУ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
3.1. Виклики та імперативи розвитку рекрутингу в системі управління персоналом	24
ВИСНОВКИ	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34

ВСТУП

Актуальність теми. Наймання та добір персоналу - один із найдавніших видів людської діяльності, що виник відтоді, як з'явилася потреба використовувати працю, послуги та сервіси додаткових працівників і слуг, наймаючи їх зі сторони. При цьому пошук і відбір таких працівників і слуг зазвичай здійснювався або безпосередньо роботодавцем, або відповідним агентом від імені роботодавця. В усі періоди існування різних людських цивілізацій пошук і найм професіоналів мав дуже активне значення в розвитку ринку праці. Високий рівень безробіття, зниження економічної активності та брак кваліфікованих кадрів активізували діяльність кадрових агентств на ринку праці. Водночас підбір персоналу є важливою складовою системи управління людськими ресурсами, оскільки від раціонального комплектування штату співробітників залежить прибутковість і конкурентоспроможність підприємств.

Проблеми і перспективи розвитку рекрутингу персоналу досліджуються багатьма вченими, зокрема Я.С. Семеняк, Ю.С. Печуляк, Т.О. Галайда, А.С. Завгородній, Г.І. Писаревська, В.В. Ващенко, І.Ю. Жилиєва К.Г. Наумік, А.М. Зленко, О.Д. Ісайкіна, Д.А. Мірошніченко, В.О. Герасимова, В.С. Чирва, А.В. Лобза, С.Ю. Клименко, С.Ю. Кулакова, В.В. Копейкіної, О.М. Зотової.

Проте проблема рекрутингу працівників в системі управління персоналом й досі залишається актуальною, що й обумовило вибір кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження глобальних соціальних медіа платформ в умовах міжнародного бізнесу.

Виходячи з мети дослідження, у роботі поставлені такі завдання:

- визначити сутність рекрутингу працівників в системі управління персоналом;
- оцінити рекрутинговий ринок України;
- проаналізувати фактори середовища, що впливають на рекрутинг;
- визначити виклики та імперативи розвитку рекрутингу в системі управління персоналом.

Об'єктом дослідження є рекрутинг працівників.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних аспектів, що визначають рекрутинг працівників в системі управління персоналом.

Методи дослідження. Методичними засадами кваліфікаційної роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики рекрутингу працівників в системі управління персоналом. В роботі використано такі методи дослідження: логічно-теоретичний; класифікації; системного аналізу і синтезу; статистичні та економіко-математичні методи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у встановленні теоретичних основ розвитку рекрутингу працівників в системі управління персоналом, дослідженні рекрутингового ринку України та визначенні викликів і імперативів розвитку рекрутингу в системі управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені автором пропозиції можуть слугувати методологічною та практичною основою визначення цілей та інструментарію розвитку рекрутингу працівників в системі управління персоналом в економіко-аналітичній і прогностичній роботі Міністерства інфраструктури України, Міністерства економіки України і у поточній діяльності державних установ, підприємств та фірм, що працюють в Україні та закордоном.

Положення, що їх винесено на захист. Усі наукові результати, які містяться в кваліфікаційній роботі і винесено на захист, отримано автором особисто.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та наукові результати дослідження пройшли апробацію на XVII Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (29 березня 2024 р.) та опубліковано в збірнику тез XVII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених і студентів «Інноваційні

процеси економічного і соціально культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота загальним обсягом 36 сторінки складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить список використаних джерел із 35 найменувань. Кваліфікаційна робота ілюстрована 9 рисунками, які розміщені на 9 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕКРУТИНГУ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність рекрутингу працівників в системі управління персоналом

Термін «рекрутинг» охоплює всі політики, процедури та принципи, які фірми використовують для залучення, утримання та розвитку своїх людських ресурсів. Термін «рекрутинг» не новий, і в минулому він використовувався для позначення підбору. Відповідно до Хантера (2002), рекрутинг – це процес заохочення людей подавати заявки на роботу в організації, і його мета полягає в тому, щоб мати групу відповідних кваліфікованих і досвідчених претендентів, з яких можна вибрати одного або кількох співробітників. Рекрутинг можна визначити як пошук і отримання пулу потенційних кандидатів з бажаними знаннями, навичками та досвідом, щоб дозволити організації вибрати найбільш підходящих людей для заповнення вакансій відповідно до визначених описів посад і специфікацій. Загалом рекрутинг є важливою частиною функції людських ресурсів, і це є передумовою для того, щоб кожен фахівець з людських ресурсів або бізнесмен повністю розумів значення/мету найму, щоб допомогти організації досягти поставлених цілей. Тип людей, які працюють в організації, у більшості випадків допомагає визначити її майбутній процвітання, прибутковість або поразку. У наведених вище визначеннях чітко підкреслюється, що організації повинні спочатку шукати людей для найму в процесі рекрутингу, а головною метою рекрутингу є залучення претендентів, які претендують на роботу в організації. Як правило, невдовзі після завершення плану роботи з персоналом наступним етапом, який необхідно здійснити, є рекрутинг, і це робиться лише тоді, коли в плані роботи з персоналом чітко зазначено, що організація повинна найняти нових людей, які допоможуть їй заповнити вакантні посади, а також для заміни осіб, які були звільнені, скорочені або переміщені відповідно до стратегії кадрової роботи організації.

Від соціальних медіа до щоденних новин – усі зацікавлені в трендах. Рекрутинг нічим не відрізняється; бути в курсі останніх подій і аналізувати тенденції допоможе залишатися попереду в процесі найму. З розвитком соціальних медіа все більше компаній використовують такі платформи, як LinkedIn, Twitter, Facebook, TikTok щоб спілкуватися з потенційними кандидатами та шукачами роботи, допомагаючи просувати свій бренд і взаємодіяти з прихильників за допомогою вірусного вмісту, яким легко ділитися, включаючи меми, зображення, відео та інфографіку. З'являються нові робочі місця, кадри скорочуються, а конкуренція стає все більш інтенсивною. Єдиний спосіб випередити конкурентів – це зрозуміти тенденції, які формують те, як компанії наймають персонал, і випередити їх. Є чотири тенденції в рекрутингу, які змінюють спосіб найму:

1. *Різноманітність*: нове глобальне мислення
2. *Інструменти оцінювання кандидатів*: новітні способи виявлення найкращих виконавців
3. *Дані*: нова корпоративна структура
4. *Штучний інтелект*.

Наймання нових співробітників в організацію залучає багато людей. Важливо зазначити, що деякі організації сьогодні набирають співробітників і пропонують їм можливості роботи, які дозволяють їм робити те, у чому вони добре вміють і чим сильно захоплюються у своїй кар'єрі. Відділ кадрів відіграє ключову роль у забезпеченні того, щоб процес найму почався та відповідав політиці організації щодо кадрів. Організація може використовувати або свій внутрішній відділ кадрів, або зовнішнє агентство з працевлаштування/підбору персоналу, щоб знайти кандидатів на роботу, необхідних для заповнення відкритої вакансії.

У процесі найму в організації бере участь кілька сторін або посад. Сторони, які відповідають за функцію найму в організації, зображені на рис. 1.1. Сторони, які поділяють відповідальність за функцію найму в організації, включають наступне:



Рис. 1.1. Сторони, відповідальні за функцію найму в організації

Джерело: [12].

— *Виконавчий віце-президент з персоналу або директор з персоналу та/або менеджер з персоналу* – є керівником загальних функцій відділу кадрів, а саме; компенсація, навчання та розвиток, інформаційні системи та технології управління людськими ресурсами, управління талантами, трудові відносини, підбір персоналу тощо. У багатонаціональних або глобальних конгломератних організаціях керівника відділу кадрів називають виконавчим віце-президентом з кадрів або директором з кадрів.

— *Керівник відділу, у якому існує відкрита вакансія.* Як згадувалося раніше, спеціалісти відділу кадрів, зокрема менеджер з персоналу, менеджер з підбору персоналу та спеціалісти з підбору персоналу (також відомі як рекрутери) зобов'язані підтримувати зв'язок із кадровою політикою начальника відділу, де є відкрита вакансія. Таким чином, керівник відділу, де існує відкрита вакансія, також відповідає за функцію найму в цілому, і він також допомагає надати точну інформацію про якості, якими має володіти бажана посада, включаючи інформацію про щоденні обов'язки, які він/вона виконує. виконуватиме відповідну роботу.

