

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ЗОВНІШНЬОГО РЕКРУТИНГУ

© 2015 ПИСАРЕВСЬКА Г. І.

УДК 331.1

Писаревська Г. І. Організація процесу зовнішнього рекрутингу

У статті проаналізовані основні проблеми, тенденції та перспективи розвитку зовнішнього рекрутингу. Обґрунтовано актуальність дослідження технологій роботи рекрутингу та організації його процесу, що підтверджує стабільний попит на послуги кадрових агентств в умовах кризи. Виявлено основні тенденції розвитку сучасного рекрутингу: полегшення роботи по первинному пошуку кандидата через активне використання Інтернету та соціальних мереж, необхідність в утриманні висококваліфікованих кадрів, обмеженість ресурсів на пошук та підбір персоналу, зміна підходу до рекрутингу випускників та студентів, брак висококваліфікованих рекрутерів, відсутність нових високоєфективних технологій найму. Визначено, що для підвищення ефективності рекрутингової діяльності доцільно досліджувати та оцінювати дії конкурентів із залучення перспективних спеціалістів, а також ринок праці для оцінки кандидатів та перспектив найму; прогнозувати джерела залучення талановитих спеціалістів; удосконалювати процедуру оцінки кандидатів; наймати кандидата з урахуванням аналізу усіх його досягнень; персоналізувати рекрутинг, орієнтуючи його на підбір конкретних цінних і талановитих спеціалістів. Обґрунтовано рекомендації щодо необхідності вдосконалення організації процесу рекрутингу, а також виявлено основні напрямки та елементи технологій рекрутмента, що застосовуються агенціями. Перспективою подальших досліджень в цьому напрямку є розробка інструментарію проведення комплексних заходів та стандартизації процесів та технологій рекрутингу.

Ключові слова: зовнішній рекрутинг, хедхантинг, аутплейсмент, аутстафінг, лізинг, стандартний метод пошуку, опис вакансії, професіограма.

Рис.: 1. **Бібл.:** 11.

Писаревська Ганна Іллівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: norma.75@mail.ru

УДК 331.1

UDC 331.1

Писаревская А. И. Организация процесса внешнего рекрутинга

В статье проанализированы основные проблемы, тенденции и перспективы развития внешнего рекрутинга. Обоснована актуальность исследования технологий работы рекрутинга и организации его процесса, которое подтверждает стабильный спрос на услуги кадровых агентств в условиях кризиса. Обнаружены основные тенденции развития современного рекрутинга: облегчение работы по первичному поиску кандидата через активное использование Интернета и социальных сетей, необходимость в удержании высококвалифицированных кадров, ограниченность ресурсов на поиск и подбор персонала, изменение подхода к рекрутингу выпускников и студентов, нехватка высококвалифицированных рекрутеров, отсутствие новых высокоэффективных технологий найма. Определено, что для повышения эффективности рекрутинговой деятельности целесообразно исследовать и оценивать действия конкурентов по привлечению перспективных специалистов, а также рынок труда для оценки кандидатов и перспектив найма; прогнозировать источники привлечения талантливых специалистов; совершенствовать процедуру оценки кандидатов; нанимать кандидата с учетом анализа всех его достижений; персонализировать рекрутинг, ориентируя его на подбор конкретных ценных и талантливых специалистов. Обоснованы рекомендации относительно необходимости усовершенствования организации процесса рекрутинга, а также охарактеризованы основные направления и элементы технологий рекрутмента, применяемые агентствами. Перспективой дальнейших исследований в этом направлении является разработка инструментария проведения комплексных мероприятий и стандартизации процессов и технологий рекрутинга.

Ключевые слова: внешний рекрутинг, хедхантинг, аутплейсмент, аутстафтинг, лизинг, стандартный метод поиска, описание вакансии, профессиограмма.

Рис.: 1. **Библ.:** 11.

