

## Особливості наймання персоналу з урахуванням зовнішніх чинників

**Ачкасова Оксана Вікторівна**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та соціальних наук  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця

**Achkasova Oksana**

Simon Kuznets Kharkov National University of Economics

Статтю присвячено актуальним питанням ефективного залучення та наймання персоналу, який має необхідний потенціал, щоб стати рушійною силою позитивних зрушень у діяльності підприємства. Проаналізовано зміст процесу наймання персоналу та встановлено низку чинників, вплив яких має бути враховано вітчизняними підприємствами під час наймання персоналу. Проаналізовано стан ринку праці та структуру зовнішніх джерел залучення персоналу як основних зовнішніх чинників, що мають вплив на здійснення процесу наймання персоналу. Надано рекомендації щодо вибору зовнішніх джерел залучення персоналу для вітчизняних підприємств. Обґрунтовано доцільність застосування конкретних job-сайтів для пошуку персоналу. Розроблено рекомендації щодо здійснення наймання персоналу певних категорій, що є у надлишку на вітчизняному ринку праці, та тих, що є дефіцитними.

**Ключові слова:** персонал, наймання персоналу, ринок праці, зовнішні чинники, джерела залучення персоналу.

**Ачкасова О.В. ОСОБЕННОСТИ НАЙМА ПЕРСОНАЛА С УЧЕТОМ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ**

Статья посвящена актуальным вопросам эффективного привлечения и найма персонала, который имеет необходимый потенциал, чтобы стать движущей силой позитивных изменений в деятельности предприятия. Проанализировано содержание процесса найма персонала и установлен ряд факторов, влияние которых должно учитываться отечественными предприятиями во время найма персонала. Проанализированы состояние рынка труда и структура внешних источников привлечения персонала как основных факторов, которые имеют влияние на осуществление процесса найма персонала. Предоставлены рекомендации относительно выбора внешних источников привлечения персонала для отечественных предприятий. Обоснована целесообразность применения конкретных job-сайтов для поиска персонала. Разработаны рекомендации относительно проведения найма персонала конкретных категорий, которые являются избыточными на отечественном рынке труда, и тех, что являются дефицитными.

**Ключевые слова:** персонал, найм персонала, рынок труда, внешние факторы, источники привлечения персонала.

**Achkasova Oksana. FEATURES OF PERSONNEL RECRUITMENT WHICH TAKES INTO ACCOUNT EXTERNAL FACTORS**

The article is devoted to crucial problem of effective search and recruiting personnel which have necessary potential to become the driving force of positive changes in domestic enterprises' activities. The article is aimed to analyze conditions of labor market and the structure of external sources of personnel search as the main external factors which have influence on a personnel recruitment process and develop recommendation regarding personnel recruitment which takes to account external factors. For achieving specified goal the general scientific methods were used in the article including abstract logical method, systems approach, methods of analysis and synthesis. The research papers of leading domestic and foreign scientists, the official data of State Employment Service of Ukraine were used as an information base of this research. In the article the content of personnel recruitment process and variety of factors which should be considered by domestic enterprises during recruitment process were analyzed. The necessity of taking to account external factors such as labor market and the structure of external sources of personnel search during personnel recruitment process was justified in the article. The major trends on a domestic labor market and the structure of external sources of personnel search were identified based on the analyses. The recommendations of external sources of personnel search selection by the domestic enterprises were given. The expediency of using specific job-sites during the search of personnel was justified. The right choice of the external sources of personnel search is the one of the most important conditions of effective and quick filling of vacancies.

Also taking to account the major trends on a domestic labor market can help enterprises to choose right personnel recruitment tactics. The recommendations regarding to the recruitment of specific personnel categories which are deficient or excess in a domestic labor market were given in the article. The results of research have practical meaning for domestic enterprises because it provides increase of recruitment efficiency through searching and recruitment skilled worker with necessary qualities in a short period of time.