— *Офіцери з підбору персоналу або консультанти з підбору персоналу* — вони відповідають за обробку всіх документів в організації, пов'язаних з підбором персоналу. Наприклад, спеціалісти з підбору персоналу або консультанти часто записують різні завдання та обов'язки, які виконує особа, яка займає відкриту вакансію, водночас підтримуючи зв'язок із (1) менеджером з персоналу, (2) керівником відділу, де існує відкрита вакансія, та (3) менеджером з підбору персоналу. Крім того, вони також відповідають за розміщення оголошень про роботу в організації або за її межами. Офіцери з підбору персоналу або консультанти, як правило, також відповідають за отримання та перевірку всіх заявок на роботу в рекламних вакансіях.

— *Менеджер з підбору персоналу* — це загальний керівник функції підбору персоналу в організації та відповідає за діяльність у сфері підбору персоналу в організації. Загалом, менеджер з підбору персоналу щоденно на робочому місці підпорядковується менеджеру з персоналу, і важливо відзначити той факт, що повноваження щодо прийняття остаточних рішень щодо всіх питань, пов'язаних з персоналом, покладено на менеджера з персоналу в організації. Менеджер з підбору персоналу несе відповідальність за наступне: (1) за вибір специфікації особи/посадової інструкції для використання під час найму нового працівника, (2) створення бюджету найму, (3) вибір форми засобів масової інформації для використання і реклами відкритої вакансії, (4) вибір різних технологій, які організація повинна застосувати під час процесу найму, (5) зв'язок з менеджером з персоналу та керівником відділу, де існує відкрита вакансія, щоб точно зібрати всю необхідну інформацію, що стосується відкритої вакансії, (6) розробка навчальних програм для рекрутерів, (7) забезпечення того, щоб усі дії з найму відповідали політиці найму організації та багато інших обов'язків.

— *Претенденти на роботу* — люди, які шукають роботу, відіграють важливу роль у процесі найму, надсилаючи свої біографії/резюме та форми заяв до відділу кадрів організації, щоб подати заявку на роботу. Таким чином, процес найму в організації не може розпочатися, якщо шукачі роботи на ринку

праці постійно не надсилають свої заявки на роботу до відділу кадрів організації.

Сьогодні існують різні сторони або назви посад, які беруть участь у процесі найму кандидатів на роботу в агентстві з працевлаштування/кадровій агенції. Сторони, які несуть відповідальність за функцію найму персоналу, коли організація вирішує використовувати агентство з працевлаштування/кадрове агентство, зображені на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Сторони, які беруть участь у працевлаштуванні, якщо використовується агентство з працевлаштування

Джерело: [WayUp, 2020, www.wayup.com].

Як показано на рис. 1.2, деякі сторони або назви посад, які беруть участь у процесі найму кандидатів на роботу, якщо організація використовує зовнішню агенцію з працевлаштування/підбору персоналу, включають наступне:

- *Менеджер з підбору персоналу* – це загальний керівник функції підбору персоналу в організації та відповідає за діяльність у сфері підбору персоналу в організації. Загалом менеджер із підбору персоналу на щоденній основі несе відповідальність за те, щоб відповідне агентство було обрано для заміщення кандидатів на вакансію, і зазвичай трудові контракти, які

коливаються від 6 місяців до 12 місяців, вимагають послуг агентства з працевлаштування.

- *Рекрутер з підбору персоналу.* Іноді можна почути слово «вербувальник» і подумати, що ця роль відноситься до відділу кадрів. Але це більше стосується продажів, ніж HR. Це тому, що кадрові рекрутери «продають» чудових кандидатів на конкретну компанію та посаду. Щоб допомогти своїм клієнтам зайняти конкретні високопріоритетні посади, кадрові рекрутери публікують списки вакансій, знаходять і зв'язуються з кваліфікованими кандидатами, а також керують досвідом кандидатів протягом усього процесу найму.

- *Менеджер обліку.* У той час як кадрові рекрутери зосереджуються на побудові стосунків із кандидатами, менеджери облікових записів будують стосунки з клієнтами. Ці клієнти звертаються до компаній, щоб допомогти заповнити відкриті посади. Робота менеджера облікових записів полягає в тому, щоб переконатися, що всі клієнти отримують результати кандидатів, які вони шукають.

- *Менеджер по доставці.* Менеджери з роботи з обліковими записами не управляють та не підтримують кадрових рекрутерів. Це обов'язок менеджера з доставки. Ця роль полягає в тому, щоб забезпечити кадрових рекрутерів інструментами, необхідними для успіху з клієнтами. Це може включати такі речі, як навчання, допомога у розподілі позицій, на яких вони працюють щодня, а також сприяння командним і особистим зустрічам.

- *Хед-хантер.* Хедхантер – це той, хто визначає кандидатів до пошуку посади, яка йому ідеально підійде. Це відрізняє їх від рекрутерів, які знають посаду ще до того, як знайдуть ідеального кандидата.

- *Агентство з працевлаштування або кадрове агентство.* Багато людей мріють про одне й те саме, але насправді вони дуже різні. Агентства з працевлаштування зазвичай зосереджуються на тимчасовому працевлаштуванні працівників із швидшим часом виконання робіт. Наприклад, якщо компанії потрібен хтось, хто замінить працівника протягом шести місяців, поки штатний

працівник перебуває у відпустці, він, швидше за все, скористається агентством з працевлаштування, або розмістить працівників на довгостроковій роботі (часто) на повний робочий день.

Кінцевою метою підбору персоналу є набір і відбір співробітників потрібного рівня з одночасним дотриманням встановлених кодексів етичної практики та державного законодавства. Його головна мета полягає в тому, щоб наймання працівників відповідало кодексу поведінки організації та трудовому законодавству країни через керівництво політикою найму організації, наприклад наймання жінок та людей з обмеженими можливостями. Ефективна практика підбору персоналу відіграє вирішальну роль у зниженні плинності кадрів в організації та покращенні мотивації працівників. Організації, які виділяють достатні фінансові та часові ресурси у своїй практиці підбору персоналу, часто забезпечують безпрограшний результат для (1) відділу кадрів, (2) відділу, де працюватиме нова посадова особа, (3) функції найму та (4) організація в цілому. Різні цілі рекрутингу в організації зображено на рис. 1.3.

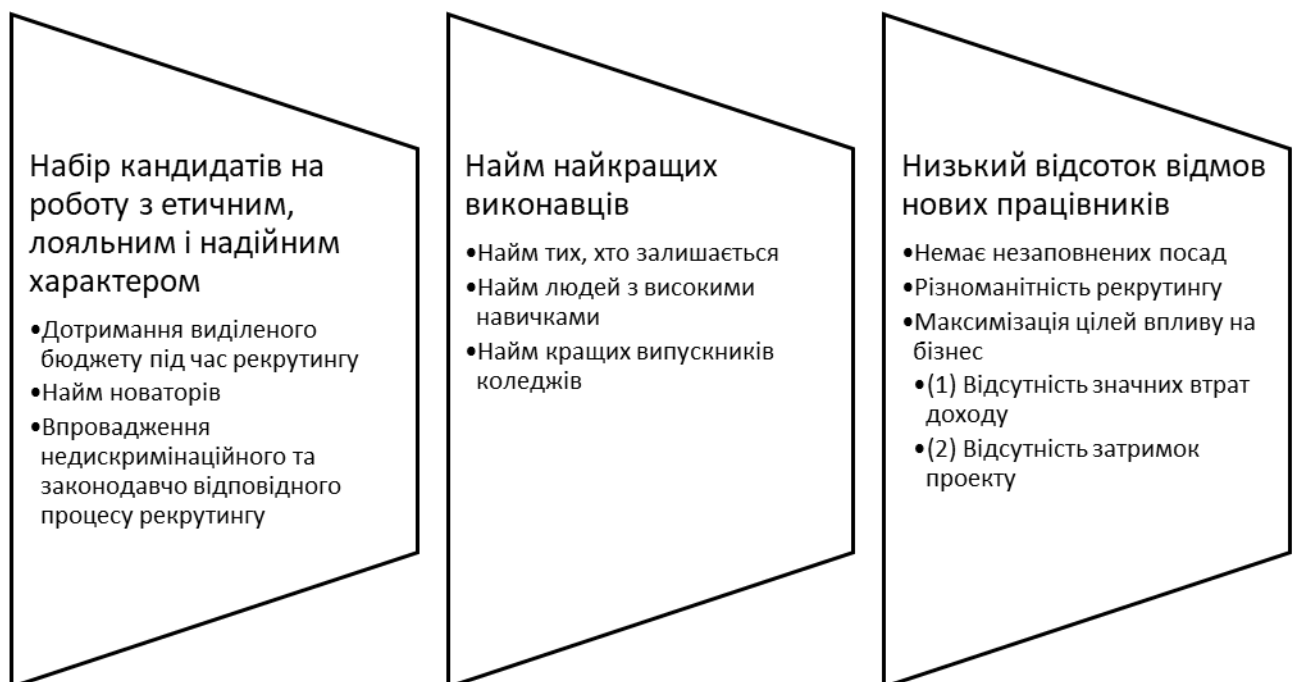


Рис. 1.3. Загальні цілі рекрутингу в організації

Джерело: [WayUp, 2020, www.wayup.com].