Писаревская Анна Ильинична – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления персоналом и экономики труда, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: norma.75@mail.ru

Pysarevska G. I. Organization of Process of External Recruiting

The article analyses the main issues, trends and prospects for the development of external recruiting. The relevance of studying techniques of recruiting and organizing of recruiting process is substantiated, which can also be confirmed by the strong demand on the services of employment agencies in the context of crisis. The main trends in the current development of recruiting have been identified: facilitating the work on primary search for candidate by active use of the Internet and social networks, need to retain highly qualified staff, limited resources on search and selection of the personnel, change in the approach to recruiting graduates and students, lack of highly experienced recruiters, absence of new high-effective recruitment techniques. It has been determined that in order to enhance the effectiveness of the recruiting activities it is practical to explore and estimate the actions of competitors in attracting promising specialists, as well as the labor market while evaluating candidates and recruitment prospects; prognosticate the sources for attracting the talented specialists; improve the process for assessment of candidates; hire a candidate on the basis of all his achievements being analyzed; personalize the recruiting, orienting it in the selection of specific valuable and talented specialists. Recommendations concerning the need to improve the organization of the recruiting process have been substantiated, the main directions and elements of the recruiting technology, applied by recruitment agencies, have been described. Prospect of further research in this direction will be development of an instrumentarium for carrying out integrated activities and standardization of processes and techniques of recruiting.

Key words: external recruiting, executive search, outplacement, outstaffing, leasing, standard search, job analysis, job description.

Pic.: 1. **Bibl.:** 11.

Pysarevska Ganna I. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personnel Management and Labour Economics, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: norma.75@mail.ru

Незважаючи на сучасні кризові умови функціонування економіки України з надто високим рівнем безробіття, на ринку праці спостерігається недостатня кількість кваліфікованих кадрів, які б забезпечували ефективну діяльність підприємства в складних обставинах. У даному випадку з'являється необхідність в рекрутингу як у діяльності з пошуку компетентних співробітників на наявні вакансії, які б відповідали усім вимогам замовника. Рекрутинг сприяє комплектуванню підприємства необхідним висококваліфікованим персоналом. При цьому центри зайнятості надають персонал не дуже високої кваліфікації. Нерідко підприємства не мають можливості самостійно здійснювати рекрутинг. Якщо ж підприємства не мають фінансових коштів для найму, вони здійснюють самостійний пошук працівників, наймають на роботу молодих спеціалістів, які з часом набираються досвіду та переходять в інші фірми вже як досвідчені фахівці. Таким чином, виникає необхідність у залученні висококваліфікованих спеціалістів за умов дотримання конфіденційності. Цей процес забезпечують рекрутингові агенції, які займаються підбором та лізингом персоналу [11].

Рекрутинг як вид підприємницької діяльності виник в Україні порівняно недавно та продовжує розвиватися, оскільки він доволі стійкий до кризових явищ через зростаючу потребу у висококваліфікованих кадрах навіть у складних умовах. Незважаючи на це, серед фахівців немає єдиної думки стосовно необхідності його використання. Деякі спеціалісти вважають, що діяльність рекрутингових агенцій призводить до зростання безробіття, мобільності робочої сили, що негативно впливає на професіоналізм працівників та сприяє зменшенню взаємної лояльності між робітником і роботодавцем.

З іншого боку, існує широко розповсюджена думка, що діяльність рекрутингових агенцій сприяє встановленню цивілізованих, правових відносин між робітником і роботодавцем, підвищує мотиваційні стимули, оскільки завдяки рекрутингу працівники мають можливість знайти високооплачувану роботу та зробити кар'єру.

Усе це обумовлює актуальність даної статті, яка полягає в необхідності дослідження тенденцій рекрутингу, а також у визначенні його технологій роботи та організації його процесу.

Проблемам рекрутингу, ринку праці, управління персоналом, працевлаштування та кадрової політики присвячено наукові праці О. Н. Алліна, С. В. Іванової, С. А. Карташова, А. Я. Кібанова, І. О. Кокорева, М. І. Магури, Ю. Г. Одегова, М. А. Орлової, Дж. Саллівана, Т. Шрайтера та інших вчених [1 – 11].

Аналіз літератури показує, що в працях вчених створено достатнє підґрунтя для дослідження розвитку рекрутингу. Проте проблемам та тенденціям зовнішнього рекрутингу в Україні приділено недостатньо уваги. Наразі необхідні нові дослідження, присвячені тенденціям розвитку зовнішнього рекрутингу, його технологіям та організації його процесу.