**Key words:** personnel, personnel recruitment, labor market, external factors, sources of personnel search.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** На сучасному українському ринку праці склалася непроста ситуація, зумовлена негативним впливом багатьох економічних та політичних чинників. Основним чинниками, що призводять до погіршення у сфері зайнятості, є триваючий спад виробництва, фінансова розбалансованість національної економіки, невдалі спроби реформування господарських механізмів, збільшення обсягів внутрішньої міграції тощо. Все це негативно впливає на протікання соціально-економічних процесів у державі та позначається на результатах діяльності кожного окремого підприємства. Діяльність підприємств у таких умовах суттєво відрізняється від їх стабільного функціонування і носить антикризових характер. У цих умовах як ніколи раніше підвищується значення такої складника менеджменту підприємства, як управління персоналом, оскільки без необхідних працівників жодне підприємство не зможе досягти своїх цілей та здійснювати ефективну діяльність. Численні дослідження констатують, що персонал є найціннішим ресурсом підприємства, тому головним завданням підприємства під час виходу з кризи має стати збереження та примноження людських ресурсів. Натомість сьогодні для багатьох вітчизняних підприємств є актуальною така кадрова політика, що передбачає оптимізацію чисельності працівників та скорочення витрат на персонал. До того ж виникають умови для підвищення плинності персоналу, тому що багато працівників знаходяться у пошуку кращих умов праці та гідної заробітної плати. В умовах фінансово-економічної кризи підприємства не мають змоги витрачати часові та фінансові ресурси на якісне формування персоналу та його розвиток, тому у разі виникнення вакантних посад загострюється проблема ефективного залучення та наймання персоналу, який має необхідний потенціал, щоб стати рушійною силою позитивних змін у діяльності підприємства. Отже, процес наймання має бути комплексним, системним і здійснюватися з урахуванням цілого комплексу чинників: не тільки внутрішніх потреб підприємства, але й зовнішніх чинників, зокрема загальних тен-

денцій та складу робочої сили на ринку праці, наявних зовнішніх джерел залучення персоналу тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сутність та зміст процесу наймання персоналу розглядається у багатьох наукових та науково-методичних працях таких зарубіжних і вітчизняних учених, як: М. Армстронг, Д.А. Аширов, Л.В. Балабанова, Т.Ю. Базаров, І.Б. Дуракова, О.В. Крушельницька, Л.І. Михайлова, Г.В. Назарова, О.В. Сардак та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Слід відзначити, що наявні дослідження питань наймання персоналу розглядають цей процес здебільшого з внутрішнього боку. Питання здійснення наймання персоналу з урахуванням зовнішніх чинників, зокрема ситуації на ринку праці та доступності зовнішніх джерел залучення персоналу, ще не знайшли послідовного вирішення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у висвітленні сучасного стану наймання персоналу і впливу на нього наявної ситуації на ринку праці та структури зовнішніх джерел залучення персоналу, розробленні теоретичних та практичних аспектів наймання персоналу з урахуванням зовнішніх чинників, таких як сучасні тенденції на ринку праці та структура зовнішніх джерел залучення персоналу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У науковій літературі визначається, що управління персоналом – це постійний процес вирішення проблем комплектування підприємства персоналом відповідної якості та кількості, що вимагає здійснення низки певних процесів та процедур, таких як наймання та адаптація персоналу, управління розвитком та мотивацією персоналу, оцінка персоналу тощо [1]. Вихідним та одним із найважливіших етапів у процесі управління персоналом підприємства є наймання персоналу, який значною мірою визначає якість та подальшу результативність управління персоналом. Відповідно до цього, як у теоретичних дослідженнях, так і в практичній діяльності багатьох підприємств процесу наймання персоналу приділяється значна увага. Осо-

бливо актуальним це питання стає у поточний період, коли багато вітчизняних підприємств перебувають у кризовому стані. Незважаючи на процеси скорочення чисельності персоналу, які проводяться під час реалізації антикризових програм, наймання персоналу не припиняється, оскільки без припливу нових кваліфікованих працівників стає неможливим проведення якісних змін у діяльності підприємства.

Відомо, що в загальних умовах процес наймання персоналу до підприємства складається з таких етапів, як:

1. Планування потреби в персоналі.
2. Набір (залучення) персоналу.
3. Відбір працівників із кандидатів на вакантну посаду
4. Обговорення й оформлення трудового контракту [2].