Хороший характер, як правило, ґрунтується на працьовитості, довірі, відданості, етиці, чесності та лояльності на робочому місці. Будь-яка діяльність з управління людськими ресурсами в організації коштує грошей, тому однією з небагатьох цілей найму є забезпечення того, щоб процес найму нових співробітників дотримувався виділених фінансових бюджетних обмежень з точки зору вартості працевлаштування нового працівника (зарплата) та інші пакети переваг. Трудове законодавство майже всіх країн світу суворо забороняє будь-яку форму дискримінації на робочому місці, включаючи застосування ненадійних методів найму/відбору кандидатів на роботу чи працівників. Процес рекрутингу – це безперервний процес, а не одноразова діяльність. Етапи процесу найму зображені на рис. 1.4.

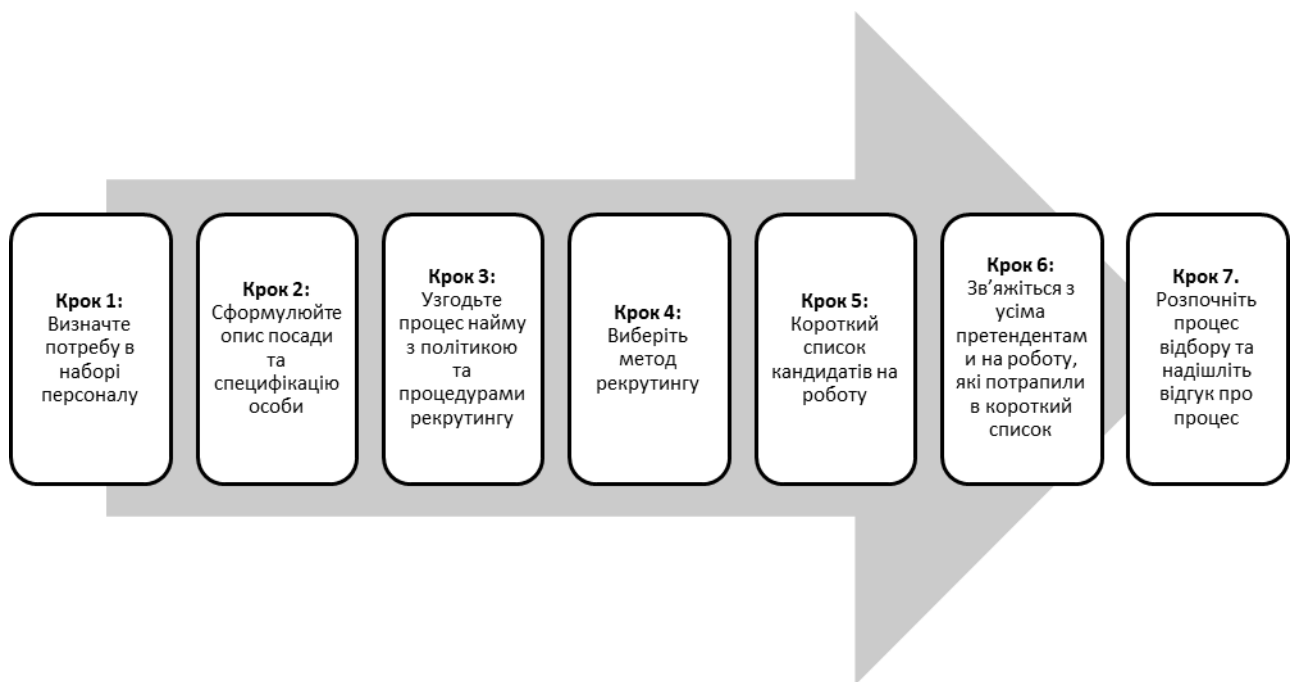


Рис. 1.4. Сім кроків у процесі рекрутингу

Джерело: [9].

Зазвичай після того, як планування людських ресурсів і план людських ресурсів були повністю створені, спеціалісти організації з управління людськими ресурсами стають повністю обізнаними про кількість людей, необхідних організації для заповнення вакансій. У більшості організацій люди

виходять на пенсію з різних причин, таких як вік, еміграція в інші країни, кращі пропозиції роботи в іншому місці тощо. Таким чином, діяльність з планування людських ресурсів, скорочення штатів, звільнення та вихід на пенсію всередині організації створюють потребу в тому, щоб спеціалісти з людських ресурсів розпочали процес рекрутингу в організації.

Посадова інструкція повинна бути створена з чітким переліком обов'язків, відповідальності та умов роботи. Специфікація особи також буде створена для визначення якостей, якими повинна володіти особа, яка займає посаду, як-от освіта, досвід і навички міжособистісного спілкування. Після того, як посадова інструкція та специфікація персоналу будуть створені, усі основні сфери, які вважаються критичними у роботі, будуть визначені управлінням людськими ресурсами, і ця інформація буде використана для навчання та оцінки ефективності в майбутньому.

Процес підбору персоналу має бути в безпосередній відповідності до політики підбору персоналу організації. Управління людськими ресурсами має гарантувати, що всі оголошення про роботу та інші етапи найму не порушують будь-які встановлені політичні вказівки. Наприклад, якщо в політиці чітко вказано, що працевлаштування людей старше 65 років на пенсію заборонено, тоді управління персоналом має переконатися, що заявки на роботу від людей старше 65 років не розглядаються.

Метод найму повинен весь час керуватися політикою найму. Однак у випадках, коли політика найму дозволяє використовувати як внутрішні, так і зовнішні джерела найму, метод найму, який буде використано, визначається специфікацією особи, включаючи посадовий клас вакантної посади в організаційній структурі. Внутрішні джерела найму стосуються найму претендентів на роботу всередині організації та/або найму претендентів на роботу, які зараз працюють в організації, тоді як зовнішні джерела найму стосуються процесу найму претендентів на роботу ззовні організації, які ще не працюють в організації через використання газет, агентств з працевлаштування.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Оцінка рекрутингового ринку України

Ризики, пов'язані з економічною нестабільністю, зупинкою проєктів або закриттям компаній в Україні після 2022 року, змусили багатьох фахівців побоюватися змінювати роботу. Однак для кандидатів, які вирішили змінити роботу або були змушені шукати нове місце, критерії вибору роботодавця дещо зросли. Згідно з опитуванням McPaw, основними критеріями вибору роботодавця у 2023 році є рівень заробітної плати та соціальний пакет.

Крім того, пошукачі також звертають увагу на такі аспекти:

- робоча атмосфера та позитивні відгуки від колективу (61%);
- фінансова стабільність компанії (54,6%); та
- можливості професійного розвитку та навчання (54%); та
- чесність у спілкуванні (49%);
- громадянська позиція керівництва (39,3%).

Таким чином, компанії з гарною репутацією, усталеною корпоративною культурою та стабільними внутрішніми процесами дають пошукачам відчуття захищеності та впевненості у завтрашньому дні. Для роботодавців ці фактори є додатковою конкурентною перевагою.