Метою статті є дослідження тенденцій зовнішнього рекрутингу, визначення його технологій роботи та організації його процесу.

Існує декілька підходів до визначення рекрутингу. Відповідно до широкого підходу рекрутинг є видом діяльності, сегментом інфраструктури ринку праці, що функціонує завдяки приватним агенціям з підбору персоналу; до вузького – технологією підбору персоналу із зовнішніх джерел шляхом активного залучення потенційних кандидатів для задоволення потреб, що використовується підприємствами та рекрутинговими агенціями [11].

У ході аналізу було виявлено ряд основних тенденцій розвитку сучасного рекрутингу:

- ✦ зниження ролі реклами вакансій на job-порталах та корпоративних веб-сайтах через те, що кандидати вимагають більш правдивої інформації про роботодавців;
- ✦ робота по первинному пошуку кандидата стає легшою, оскільки зараз майже кожного можна знайти в Інтернеті та соціальних мережах, це означає, що організація потоку кандидатів на вакансію вже не є настільки критичною;
- ✦ профіль кандидата у соціальних мережах стає більш ефективним методом підбору, ніж резюме;
- ✦ малоефективні джерела відходять на другий план через те, що такі ресурси, як дошки об'яв, Facebook та ярмарки вакансій не в змозі забезпечити високу якість кандидатів;
- ✦ виникає необхідність в утриманні співробітників, оскільки висококваліфіковані кадри почувають себе більш впевненими та не бояться шукати нову, кращу роботу;
- ✦ висока швидкість підбору дозволить рекрутинговим агенціям залучити висококваліфікованих і дефіцитних кадрів;
- ✦ з кожним роком збільшується обмеженість ресурсів на пошук та підбір персоналу, що вимагає від рекрутингових агенцій працювати більш якісно та знаходити клієнтів швидше, ніж конкуренти;
- ✦ зміна підходу до рекрутингу випускників та студентів, що вимагає роботи зі студентами з будь-яких регіонів, проведення маркетингових досліджень для визначення очікувань та побажань майбутніх молодих спеціалістів;
- ✦ гостро стоїть проблема браку висококваліфікованих рекрутерів, що посилює конкуренцію за таланти;
- ✦ відсутність нових високоєфективних технологій найму [9].

Для підвищення ефективності рекрутингової діяльності доцільно:

- ✦ досліджувати та оцінювати дії конкурентів із залучення перспективних спеціалістів;
- ✦ досліджувати ринок праці для оцінки кандидатів та перспектив найму для підприємства;
- ✦ прогнозувати джерела залучення талановитих спеціалістів для підприємства;
- ✦ використовувати відеоінтерв'ю для первинної співбесіди з кандидатом;
- ✦ удосконалити процедуру оцінки для кандидатів, у тому числі доцільно використовувати онлайн-оцінку професійних знань та навичок

кандидатів для підвищення якості відбору та скорочення витрат;

- ✦ наймати кандидата з урахуванням аналізу усіх його досягнень, а не тільки дипломів та професійних статусів;
- ✦ приймати рішення про найм з урахуванням повного масиву даних;
- ✦ персоналізувати рекрутинг, орієнтуючи його на підбір конкретних цінних і талановитих спеціалістів.

Онлайн-пошук співробітників має стати ключовим джерелом кандидатів у рекрутингу. Очікується, що пошук через Мережу талановитих особистостей, не зайнятих активним пошуком роботи, стане масовою практикою. Крім того, їх професійні досягнення, викладені і Інтернеті, можна використовувати для оцінки рівня кандидата.

Отже, новими тенденціями на вітчизняному ринку рекрутингових послуг є використання соціальних мереж, міграція робочої сили та активний пошук висококваліфікованих спеціалістів у всіх регіонах країни.