Аналіз змісту даного процесу у науковій літературі показав, що наймання персоналу розглядається вченими як процес, що здійснюється під впливом здебільшого внутрішньоорганізаційних чинників і лише частково – зовнішніх. Так, до внутрішньоорганізаційних чинників належать:

внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили;

вивільнення персоналу за різними причинами (звільнення за власним бажанням, вихід на пенсію, декретні відпустки тощо);

кадрові стратегія та політика;

структура та якісний склад персоналу тощо.

До зовнішніх чинників, що впливають на процес наймання персоналу, належать:

законодавчі та нормативні обмеження;

національні особливості ведення бізнесу;

політичні та соціально-культурні чинники;

економічний та технічний розвиток;

склад робочої сили та ситуація на ринку праці;

імідж та привабливість організації як працедавця;

склад зовнішнього ринку залучення персоналу, наявність і доступність зовнішніх джерел покриття потреби в персоналі [1–3].

Частіше за все серед найбільш вагомих зовнішніх чинників, що впливають на процес наймання, називаються ринок праці та ситуація на ньому. При цьому необхідність урахування впливу зовнішніх чинників розглядається лише під час здійснення перших двох етапів наймання персоналу – планування потреби та залучення персоналу. Однак, щоб бути максимально ефективним, процес

наймання має бути системним, комплексним, а всі його етапи мають відбуватися з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Так, відстеження і знання динаміки чинників, що впливають на потреби в персоналі, стає основою її планування. Під час визначення потреби в персоналі підприємство повинно вирішувати, чи можна взагалі задовольнити цю потребу, якою мірою та на якому ринку. Якщо, згідно з філософією наймання, до фокусу інтересів потрапляють зовнішні кандидати, то інформацію про них отримують перш за все за допомогою вивчення ринку праці. Співвідношення між попитом та пропозицією на ринку праці також впливає на процес залучення персоналу. Залежно від цього вибираються активні чи пасивні методи набору. Активним користуються тоді, коли попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію [1]. Частіше використовують дорогі джерела пошуку кандидатів, приділяючи більше уваги залученню кандидатів, аніж їх відбору. У разі перевищення пропозиції над попитом користуються пасивними методами.

Нині у структурі зовнішніх джерел залучення персоналу вітчизняних підприємств значну частку займає пошук кандидатів на посади через Інтернет-ресурси. Завдяки досягненням технічного прогресу менеджери з відбору та наймання персоналу отримали доступ до величезного обсягу інформації, яка значно спрощує процес наймання персоналу. Завдяки використанню Інтернет-ресурсів під час наймання персоналу значно скорочуються як часові, так і фінансові витрати на здійснення процедур відбору та відбору персоналу, оскільки з'являється можливість дистанційно оцінити ділові якості, навички та здібності кандидатів, розглянути їх портфоліо, резюме, приклади виконаних проектів, робіт тощо.

Великі компанії знаходять через Інтернет-ресурси майже 90% своїх працівників [4]. Однак, незважаючи на такі важливі переваги, як оперативність, широта охоплення аудиторії, цілеспрямованість, дешевизна, наймання через Інтернет-ресурси має й значні недоліки, а саме:

викладення кандидатами в резюме не завжди правдивої інформації про себе, необхідність її уточнення та перевірки на достовірність;

велика кількість резюме, що складені не професійно та містять неструктуровану інформацію про кандидата;

складнощі з пошуком необхідного кандидата, оскільки не всі спеціалісти читають вакансії та публікують свої резюме [4].

Отже, серед усього розмаїття Інтернет-ресурсів для пошуку роботи та персоналу необхідно визначити найбільш ефективні та доцільні з них для використання під час наймання персоналу з метою отримання всіх переваг та нейтралізації їх недоліків.

На основі аналізу інформації, представленої на різних Інтернет-ресурсах, що пропонує нині вітчизняний ринок вакансій, можна виділити ресурси, що найбільше користуються попитом серед пошукачів та мають функціонал для створення резюме, а отже, збільшують шанси рекрутерів знайти необхідних кандидатів на посади з адекватною інформацією у резюме: *rabota.ua*, *work.ua*, *hh.ua*. Ці Інтернет-ресурси дають змогу розміщувати резюме приватним особам і вакансії рекрутерам. Для працедавців є велика кількість послуг: публікації, оновлення та цільова розсилка вакансій; доступ до бази професійних резюме; HR-брендинг компанії. Деякі із цих ресурсів мають також мобільні додатки, що дають змогу працювати з ними з будь-якого пристрою. Викликають зацікавленість також додаткові інформаційні розділи на даних Інтернет-ресурсах, де викладаються цікаві й корисні статті на різноманітні теми, що стосуються працевлаштування.