За даними Агентства ООН у справах біженців, у жовтні 2022 року було зареєстровано понад 7,7 мільйона внутрішньо переміщених осіб та 7,5 мільйона мігрантів до сусідніх країн. Крім того, за минулий рік кількість фахівців, зайнятих в Україні, скоротилася з 15,6 млн до 12 млн. Згідно з опитуванням DOU, кількість IT-спеціалістів в Україні зменшилася на 8 000, а 50 великих IT-компаній втратили 5% своїх технічних спеціалістів через переїзд за кордон. Український IT-сектор продовжує зростати, але переважно за межами країни. Як наслідок, міграція призвела до дефіциту кваліфікованої робочої сили, нерівності в оплаті праці та посилення конкуренції серед роботодавців.

Тотальна війна призвела до того, що багато українців втратили роботу, а дехто був змушений її змінити. Зростання кількості кандидатів та шукачів роботи є викликом для ринку праці. Унікальна гнучкість та швидка адаптація ІТ-сектору до нових реалій зробила його ще більш привабливим для шукачів роботи: Згідно з дослідженням ІТ Асоціації України, у 2022 році ІТ-сектор зробив внесок в українську економіку у розмірі 7,34 мільярда доларів США. Крім того, за даними Djinni, кількість відгуків на ІТ-вакансії у січні 2023 року вже сягнула 240 000. Серед них було 27,5 000 респондентів, переважно початківців та розробників, а також повідомляється, що кількість кандидатів з мінімальним або нульовим досвідом роботи в ІТ зросла з 25% у 2021 році до 29% у 2022 році. Водночас кількість вакансій для початківців значно скоротилася – з 5,3% до 3,9%, а попит змістився в бік фахівців з досвідом роботи не менше трьох-п'яти років. Це пов'язано з тим, що роботодавці прагнуть мінімізувати ризики, час і ресурси, витрачені на навчання молодих фахівців, і хочуть наймати людей, які можуть відразу вирішувати всі завдання "під ключ". Конкуренція серед роботодавців за досвідчених фахівців посилюється, що створює більше викликів для рекрутингу.

Попит перевищує пропозицію, а кількість шукачів роботи перевищує кількість вакансій. Сьогодні роботодавці вимагають від кандидатів більшого, просять більше досвіду та вищу кваліфікацію. Візьмемо, наприклад, вимоги до знання англійської мови: Згідно з опитуванням robota.ua, 62% роботодавців вимагають від кандидатів знання англійської мови на рівні не нижче B1-B2, а аналіз Djinni показує, що частка вакансій, які вимагають B2 або вище, за рік зросла з 38% до 60%. Тому безперервний розвиток навичок та підвищення компетенцій стає все більш важливим для кандидатів, які хочуть отримати перевагу над іншими фахівцями на ринку праці.

Тотальна війна, перебої в електропостачанні та значне скорочення засобів зв'язку зробили формат телеконференцій найкращим варіантом в Україні у 2022 році. Компанії, які раніше надавали перевагу офісному формату, переглядають своє ставлення до віддаленої роботи та поступово адаптують свої процеси до

нової реальності. Українські компанії продовжують переїжджати в інші країни, а ті, що залишилися, ведуть переговори між собою про роботу в офісах своїх партнерів або надають коворкінги для своїх співробітників. За даними DOU, з початку повномасштабного вторгнення частка повністю віддалених вакансій зросла з 27 до 55 відсотків. Крім того, кількість вакансій, де кандидати самостійно обирають між офісним, віддаленим та гібридним режимами роботи, зросла з 33% до 40% у 11/12/2022 фінансовому році. Поява гібридних форм роботи пов'язана з тим, що деякі компанії за останній рік адаптувалися до нових реалій і забезпечили свої офіси всім необхідним для безпечної, зручної та безперебійної роботи (наприклад, роботодавці закупили генератори, зібрали продукти харчування, воду, аптечки, альтернативні засоби зв'язку, паливо та облаштували житло). Збільшення кількості можливих варіантів роботи означає, що робоче місце перестало бути вирішальним фактором для більшості вакансій і розширило доступ до потенційних кандидатів для рекрутерів.

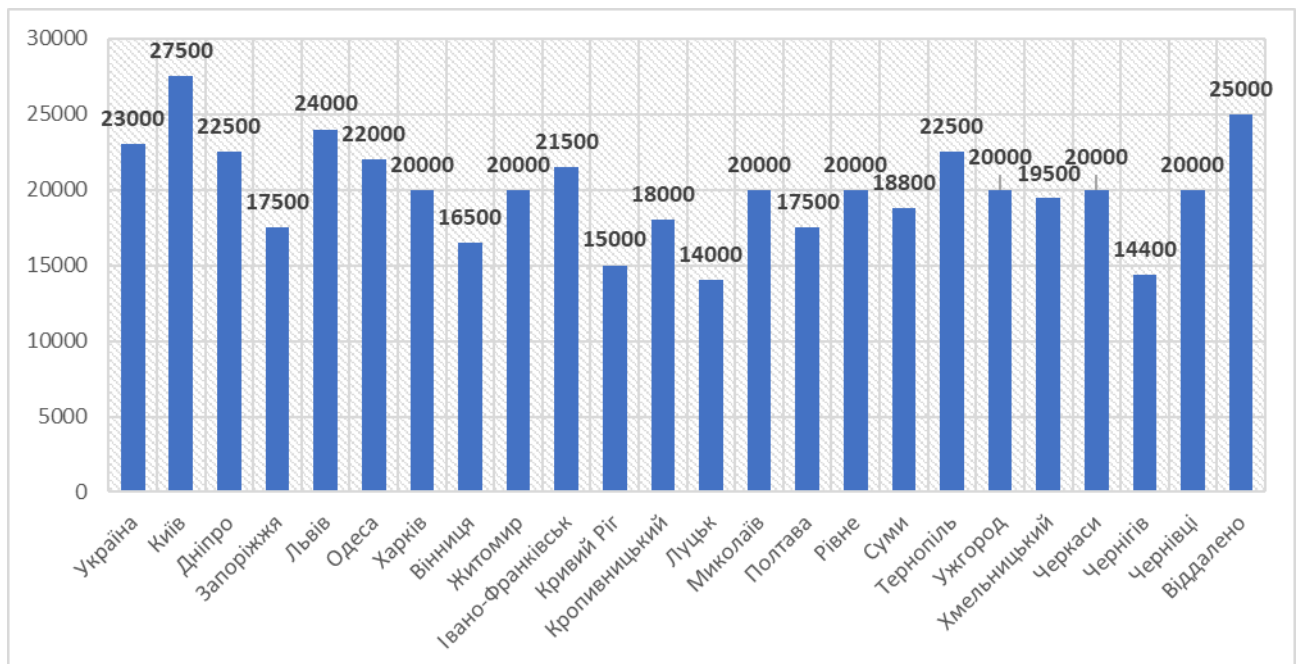


Рис. 2.1. Середня зарплата рекрутера, 2024 р.

Джерело: [work.ua].

Персоналізована комунікація - це інструмент для ефективної взаємодії між рекрутерами та кандидатами. Заздалегідь вивчивши профіль спеціаліста та

визначивши його інтереси і потреби, рекрутери можуть створювати персоналізовані повідомлення і викликати інтерес до вакансії в момент контакту з кандидатом. Включення імені та прізвища експерта в заголовок листа та вітальне повідомлення може значно підвищити залученість кандидатів та покращити відсоток відповідей на холодні листи. Крім того, рекрутери можуть зробити своє спілкування з кандидатами більш переконливим і "продати" позицію, підготувавшись до співбесіди. Наприклад, якщо кандидат цікавиться спортом, рекрутер може згадати про соціальний пакет роботодавця, наприклад, про призи за спортивні заходи або знижки компанії за участь у міжнародних змаганнях. Якщо кандидат займається благодійністю, рекрутер може розповісти про соціальну відповідальність компанії. Такий персоналізований підхід до кожного кандидата допомагає побудувати довіру, що є запорукою успішної та довгострокової співпраці з потенційним роботодавцем.

Корпоративна соціальна відповідальність стало особливого поширеною останнього року. З початком масштабної війни багато українських та міжнародних компаній спрямували свою діяльність на підтримку держави та військових. Вони організовують кампанії зі збору коштів на армійське спорядження та амуніцію або створюють власні фонди для підтримки своїх співробітників та родичів, які захищають Україну у війні з росією. Крім того, роботодавці, які рекламують свої вакансії та виділяють ресурси на підтримку України, також отримують підтримку від шукачів роботи. За досвідом рекрутерів, якщо кандидат отримує дві пропозиції на одну й ту саму посаду, зарплату та схожі пільги, він обирає соціально відповідального роботодавця.