Останнім часом рекрутинг охоплює майже усі сфери бізнесу. Найстійкішим сектором в Україні залишається фармацевтичний сектор, де найбільшим попитом користуються маркетингологи, зокрема менеджери по продукту, а також менеджери по роботі з ключовими клієнтами. В ІТ-сфері необхідні менеджери; у секторі роздрібної торгівлі – директора магазинів; у сфері фінансів високий попит на бухгалтерів, фінансових контролерів, фінансових аналітиків; банкам здебільшого необхідні спеціалісти з кредитів та антикризові менеджери. Однак спостерігається ряд секторів, які не потребують послуг рекрутингових і кадрових агенцій – агропромисловий комплекс, деревообробна промисловість, наука і освіта. Отже, спеціалізація за галузями промисловості є однією з головних тенденцій та характерна для більшості українських рекрутингових агенцій. За допомогою залучення висококваліфікованого персоналу, який володіє специфікою галузі, має унікальні знання для професійної оцінки кандидатів, можливе закріплення декількох галузей економіки за однією рекрутинговою агенцією.

Назвати точну кількість діючих в Україні рекрутингових агенцій неможливо через те, що деякі консалтингові та тренінгові агенції позиціонують себе як кадрові агенції, при цьому рекрутинг не є для них основним напрямом діяльності. Це доводить, що рекрутинг стає консалтинговою діяльністю, пов'язаною з творчістю, пошуком рішення, можливостей, спільною роботою для пошуку тих рідких спеціалістів, які так потрібні для будь-якого бізнесу.

В умовах кризи спостерігається падіння попиту на багато професій у банківському секторі, у будівництві, нерухомості та страхуванні – в усіх сферах, які безпосередньо пов'язані з інвестиціями. Крім цього, страждають офісні співробітники, без яких можливо обійтися, а також студенти, оскільки в таких умовах підприємства потребують людей з максимальним досвідом та кваліфікацією, які можуть виконувати розширене коло обов'язків. Зберігається попит на виробництво, особливо у сфері народного

споживання, оскільки людям завжди будуть необхідні їжа та товари першої необхідності. Попитом досі користуються аудитори та кваліфіковані фінансисти, які можуть максимально активізувати виробництво та мінімізувати витрати. Можливе перекваліфікування співробітників з високою кваліфікацією та великим досвідом, а також розширення кола обов'язків одного спеціаліста. Завжди потрібен адміністративний персонал, та очікується зростання попиту на тимчасових співробітників [7].

Незважаючи на кризу, рекрутинг очікує значне зростання конкуренції в галузях, що швидко розвиваються – таких, як технології, мобільні платформи, соціальні медіа та медицина. В усіх галузях зростає потреба у висококваліфікованих спеціалістах, технічних спеціалістах та новаторах. У першу чергу це стосується найму на ключові позиції.

Слід відзначити ще одну особливість українського ринку рекрутингових послуг – найбільшу частину ринку займають агенції з підбору спеціалістів середньої та вищої ланки, а позиції нижчого рівня залишаються без уваги.

При цьому ринок висококваліфікованого персоналу досить вузький, і можлива ситуація, коли перекупувати такого кандидата доведеться за дуже великі гроші, що не вигідно самому замовникові. Крім цього, рекрутингові агенції мають низьку фінансову відповідальність по своїх замовленнях, особливо це стосується невеликих агенцій, які не мають можливості повернути кошти замовнику.

За попередні роки суттєво удосконалився інструментарій пошуку нових працівників в організації: інформаційні пошукові системи, Інтернет, соціальні мережі, нові методи роботи з випускниками вищих навчальних закладів, активне впровадження тестування і оцінки кандидатів на вакантну посаду та використання соціальних мереж. Крім цього, сучасний рекрутинг характеризується відсутністю законодавства, що є вкрай негативним явищем.

Відомо, що існують такі джерела з підбору персоналу: *внутрішні* (підприємство власними силами веде пошук персоналу на ринку праці) та *зовнішні* (підприємство залучає рекрутингові агенції для пошуку кандидатів). Для того, щоб визначити оптимальний метод пошуку кандидатів, підприємству необхідно врахувати категорію необхідного фахівця, а також розмір фінансових коштів, виділених для залучення персоналу [6].