Менш популярними та використовуваними вітчизняними підприємствами є такі ресурси, як *Jooble*, *DOU*, *LinkedIn*. Особливість сайту *Jooble.org* полягає у тому, що з його допомогою можна шукати вакансії не тільки в межах сайту, а й по всій мережі Інтернет. Цей ресурс існує вже 10 років і відрізняється досить простим функціоналом і пошуковим процесом. *DOU* – сайт, що орієнтований на ринок ІТ-технологій. На ньому можна знайти не тільки виконав-

ців у цій сфері, а й безліч корисної інформації. Однак для розміщення вакансії від імені компанії доведеться сплатити до \$20. Також цей портал часто використовується професіоналами для обміну досвідом, тому відкриває можливості для наймання працівників методом хедхантингу, тобто залучення кандидатів, які не знаходяться в процесі пошуку роботи. *LinkedIn.com* є діловою соціальною мережею. Сьогодні більшість топових рекрутерів шукає співробітників саме в ній, також за допомогою даної мережі можливі спілкування на професійну тематику та обмін діловими якостями.

Для виявлення переваг та недоліків застосування розглянутих Інтернет-ресурсів для залучення персоналу (job-сайтів) слід проаналізувати та порівняти їх за певними характеристиками (табл. 1).

Із даних табл. 1 видно, що найбільш дорогими ресурсами для публікації підприємствами вакансій є *DOU* та *rabota.ua*. *DOU* до того ж охоплює обмежену аудиторію пошукачів роботи. А от сайт *rabota.ua* надає найширший спектр можливостей для роботодавця та охоплює усі сфери, однак вимагає значних фінансових витрат на організацію залучення персоналу. Найбільша кількість вакансій розміщується на сайті *work.ua*, що зумовлено достатньою кількістю наданих можливостей, великою базою резюме кандидатів на посади та відносно невеликою ціною за використання підприємствами та організаціями послуг цього порталу. Отже, можна рекомендувати вітчизняним підприємствам використовувати під час залучення та наймання персоналу можливості, що надає job-сайт *work.ua*.

Окрім аналізу структури зовнішніх джерел залучення персоналу та вибору найбільш доцільного для використання, під час наймання персоналу слід також ураховувати тенденції на ринку праці. Ситуація на ринку

Таблиця 1

## Порівняльна характеристика job-сайтів за визначеними рисами

Job-сайти	Критерії				
	Ціна розміщення 5 вакансій, грн	Сфери	Можливість спілкування й обмін досвідом	Кількість вакансій на 30.01.2019	Кількість резюме на 30.01.2019
<i>rabota.ua</i>	1695	Усі сфери	–	64 370	98 752
<i>work.ua</i>	995	Усі сфери	–	55 608	196 494
<i>hh.ua</i>	975	Усі сфери	–	1980	4780
<i>Jooble</i>	–	Усі сфери	–	Немає даних	Немає даних
<i>DOU</i>	2800	ІТ сфера	+	Немає даних	Немає даних
<i>LinkedIn.com</i>	–	Усі сфери	+	Немає даних	Немає даних

праці має свій вплив на підхід до здійснення наймання персоналу. Так, в умовах дефіциту трудових ресурсів на ринку праці, за невеликої кількості наявних кандидатів на посади працедавцю необхідно встановлювати занижені вимоги до кваліфікації порівняно з еталонними, з'являється необхідність підвищення їхньої заробітної плати. І навпаки, за умови достатньої кількості претендентів на вакантні посади встановлюються більш високі вимоги до кандидатів, що значно скорочує кількість потенційних претендентів та, відповідно, фінансових витрат на процедуру відбору. Ускладняється вибір методів селекції кандидатів.

Дослідження ринку праці дає змогу отримати об'єктивне уявлення не тільки про потенційну кількість претендентів на вакантні посади, а й про їхню якість. Про це свідчать дані щодо професій та освіти шукачів роботи. Ці дані також впливають на вибір стратегії заміщення, розроблення програм уведення у посаду, у тому числі первинної адаптації.