Використання штучного інтелекту в рекрутингу – це реальність. Попит на ШІ, такий як ChatGPT, вищий, ніж будь-коли. ChatGPT – це масштабна діалогова система, створена OpenAI, яка може відповідати на запитання та надавати інформацію про багато галузей. За допомогою ChatGPT рекрутери автоматизували такі рутинні завдання, як:

- Створення скриптів запитів X-Ray;

- Аналітика резюме;
- Створення холодних листів і фоллоу-апів;
- Створення оголошень про вакансії в різних форматах, розмірах і відтінках.

Крім того, ChatGPT є чудовим помічником для шукачів роботи, оскільки його штучний інтелект може виконувати низку завдань:

- ✓ Пошук релевантних оголошень про роботу
- ✓ Поради щодо складання резюме та підготовки до співбесіди
- ✓ Розв'язання тестових завдань
- ✓ Поради щодо розвитку кар'єри

Позитивний досвід кандидатів є ключем до побудови сильного корпоративного бренду і однією з сильних сторін роботодавця в сучасному жорсткому конкурентному середовищі. Тому вимірювання досвіду кандидатів – це один з перших кроків до зміцнення бренду роботодавця та випередження конкурентів. За допомогою цього процесу можна виявити поточні проблеми у взаємодії компанія-кандидат і знайти найкращі рішення на майбутнє. Результати аналізу Candidate Experience також допоможуть рекрутерам поглянути на свою роботу під іншим кутом зору.

2.2. Аналіз факторів середовища, що впливають на рекрутинг

Фактори, що впливають на рекрутинг, включають мікро (внутрішні) фактори, які організація має безпосередній контроль і вплив. Фактори макросередовища (зовнішні) загалом не піддаються контролю та впливу організації. Обсяг і ступінь діяльності з найму різняться від організації до організації. Розмір організації, як правило, має значний вплив на процес найму та відбору. Загалом великі організації, в яких працюють тисячі співробітників, зазвичай наймають спеціалізованих фахівців з підбору персоналу, які є експертами з найму та відбору талановитих співробітників в організації, і вони краще вміють впроваджувати сучасні процеси, системи або технології підбору

персоналу. Як правило, вартість найму є одним із найважливіших факторів зовнішнього середовища, який впливає на наймання та відбір працівників в організації. Вартість найму, як правило, розраховується відповідно до кожної нової діяльності з найму, яку організація проводить на регулярній основі, і сьогодні фінансові витрати на наймання, як правило, високі. Кожна організація, невелика чи велика, спочатку повинна регулярно визначати вартість найму, щоб точно здійснювати планування майбутніх людських ресурсів і мати можливість виділяти достатні бюджети на наймання.

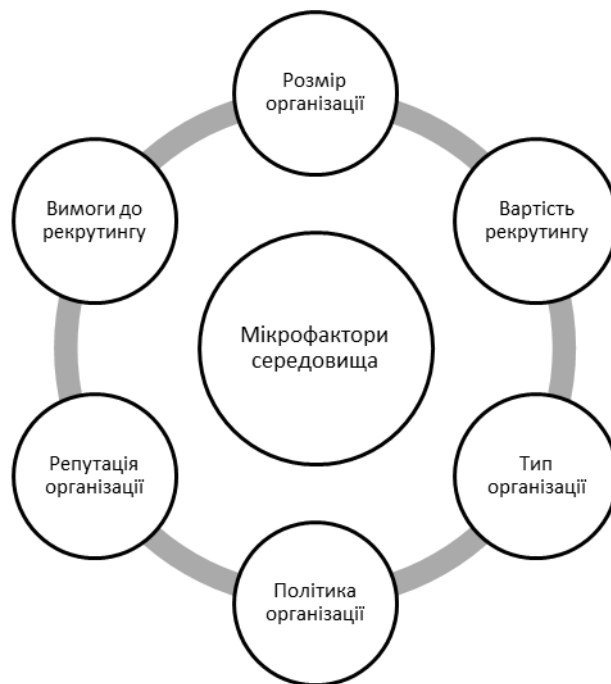


Рис. 2.2. Мікрофактори середовища, що впливають на рекрутинг
Джерело: [Aswathappa].

Історично організації можуть здійснювати свою повсякденну операційну діяльність, зареєстровані як (1) комерційна організація та (2) як неприбуткова організація. Наймання в приватному секторі спрямоване на пошук кваліфікованих співробітників, які можуть (1) швидко заробити більше грошей для організації, (2) підвищити як її бренд, так і ринкову вартість. У той час як урядове наймання зосереджено на забезпеченні людей (1) гідною роботою (отримання фіксованої зарплати та пільг) і (2) можливостями кар'єрного зростання, які змінюють життя. Політика найму чітко визначає, чи дозволено

внутрішній набір (наймання поточних працівників) і зовнішній набір (наймання претендентів на роботу з-за меж організації), отже, цей внутрішній фактор має значний вплив на діяльність організації з найму та відбору. Політика організації з підбору персоналу сильно впливає на її діяльність з підбору персоналу, оскільки все, що можуть і не можуть робити спеціалісти з управління персоналом під час процесу найму, чітко обумовлено. Політика найму надає вказівки щодо мінімальних/максимальних витрат на наймання, кумівства, законів про працевлаштування, рівних можливостей працевлаштування, працевлаштування людей, які досягли пенсійного віку, працевлаштування працівників на неповний або повний робочий день, бажаних методів працевлаштування тощо.

Кандидати на роботу в основному стурбовані іміджем організації, перш ніж подати заявку на роботу, тому імідж організації має великий вплив на процес найму та відбору. Як правило, більшість організацій-блакитних фішок легко залучають велику кількість претендентів на роботу завдяки своїй гарній репутації та позитивному сприйняттю, яке вони мають серед претендентів на роботу на ринку праці. Загалом те, як імідж організації сприймається на ринку праці, загалом впливає на процес найму. Передумовою проведення успішного та ефективного процесу найму є посадова інструкція та специфікація особи. Фахівці з управління людськими ресурсами можуть зрозуміти більше про роботу, на яку вони здійснюють процес найму, лише тоді, коли вони уважно прочитають і зрозуміють посадову інструкцію та специфікацію особи. Коли фахівці з людських ресурсів читають опис посади та специфікацію особи, це дає їм змогу краще зрозуміти якості, які вони повинні шукати в кандидатах на роботу. Таким чином, інформація, отримана зі специфікації особи та опису посади, загалом впливає на процес найму з точки зору: (1) вибору методу найму для використання та (2) підготовки фінансових бюджетів, які покриватимуть витрати на наймання.

У деяких країнах існує місцеве законодавство про працю, яке суворо забороняє працевлаштування людей з інших країн, щоб надавати першочергові

можливості працевлаштування місцевим жителям або громадянам, оскільки це допомагає знизити рівень безробіття в країні. Однак глобалізація світової економіки відкрила глобальний ринок праці та зробила світ безмежною економікою, і цікаво, що більшість найбагатших економік світу продовжують процвітати в результаті найму іноземної робочої сили, яка постійно забезпечує їм наступне: (1) інноваційні нові ідеї, (2) передача технологій і досліджень, (3) знання, (4) навички, (5) різноманітна культура (6) допомагає посилити зовнішню політику їхнього уряду тощо.

Неконтрольоване макросередовище також відіграє значну роль у впливі на рекрутингову діяльність в організації. Рис. 2.3 зображує макрофактори зовнішнього середовища, що впливають на активність рекрутингу.



Рис. 2.2. Макрофактори середовища, що впливають на рекрутинг

Джерело: [Global Finance].