Недоліками залучення зовнішніх рекрутерів є можливі великі витрати і конфлікти при перерозподілі посадових обов'язків, висока вирогідність несумісності працівників, тривалий та витратний період адаптації, психологічні проблеми для кандидатів, які працюють на підприємстві, зниження мотивації персоналу підприємства.

Незважаючи на ряд недоліків, доцільно сформулювати такі переваги зовнішніх джерел перед джерелами внутрішнього підбору персоналу:

- ✦ більш широкі можливості вибору кандидатів;
- ✦ поява з приходом нових людей нових ідей, що сприяють розвитку організації, наявність свіжого погляду на проблеми організації;

- ✦ задоволення абсолютної потреби в кадрах як стосовно якості, так і стосовно кількості;
- ✦ зниження ризику виникнення інтриг у колективі, що пояснюється тим, що з приходом нових співробітників він стає менш згуртованим [10].

Крім цього, роботодавець зможе бути в курсі тенденцій ринку праці поза організацією для прийняття обґрунтованих рішень щодо управління персоналом, а також використовувати досвід нових співробітників у процесі їх роботи.

Головною перевагою співробітництва з рекрутинговими агенціями є те, що вони підбирають не просто кваліфікованих, але й інтелектуально розвинених, прогресивно мислячих, психологічно сумісних кандидатів, які відповідають усім вимогам замовника.

Існують основні принципи роботи рекрутингових агенцій: компетентність; надійність; якісна робота; ефективність (витрати, що пов'язані з відбором і наймом, мають бути меншими за ефект); відповідність цілям підприємства; прогресивність та оперативність; науковість; узгодження інтересів кандидатів і підприємства; динамізм (сполучення стабільності та мобільності); конфіденційність; комфортність [8].

Перед тим, як вирішити, з якою рекрутинговою агенцією підприємство має працювати, слід врахувати такі фактори: вартість її послуг, особливості роботи, репутація агенції та тривалість роботи на ринку.

Провідними технологіями сучасного рекрутингу є технології, що використовують стандартний, або прямий, метод пошуку.

Автором сформульовано основні принципи технології прямого пошуку:

- ✦ комплексність та системність означає розгляд вакансії в системі управління персоналом підприємства;
- ✦ науковість включає використання сучасних методів підбору та оцінки персоналу;
- ✦ планування означає роботу над закриттям вакансії у відповідності з поставленими цілями та у відповідні строки;
- ✦ конфіденційність означає нерозголошення інформації по проекту;
- ✦ аналіз та діагностика включає аналіз ринку праці, потенційних кандидатів, аналіз вакансії;
- ✦ контроль проводиться на всіх етапах процесу рекрутингу та включає надання звіту замовнику;
- ✦ консультування.

Процес стандартного пошуку кандидатів складається з таких основних етапів:

- ✦ отримання заявки на пошук і відбір кандидатів на вакантну посаду від клієнта;
- ✦ визначення у замовника вимог до робітника;
- ✦ визначення основних джерел залучення кандидатів;
- ✦ здійснення пошуку кандидатів;
- ✦ вибір методів відбору;
- ✦ відбір кандидатів, що відповідають вимогам замовника з усіх кандидатів, що претендують на вакантну посаду;

- ✦ презентація замовнику відібраних кандидатів;
- ✦ прийом і оформлення на роботу;
- ✦ адаптація до нового робочого місця [4].

Основні етапи стандартного методу пошуку кандидатів наведені на *рис. 1*.

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

Рекрутерська інформація є орієнтиром при підборі кандидата, портретом індивідуального кандидата та включає фізичні дані, біографію, освіту, професійно-кваліфікаційні характеристики, досвід роботи, особисті якості та здібності, інтелект, інтереси, галузь та підприємства, з яких найбільш прийнятно винайняти кандидата, питання для первинного інтерв'ю, мотиви переходу для роботи до Замовника, умови праці, інформацію про можливе кар'єрне зростання, про підприємство, його корпоративну культуру та структурний підрозділ, інформацію про інтерв'ю [1].

Для формалізації оцінки кандидатів у процесі відбірних процедур рекрутером спільно з представником компанії-замовника складається перелік вимог до кандидата на вакантну посаду (професіограма) [4].