Отже, для визначення особливостей наймання, які будуть актуальними для сучасних вітчизняних підприємств, слід провести аналіз поточної ситуації на ринку праці та динаміку основних його показників.

За даними Державної служби зайнятості України [5], протягом січня-серпня 2018 р. роботодавцями подано 58,4 тис. вакансій, що на 16% більше, ніж у 2017 р. Однак переважна більшість вакансій пропонувала мінімальну або наближену до неї заробітну плату. У розрізі професій найбільший попит роботодавців спостерігається на кваліфікованих робітників з обслуговування та експлуатації устаткування: водії, швачки, слюсарі, електромонтери, електрогазозварники, токарі, монтери колії, оператори заправочних станцій, муляри, робітники з комплексного обслуговування й ремонту будинків та дорожні робітники. Також затребувані працівники сфери послуг та торгівлі (продавці, кухарі, пекарі, охоронники, офіціанти, молодші медичні сестри, бармени, перукарі, соціальні робітники тощо) – 15,5% у структурі вакансій. Залишається високим попит на професіоналів (8,8%) та фахівців (9,6%) із досвідом роботи: бухгалтерів, лікарів, спеціалістів державної служби, фармацевтів, провізорів, вихователів, учителів, інженерів різних галузей, а також економістів. Працівників, що відносяться до категорії керівників та технічних службовців, підприємства потребують дещо менше – 6,2% та 4,2% відповідно.

І хоча рівень укомплектування поданих роботодавцями вакансій є досить високим, дисбаланс між попитом і пропозицією робочої сили зберігається. Станом на 1 січня 2019 р. кількість зареєстрованих безробітних становила 341,7 тис. осіб, що на 4% менше, ніж станом на відповідну дату минулого року.

Усього протягом 2018 р. послугами Державної служби зайнятості скористалися 1 064,02 тис. безробітних громадян. За професійними групами серед зареєстрованих безробітних переважають робітники з обслуговування, експлуатації устаткування (19,9%); працівники сфери торгівлі та послуг (15,1%); представники найпростіших професій (14,1%); законодавці, вищі державні службовці, керівники (13,2%). Значно менше безробітних громадян, що відносяться до професійних категорій фахівців (9,5%), професіоналів (8,6%), технічних службовців (5,4%).

Окремо варто сказати про якість робочої сили – вона є проблемною та не задовольняє вимоги роботодавців. Серед безробітних 37,5% – це люди, недостатньо конкурентоспроможні на ринку праці, зокрема випускники загальноосвітніх закладів та закладів вищої освіти без досвіду роботи, одинокі батьки з малолітніми дітьми, громадяни передпенсійного віку, інваліди, колишні ув'язнені тощо; 41% – люди віком старше 45 років; 38% – сільські мешканці, менш освічені та мобільні.

За останні десять років зазнала змін вікова характеристика пошукачів [6]. Дедалі активніше до пошуку роботи долучається молодь віком до 25 років. Але основна частка економічно активного населення сьогодні, як і в 2007 р., складається з українців віком від 26 до 45 років. При цьому переважна більшість із тих, хто шукає роботу, має вищу освіту – це магістри, спеціалісти та бакалаври. Якщо поглянути на ті професійні сфери, у яких пошукачі були більш активними у 2007–2017 рр., то ситуація відрізняється. Так, десять років тому частіше шукали роботу у сфері продажів – 15%. Водночас сьогодні сфері продажів доводиться ділити пальму першості зі сферою ІТ та телекомунікаціями – по 11% відповідно.

Водночас, зважаючи на те, що молодь є досить активною в питаннях пошуку роботи, сьогодні є доволі популярним працевлаштування молодих спеціалістів та студентів, які ще не закінчили навчання. 42% роботодавців зазначають, що програми стажування і працевлаштування для молодих спеціалістів існують давно та їх скорочення не планується [6].