У більшості країн на рекрутинг нових працівників сильно впливають закони про рівні можливості працевлаштування та трудові відносини. Коли спеціалісти з управління людськими ресурсами вирішують використати відбіркові тести для вибору претендентів на роботу, вони повинні спочатку переконатися, що тести є надійними в тому сенсі, що вони не будуть

несправедливо дискримінувати кандидатів на роботу. Загалом ринок праці – це місце, де знаходяться як шукачі роботи, так і роботодавці. Попит і пропозиція навичок на ринку праці суттєво впливає на функцію найму персоналу. Умови місцевого ринку праці мають значний вплив на процес найму та відбору в організації. На вакансії низького, середнього та високого рівнів, які виникають в організації, впливають поточні умови ринку праці. Тому, коли в країні спостерігається високий дефіцит критичних навичок, більшість організацій намагаються знайти потрібних людей. Загалом на процес найму впливають такі економічні фактори, як поточні процентні ставки, рівень інфляції, рівень безробіття, валовий внутрішній продукт (ВВП), рівень прямих іноземних інвестицій (ПІІ) тощо. Типовим гарним прикладом країни, яка характеризується низьким рівнем безробіття, низькими темпами інфляції та багатьма іншими хорошими економічними факторами. Економіка країни отримує переваги від високорозвиненого сектору послуг, очолюваного фінансовими послугами, і промисловості, яка спеціалізується на високотехнологічному виробництві, заснованому на знаннях.

Технологічний фактор має величезний вплив на різні функції управління людськими ресурсами, однією з яких є підбір персоналу. Щодня світ адаптує нові технологічні зміни у формі нового обладнання, систем комп'ютерного програмного забезпечення та процесів, оскільки вони позитивно впливають на рівень продуктивності організації. Наприклад, використання інформаційних систем управління персоналом (таких як програмне забезпечення для адміністрування заробітної плати, онлайн-форми заявок на роботу та прогнозна аналітика), використання всесвітньої павутини для спілкування (через надсилання та отримання електронних листів, включаючи факси), використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), таких як голосові дзвінки з мобільного телефону та короткі тексти повідомлень (sms), використання голосових і відеоконференцій через Інтернет (наприклад, програмне забезпечення Skype надає продукти Інтернет-комунікації) та спілкування в соціальних мережах під час процесу найму.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕКРУТИНГУ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Виклики та імперативи розвитку рекрутингу в системі управління персоналом

Кожен власник бізнесу прагне найняти команду працівників, на яких він/вона може покладатися для виконання будь-яких поставлених перед ними завдань, щоб він/вона приділяв їхню увагу іншим видам діяльності, які потребують їхньої негайної уваги. У наш час через прискорену глобальну війну за таланти більшість керівників великих корпорацій стикаються з проблемою залучення, рекрутингу та утримання висококомпетентних і кваліфікованих працівників. Загалом рекомендується, щоб організації спочатку ухвалили програму рекрутингу, яку вони використовуватимуть на постійній основі, щоб знайти потрібних їй людей із належною кваліфікацією та досвідом і успішно переконати їх взяти на себе зобов'язання працювати в організації протягом тривалого періоду часу. Ефективні процеси рекрутингу гарантують, що вони постійно наймають потрібних людей економічно ефективним способом і заощаджують час. Інвестиції в підбір персоналу є критично важливим фактором успіху, який деякі організації використовують у своїй повсякденній операційній діяльності.

Зараз існує багато проблем, з якими стикаються HR у різних організаціях. Головним чином це пов'язано зі швидкими змінами в бізнес-середовищі (фактори макросередовища, такі як законодавство, технології, соціально-демографічні показники тощо). Професіонали з людських ресурсів у більшості організацій по всьому світу перебувають під величезним тиском, щоб залучити та прийняти на роботу претендентів потрібного рівня, тоді як, з іншого боку, різні фактори ускладнили завдання пошуку цих талановитих претендентів на роботу з дуже затребуваними дефіцитними навичками. складний. Десять

поширених проблем, з якими стикається функція рекрутингу, зображено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Виклики процесу рекрутингу

Джерело: [3].

Політика підбору персоналу допомагає рекрутерам під час процесу підбору персоналу бути повністю обізнаними щодо того, що можна і чого не робити. Тому, коли організація має застарілу політику найму персоналу з таких питань, як політика різноманітності та інклюзії, функції найму буде важко вміло збалансувати потреби/цілі організації щодо різноманітності та інклюзії. У деяких організаціях політика найму персоналу, як правило, нечітка, оскільки рекрутери зрештою роблять те, що вважають за потрібне, і це призводить до того, що стратегія найму фірми не відповідає: (1) стратегії кадрових ресурсів і (2) бізнес-стратегії організації.

У багатьох організаціях по всьому світу поширилася HR-технологія, і зараз вони впроваджують нові системи найму, які можуть допомогти їм покращити їхню функцію найму та отримати кращий імідж на ринку праці. Однак не всі кадрові технології прості та розумні у використанні для

претендентів на роботу, і в деяких випадках деякі нові технології, якщо ними неналежним чином керують кваліфіковані люди, призведуть до того, що організація матиме дуже складний процес найму. Коли організація має дуже складний процес найму, більшість її претендентів на роботу звільняються ще до завершення процесу найму, і це одна з найпоширеніших проблем, з якими служба найму стикається щодня.

Інтернет полегшив рекрутерам у всьому світі пошук претендентів на роботу, а в деяких випадках рекрутери тепер перешукують працівників інших організацій. Глобальна конкуренція посилилася, і організації, які не пропонують кращих умов праці та хороших фізичних умов для своїх співробітників, з більшою ймовірністю отримають конкуренцію своїх конкурентів на ринку праці. Наявність високого рівня конкуренції ускладнила наймання для багатьох організацій, оскільки тепер їм доводиться пропонувати високоталановитим шукачам роботи вищі пакети винагороди. Крім того, у деяких випадках рекрутери витрачають більше фінансових ресурсів, ніж виділений бюджет для найму, щоб їм вдалося залучити дефіцитних талановитих працівників, які можуть заповнити відкриті вакансії.

Деякі організації у світі добре відомі як бренди хороших роботодавців, які пропонують чудові умови праці та найсучасніше фізичне робоче середовище своїм працівникам до такої міри, що коли їхні оголошення про роботу поширюються в ЗМІ, вони отримують сотні тисяч CV/резюме від претендентів на роботу. Зазвичай функція підбору персоналу стикається з проблемою перегляду великої кількості резюме/резюме, які вони отримують від претендентів на роботу, і в деяких випадках це стає втомливим і нудним для рекрутерів, тому вони можуть коротко переглядати заявки на роботу, щоб швидко вибрати кілька заявок серед великої кількості заявок на роботу, які вони отримали б на цю конкретну відкриту вакансію.

Світ, у якому ми живемо сьогодні, керується технологіями настільки, що інформацію тепер можна легко створювати, змінювати, контролювати та поширювати будь-хто, хто може використовувати технології. Деякі з

претендентів на роботу часто подають заявки на роботу в організаціях, використовуючи неправдиву інформацію, наприклад, вони можуть використовувати неправдиву інформацію, що стосується їхньої освіти, особистої інформації, досвіду роботи, рекомендацій про роботу тощо, щоб отримати роботу, яку вони хочуть на даний момент. У деяких випадках організація може зрозуміти, що вона найняла не ту особу, яка використала неправдиву інформацію після того, як вони підписали трудовий договір, і це може призвести до того, що організація зазнає серйозних ускладнень із деякими трудовими законами країни. Крім того, навіть якщо після використання неправдивої інформації та підписання трудового договору наймають не ту особу, організація все одно стикається із завданням перезапуску процесу найму заново, щоб знайти потрібного претендента на роботу.

Останнім часом глобальний ринок праці заповнили претенденти на роботу з: (1) дуже дефіцитними навичками, (2) які хочуть отримати миттєве задоволення, (3) які хочуть розважатися та (4) які віддають перевагу роботі в робочому середовищі, орієнтованому на високі технології. Крім того, більшість сучасних претендентів на роботу – це «стрибуни», які постійно шукають кращих можливостей роботи по всьому світу. Сьогодні організації стикаються з проблемою непідписання трудових контрактів, особливо за обставин, коли обраний претендент на роботу, якого організація хоче найняти, є «перескоком», який отримує безліч пропозицій роботи від різних організацій через їх дуже дефіцитні навички.