Отже, проведений аналіз дає змогу констатувати певні умови, що склалися на ринку праці, а саме:

дефіцит кандидатів на посади з категорії висококваліфікованих професіоналів, фахівців та технічних службовців;

надлишок претендентів на управлінські посади, а також безробітних молодих спеціалістів, що зумовлює необхідність витратити значні фінансові та часові ресурси на відбір кандидатів високої якості серед усієї маси пошукачів роботи;

проблема пошуку кандидатів на посади, які б відповідали всім вимогам, що висувуються до цих здобувачів, що зумовлюється бажанням керівництва підприємств в найкоротші терміни залучити висококваліфікованих, досвідчених працівників як рушійну силу майбутніх якісних змін у діяльності підприємства та виходу з кризового стану. Деякі працедавці настільки ускладнюють критерії відбору, що співбесіди на деякі позиції іноді проводять у п'ять-сім етапів. При цьому рекрутерам висувуються жорсткі часові терміни на відбір.

Для вирішення вказаних проблем необхідно змінювати підхід до наймання персоналу, який зазвичай використовується на практиці вітчизняними підприємствами. Наймання персоналу має відбуватися з урахуванням зовнішніх чинників, таких як сучасні тенденції на ринку праці та структура зовнішніх джерел залучення персоналу.

Для підвищення ефективності наймання персоналу на управлінські посади з урахуванням надлишку претендентів на ці посади, усунення проблем пошуку якісного кандидата в найкоротші терміни та попередження у майбутньому зростання плинності персоналу рекомендується:

1. переглянути стереотипні критерії необхідного віку та досвіду кандидатів на управлінські посади. На відміну від досвідчених керівників, які часто не можуть вчасно усвідомити помилковість проведеного курсу розвитку підприємства та змінити його, молоді керівники часто є досить честолюбними, мають велику працездатність, прагнення до побудови успішної кар'єри та самоствердження через досягнення поставлених цілей. Під час відбору кандидатів на управлінські посади слід, перш за все, враховувати їх професійно-кваліфікаційні характеристики, вольові та адаптивні якості, організаторський потенціал;

2. під час співбесіди слід приділяти більше уваги виявленню цілеспрямованості кандидатів на посади;

3. ретельніше вивчати рекомендації з попередніх місць роботи на предмет з'ясування справжніх причин звільнення кандидатів на посади;

4. скоротити фінансові та часові терміни на відбір персоналу шляхом проведення співбесіди дистанційно за допомогою Skype-зв'язку;

5. залучати молодих спеціалістів як стажерів до виконання простих робіт, які не вимагають високого досвіду та відповідальності. Наймання стажерів не впливає на чисельність персоналу підприємства та не вимагає значних витрат на професійну оцінку та відбір. Водночас вони мають високу мотивацію до розвитку та зростання у кар'єрі, бажання розкрити свій потенціал;

6. щоб знизити ризик при прийомі на роботу та у подальшому знизити показники плинності персоналу, доцільно укладати з кандидатами на посади договір із максимальним випробувальним терміном, що дозволяється чинним законодавством. Це дає можливість максимально об'єктивно оцінити нового працівника в роботі й у разі незадовільних результатів розірвати трудовий договір у спрощеному порядку.

Для підвищення ефективності наймання персоналу на посади з категорії висококваліфікованих професіоналів, фахівців та технічних службовців з урахуванням дефіциту претендентів на ці посади та усунення проблем залучення якісного кандидата рекомендується:

1. максимально скоротити перелік формальних критеріїв для відбору та формулювати інформацію про вакансію так, щоб змістити пріоритети з пошуку надто кваліфікованого спеціаліста до залучення реального, збалансованого кандидата;

2. переглянути структуру співбесіди та розробити короткий перелік питань, які могли б дати правильне уявлення про якості кандидата на посаду;

3. застосовувати методи хедхантінгу – агресивного залучення необхідного кваліфікованого співробітника конкретної компанії. Також можна звернутися до методу «бумерангу» – зосередитися на залученні кандидатів, які раніше працювали в компанії;

4. окрім традиційних джерел залучення персоналу, застосувати більш сучасні: job-сайти (зокрема, work.ua), соціальні мережі та інші веб-технології, що дають змогу здійснювати залучення персоналу з мінімальним бюджетом; упроваджувати поширений за кордоном метод залучення шляхом розміщення

на сайті компанії інформації про особливості діяльності компанії, деталі вакансії та засоби отримання зворотного зв'язку від кандидатів на посади, що дає змогу залучити поінформованих кандидатів та проаналізувати в подальшому ефективність залучення персоналу.

Упровадження запропонованих рекомендацій у практичну діяльність вітчизняних підприємств забезпечить підвищення ефективності наймання персоналу, оскільки вони дають змогу враховувати під час наймання вплив таких зовнішніх чинників, як тенденції на ринку праці та доступність зовнішніх джерел залучення персоналу.

**Висновки з цього дослідження.** Кадрова політика багатьох вітчизняних підприємств, що супроводжується значним вивільненням персоналу в умовах фінансово-економічної кризи з подальшим тривалим залученням працівників, які б відповідали цілій низці формальних критеріїв, призводить до зниження ефектив-

ності наймання персоналу та в подальшому до погіршення соціально-психологічного клімату підприємства, зниження продуктивності праці й понесення значних економічних утрат. У цих умовах слід змінювати підхід до наймання персоналу так, щоб він міг забезпечити приплив кваліфікованих працівників та вдосконалення якісних характеристик персоналу з найменшими часовими витратами. Це стає можливим завдяки урахуванню впливу таких зовнішніх чинників, як наявні тенденції на ринку праці та доступність зовнішніх джерел залучення персоналу. Правильний вибір джерела набору є однією з основних умов якісного та швидкого закриття вакансії, забезпечує необхідну кількість та якість претендентів, що дають зворотний зв'язок на розміщену вакансію. А врахування існуючих тенденцій на ринку праці дає змогу вибирати адекватну тактику наймання, яка має ґрунтуватися на розроблених у статті рекомендаціях.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник ; 2-е вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2005. 304 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Донецьк, 2006. 458 с.
3. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я. Кибанова ; 2-е изд., доп. и перераб. Москва : ИНФРА-М, 2002. 638 с.
4. Полякова А. Интернет как один из ключевых методов поиска сотрудников. URL : <https://www.work.ua/articles/career/217/> (дата звернення: 30.01.2019).
5. Аналітична та статистична інформація Державної служби зайнятості України. URL : <https://www.dcz.gov.ua/analitics/68> (дата звернення: 01.02.2019).
6. Брицька І. Ринок праці: як змінилися кандидати за останні 10 років. URL : [https://biz.nv.ua/ukr/experts/brytska\\_i/rinok-pratsi-jak-zminilisja-kandidati-za-ostanni-10-rokiv-1721438.html](https://biz.nv.ua/ukr/experts/brytska_i/rinok-pratsi-jak-zminilisja-kandidati-za-ostanni-10-rokiv-1721438.html) (дата звернення: 28.01.2019).

#### REFERENCES:

1. Krushelnytska O.V., Melnychuk D.P. (2005). Upravlinnia personalom [Personnel Management], Kyiv: Kondor, 304 p. (in Ukrainian)
2. Balabanova L. V., Sardak O.V. (2006). Upravlinnia personalom [Personnel Management], Donetsk, 458 p. (in Ukrainian)
3. Kibanov A.Ya. (ed.) (2002). Upravlenye personalom orhanizatsyy [Personnel Management of Organization], Moscow: INFRA – M, 638 p. (in Russian)
4. Poliakova A. Internet kak odin iz kliuchevykh metodov poiska sotrudnikov [The Internet as one of the key method of the employee searching]. Available at: <https://www.work.ua/articles/career/217/> (accessed 30.01.2019).
5. Derzhavna sluzhba zaynyatosti Ukrainy (2018) Analitychna ta statystychna informatsiia [Analytical and statistic information]. Available at: <https://www.dcz.gov.ua/analitics/68> (accessed 01.02.2019)
6. Brytska I. Rynok pratsi: yak zminylysia kandydaty za ostanni 10 rokiv [The labor market: how have been candidates changed for the last 10 years]. Available at: [https://biz.nv.ua/ukr/experts/brytska\\_i/rinok-pratsi-jak-zminilisja-kandidati-za-ostanni-10-rokiv-1721438.html](https://biz.nv.ua/ukr/experts/brytska_i/rinok-pratsi-jak-zminilisja-kandidati-za-ostanni-10-rokiv-1721438.html) (accessed 28.01.2019).