Також багато організацій завоювали погану репутацію брендів поганих роботодавців через такі причини: (1) вони пропонують своїм працівникам погані умови праці, (2) вони виробляють продукцію низької якості, (3) вони постійно отримують від'ємний дохід від продажів/фінансові збитки на щорічній основі та (4) вони підвищили показники поганого обслуговування клієнтів. Зазвичай організаціям з поганою репутацією на ринку праці часто важко залучити претендентів на роботу, коли вони розміщують свої оголошення про прийом на роботу в ЗМІ. В умовах занепаду економіки з

надлишком кандидатів лише деякі керівники рекрутингу приділяли багато уваги іміджу зовнішнього бренду роботодавця.

Важливість рекрутингової діяльності в організації безсумнівна. Загалом, є багато причин, чому це дуже важливо в оперативному житті будь-якої організації. Є багато причин, чому функція рекрутингу важлива для організації, і вони зображені на рис. 3.2. Однією з головних цілей будь-якої організації є найняти та утримувати талановитих працівників. Мета рекрутингу – спонукати претендентів на роботу надсилати свої заявки в організацію для працевлаштування. Це допомагає організації зібрати групу високоталановитих людей, необхідних для задоволення потреб у людських ресурсах. Таким чином, підбір персоналу допомагає організації залучати претендентів на роботу відповідної якості. Необхідно виділити адекватні бюджети найму, щоб найняти потрібну людину за належну ціну без шкоди для вимог до навичок/персоналу, оскільки це дає змогу організації знаходити людей, які відповідають правильній людині та організації.

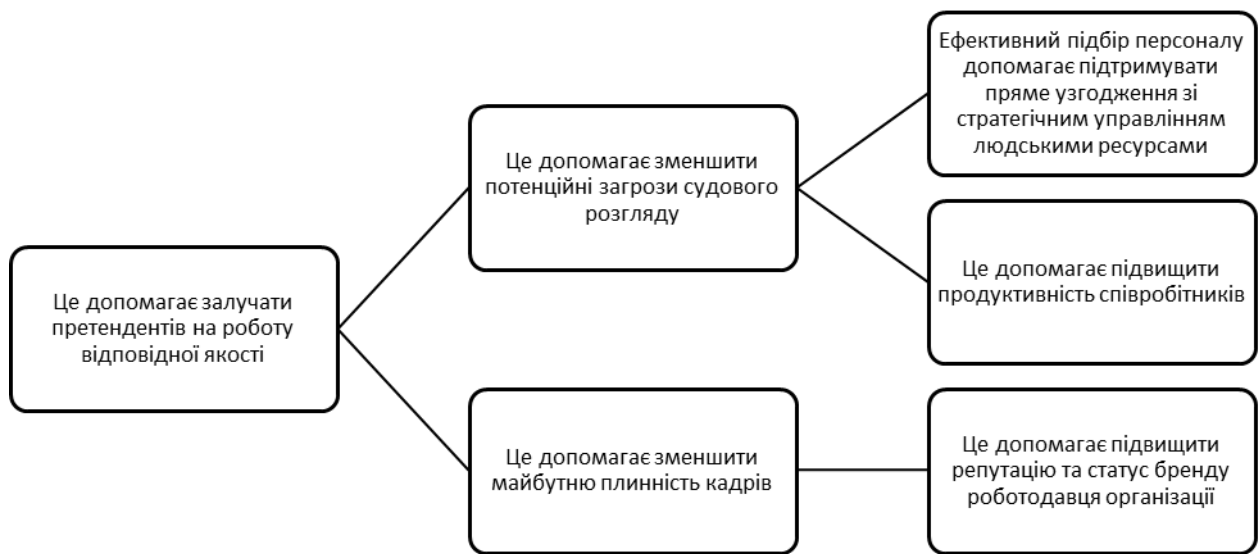


Рис. 3.2. Імперативи рекрутингу для організації

Джерело: [7].

Управління персоналом має підтвердити, що високоефективні процеси набору та відбору є надійними, обґрунтованими, справедливими, законними та

економічно ефективними. Ретельно розроблений процес набору та відбору, який є справедливим, законним і дійсним, дає змогу відділу кадрів організації або відділу найму знизити ризик подання позовів проти організації за несправедливі практики найму та відбору, такі як дискримінація претендента на роботу, яка призвела до його або їй не пропонують роботу. Проте законодавство про працю, стосується процесу найму чи відбору.

Відповідно до законодавства з рівних можливостей працевлаштування розвинених країн незаконною практикою працевлаштування для трудової організації є: (1) виключення зі свого членства, або інша дискримінація, будь-якої особи через її расу, колір шкіри, релігію, стать або національне походження; (2) обмеження, відокремлення або класифікація своїх членів чи претендентів на членство, або класифікація щодо того, щоб не відмовляти чи відмовляти в направленні на роботу будь-яку особу будь-яким способом, який би позбавив будь-яку особу можливостей працевлаштування або обмежив такі можливості працевлаштування або іншим чином негативно вплинув на його статус як працівника або претендента на роботу через расу, колір шкіри, релігію, стать або національне походження такої особи; або (3) спонукання або намагання змусити роботодавця дискримінувати особу в порушенні цього закону.

Ефективний процес підбору персоналу є ключем до зменшення плинності кадрів в організації. Загалом ефективні процеси найму мають можливість залучати та виявляти найкращі таланти з сильною пристрастю та мотивацією працювати в організації протягом тривалого періоду часу. Люди з сильною пристрастю до свого бренду роботодавця та роботи, швидше за все, будуть щасливі на робочому місці, і вже одне це допомагає підвищити їхній моральний дух, щоб постійно досягати видатних результатів у роботі. Ефективний процес найму може точно визначити вимоги до персоналу для конкретної вакансії, такі як особистісні та інтелектуальні характеристики, якими має володіти особа, яка займає відкриту вакансію, щоб бути компетентною на робочому місці. Як правило, люди, які є компетентними у своїй роботі, часто щасливі на робочому

місці, і вони також, швидше за все, мають значно менші наміри звільнитися або залишити свого роботодавця, тому ефективний підбір персоналу допомагає зменшити плинність кадрів.

Основна мета стратегічних кадрових ресурсів полягає в тому, щоб застосувати більш практичні та ефективні процеси людських ресурсів (позитивні результати) в організації, і, як наслідок, добре сплановані процеси рекрутингу персоналу відповідають стратегічному управлінню людськими ресурсами в організації. Плани кадрової роботи організації створюються на основі цілей організації щодо людських ресурсів, які полягають у залученні та утриманні відповідного калібру кандидатів на роботу. Таким чином, підбір персоналу допомагає підвищити узгодженість стратегічного управління людськими ресурсами.

Коли новоприйнятий працівник відчуває, що під час процесу найму до нього ставилися чесно та високо цінували, він, швидше за все, створить збалансований психологічний контракт і трудові відносини з організацією протягом тривалого періоду часу. Щасливий працівник, швидше за все, працюватиме краще на робочому місці та досягне хороших результатів у роботі, ніж нещасливий працівник, з яким могли погано поводитися під час процесу рекрутингу. Загалом спосіб, у який розроблено процес найму, допомагає покращити корпоративний імідж організації як хорошого роботодавця на ринку праці, тим самим підвищуючи статус бренду роботодавця. Тому процес починається з певної форми реклами або сповіщення про наявність вакансії та завершується, коли починається процес відбору. Рекрутинг дуже схожий на маркетинг і продажі, оскільки керівництво має визначитися з цільовим ринком, відповідними кандидатами та рекламувати вакантну посаду таким чином, щоб їх повідомили про вакансію та створили позитивний імідж роботи та організації.

Кожен підрозділ HR має на меті покращити продуктивність організації шляхом ефективного управління всіма проблемами, пов'язаними з людьми, щоб підвищити рівень продуктивності організації через її працівників. Таким

чином, коли рівень продуктивності організації високий, виробляється більше товарів/послуг, і це призводить до збільшення доходу від продажів, отже, існує тісний зв'язок між функцією найму та прибутковістю організації. Кілька наукових досліджень виявили, що функції найму та відбору допомагають підвищити ефективність/продуктивність організації. Однією з цілей функції відбору персоналу в організації є залучення та наймання нових співробітників за мінімально можливих витрат, і це також допомагає організації економити гроші. Коли процес найму економить гроші для організації, він допомагає підвищити її прибутки. Функція рекрутингу відповідає за те, щоб організація наймала висококваліфікованих співробітників (найкращих виконавців), і ці найкращі виконавці дають чудові результати роботи, які допомагають організації досягти поставлених цілей, тобто цілей отримання прибутку.

Процес подання заявки на роботу зазвичай є першою можливістю, коли претенденти на роботу знайомляться з організацією, і в деяких випадках, якщо претенденту вдається прийти на співбесіду, це може бути його перший контакт з організацією з точки зору її людей, приміщень, культури, продуктів або клієнтів через процес найму та відбору. Коли організація впроваджує ефективний і прозорий процес найму, це допомагає створити добре запам'ятовується перше враження про організацію, її етику, доброчесність, належну практику корпоративного управління та її цінності щодо своїх співробітників. Коли новоприйняті співробітники відчують, що їх високо поважають, цінують і дають відчуття, що вони справді є частиною команди в організації через процес найму, їхні наміри піти зменшуються або зникають.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі запропоновано нове вирішення проблеми рекрутингу працівників в системі управління персоналом. Це дало можливість не тільки сформулювати висновки щодо викликів розвитку рекрутингу в системі управління персоналом, але й окреслити ключові його імперативи.

1. Одним із найскладніших завдань, з якими сьогодні стикаються більшість фахівців з управління людськими ресурсами, є пошук правильних претендентів на роботу з необхідними компетенціями, кваліфікацією та досвідом. Набір і відбір співробітників стали критично важливим завданням у будь-якій організації сьогодні, і кожна організація повинна мати співробітників, які відповідають за функцію найму. Таким чином, роль рекрутингу полягає в тому, щоб підготувати достатню кількість кандидатів на роботу, щоб допомогти забезпечити наявність адекватних людей з необхідними навичками та вимогами, які заповнять вакансії, які можуть виникнути в організації. Сьогодні організації створюють свою конкурентну перевагу за допомогою функції найму, пропонуючи дивовижний досвід кандидатів, створюючи та демонструючи привабливу організаційну культуру.

2. Загалом кожен відділ кадрів у кожній організації прагне здійснити процес набору персоналу з найменшими можливими витратами, одночасно залучаючи велику кількість заявок на роботу. Можна зробити висновок, що рекрутингова діяльність схожа на маркетинг/продажі через той факт, що всі комунікаційні зусилля з рекрутингу спрямовані на конкретну цільову аудиторію, а саме на відповідних кандидатів на роботу. Кінцевою метою підбору персоналу є набір і відбір співробітників потрібного рівня з одночасним дотриманням встановлених кодексів етичної практики та державного законодавства. Менеджер з персоналу несе відповідальність за те, щоб уся діяльність відділу з персоналу, включаючи функцію підбору персоналу, була безпосередньо пов'язана з бізнес-стратегією. Дослідження підбору персоналу допомагає функції підбору персоналу заздалегідь дізнатися більше про поточні та майбутні тенденції підбору персоналу.

Сьогодні бізнес-середовище відіграє вирішальну роль у переході світової економіки від орієнтації на промисловість до орієнтації на послуги та технології. Діяльність з підбору персоналу є одним із аспектів відділу кадрів, на який щодня значно впливають як мікро-, так і макрорефактори середовища. Обсяг і ступінь діяльності з найму різняться від організації до організації. Мікрорефактори, що впливають на наймання персоналу, включають: розмір організації, вартість найму, тип організації, репутацію організації та вимоги до найму. Рефактори макросередовища, що впливають на наймання, включають: трудове законодавство, ринок праці, технології та економіку.

Можна зробити висновок, що інвестиції у функції найму та відбору в організації сьогодні стали новим модним явищем у діловому світі. У наш час організації інвестують мільярди доларів у придбання нових кадрових технологій, які допомагають їм покращити процеси найму, щоб найняти правильних людей, які працюватимуть так, як очікується. Кілька наукових досліджень виявили, що функції найму та відбору допомагають підвищити ефективність/продуктивність організації. Коли в організації діє ефективний і прозорий процес рекрутинг, це допомагає створити добре запам'ятовується перше враження про організацію та її цінності щодо її співробітників. Отже, можна зробити висновок, що на програму утримання талантів в організації суттєво впливає процес рекрутингу персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бала В.В., Мацак А.Г. Теоретичні засади формування системи мотивації персоналу на основі аналізу мотиваційних теорій. *Економічний форум*. 2014. № 3. С. 136-144. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor_2014_3_22.pdf.
2. Балабанова Л.В. Управління пресономом: навч. посібник. К: ВД Професіонал, 2006. 512 с.
3. Басовский Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник. Л. Е. Басовский. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2013. 365 с.
4. Бериславська А. В. Мотивація праці управлінського персоналу у забезпеченні зростання економічних результатів підприємства : автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.00.04.; Херсон. нац.техн. ун-т. Херсон, 2013. 20с.
5. Бутенко І. Еволюція й генезис основних концепцій управління персоналом. *Вісник економічної науки України*. 2013. № 2. С. 20–25.
6. Венгерова О. В. Особливості мотивації праці в бюджетній сфері. *Вісник*. Київ, 2016. Вип. 1 (29). С. 13-16.
7. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 10–15.
8. Вечеря С. В. Удосконалення методики оцінки мотиваційного механізму сільськогосподарського підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4431>.
9. Власенко О.С., Чарикова Ю.В. Мотивація персоналу в умовах кризи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 224–229.
10. Горбань В. Б. Використання мотиваційного потенціалу підприємства для формування дієвої системи мотивації працівників. *Економіка та держава*. 2012. № 5. С. 108-112.
11. Горкіна Л.П. Досвід та шляхи підвищення ефективності реалізації людського потенціалу в трансформаційній економіці України. *Вісник економічної науки України*. 2009. №2. С. 29-35.

12. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2011. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>.
13. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. К: Видавництво “Центр учбової літератури”, 2009. 440 с.
14. Дубровіна К. Мотивація, як функція менеджменту. *Вісник*. Київ, 2016. Вип. 2 (30). С. 40-42.
15. Дьолог Т. І. Управління мотивацією у вітчизняних підприємствах: мотиваційний механізм, мотиваційні фактори і критерії ефективності мотивації. *Економіка та держава*. 2013. № 10. С. 16-18.
16. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2012. Т. 133. С. 65–71.
17. Іншин М. І. Особливості мотивації працівників в ЄС. *Часопис Київського університету права*. 2015. № 2. С. 140-143.
18. Кошовий Б.-П. О. Мотиваційні концепції потреб в управлінні демотивацією персоналу малих підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 1. С. 29–32.
19. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 151-154.
20. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. К.: Кондор, 2003. 296 с.
21. Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: учебник. Новосибирск: Знание, 2016. 200 с.
22. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. № 3. С. 26-29.
23. Кушнерик О. В. Оцінка мотивації праці персоналу підприємства з переробки сільськогосподарської продукції: інноваційний підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 22. С. 93–97.

24. Онищенко В. П. Основні концептуальні положення сучасного міжнародного менеджменту. *Економіка України*. 2008. №11. С.4-18.
25. Офіційний веб-сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
26. Осецький В. Л. Поступ системи мотивації праці: від матеріалізації до постматеріалістичних цінностей. *Економічна теорія*. 2011. № 2. С. 47-57.
27. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. 301 с.
28. Рудько В. А. Гуткевич С. О., Мостянська Т. Л. Управління персоналом : навч. посібн.. К. : Кондор, 2013. 310 с.
29. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.
30. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 98–102.
31. Шаульська Л. В. Карпенко А. В.. Соціальна політика як передумова розвитку інтелектуальних складових людського потенціалу. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. Електронне наукове періодичне видання. 2018. № 2 (04). С. 33–44.
32. Шкурат М.Є. Інформаційне забезпечення управління персоналом в умовах організації колективної роботи. *Економіка і організація управління*. 2016. №3. С. 368–374.
33. Alexandrov, G.V., Tseselskaya, E.V. Foreign experience in the field of enhancing staff motivation and retaining staff in the enterprise. *Postulate*, 2017. 6(20), 56-60.
34. Borscheva, A.V., Ilchenko, S.V. Evaluation of the effectiveness of the personnel policy of the organization. *Bulletin of Experimental Education*, 2017.4(13), 41-51.
35. Dryakhlov, N., Kupriyanov, E. Personnel motivation system in Western Europe and the USA. *Problems of Theory and Practice of Management*, 2009. 2, 83-88.