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

У професіограмі зазначається техніко-економічний опис робочого місця, аналіз документації з плінності кадрів, даних про можливі нещасні випадки, детальний опис трудової діяльності працівника; опис вимог до загальної та спеціальної підготовки, що необхідна для виконання даної трудової діяльності. Крім цього, висвітлюються освітні, демографічні, психофізіологічні вимоги до працівника [5].

Повний опис посади служить не тільки інформаційним забезпеченням для самого рекрутера та кандидата і графіком роботи рекрутера, але й інструментом для оцінки замовлення з боку роботодавця [3].

Ринок диктує свої вимоги до технологій надання послуг. І перше з цих вимог – швидкість виконання замовлення. Сучасний керівник повинен оперативно приймати рішення відносно кандидата. Наступна технологія – це проектний підхід. При даному підході робота над кожною вакансією організовується як окремий проект. Над кожною заявкою повинно працювати одночасно від 4 до 8 осіб, кожна з яких виконує свою роль (експерт, рекрутер, key account та ін.). Даний підхід дозволяє досягти високої якості в роботі над кожною вакансією. Фахівців часто дратують некомпетентні претенденти, які «пройшли» через рекрутерів. Це цілком природно, адже рекрутер не може володіти всіма компетенціями фахівця в наочній області, а ті питання, які він задає, не розкривають повністю компетенції кандидата [2].

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



Рис. 1. Основні етапи стандартного методу пошуку кандидатів

Для цього залучаються позаштатні фахівці-експерти в наочній області по основних напрямках діяльності. Це дозволяє звести до мінімуму відсів кандидатів на етапі співбесіди з технічними фахівцями Замовника та звільнити їх від виконання рутинних процедур [2].

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

Прямий метод пошуку (*хедхантинг*) – вид послуг, при якому компанії, що займаються пошуком та відбором керівників вищої ланки, «переманюють» чітко визначеного ексклюзивного спеціаліста для компанії замовника. Головне завдання агенції – знайти засіб зав'язати відносини з даним кандидатом, зрозуміти, чим даний спеці-

ліст незадоволений на теперішньому місці роботи, його можливі мотиви переходу, і створити умови, при яких даний спеціаліст буде готовий до пропозиції, зробити пропозицію та скоординувати контакт між кандидатом та роботодавцем. Уся робота в цьому напрямку проходить в умовах строгої конфіденційності [4].

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

Окрім основних рекрутингових послуг, широко розповсюджуються і додаткові: *лізинг персоналу* (надан-

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

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

ВИСНОВКИ

Таким чином, незважаючи на економічну кризу, рекрутинг як вид послуг у сфері роботи з персоналом є затребуваним для сучасного світу. Від ефективно підібраних співробітників залежить робота всієї організації чи підприємства, особливо це стосується висококваліфікованих фахівців та досвідчених керівників. Для цього слід приділити особливу увагу організації процесу рекрутингу, а також кваліфікації рекрутерів з урахуванням сучасних тенденцій ринку праці та сучасного бізнесу. Доцільно використовувати нові високоєфективні технології рекрутингу, що включають удосконалення технології оцінки кандидатів, удосконалення проведення інтерв'ю, а також використання повного масиву даних про кандидата. Це, у свою чергу, сприятиме підвищенню якості наданих послуг, підвищенню професіоналізму рекрутерів, розширенню переліку наданих послуг, а отже, і ефективній діяльності та розвитку рекрутингу.

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

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Аллин О. Н.** Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О. Н. Аллин. – М.: Генезис, 2005. – 248 с.
- 2. Володин Д.** Новые подходы к старым проблемам рекрутинга / Д. Володин, А. Снегирев [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=1167>
- 3. Иванова С. В.** Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С. В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2014. – 192 с.
- 4. Карташов С. А.** Рекрутинг: найм персонала : учебное пособие / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, И. А. Кокорев // Под ред. Ю. Г. Одегова. – 2-е изд. – М.: Экзамен, 2014. – 319 с.
- 5. Кибанов А. Я.** Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: Кнорус, 2010. – 368 с.
- 6. Магура М. И.** Поиск и отбор персонала : учебное пособие / М. И. Магура. – М.: Управление персоналом, 2003. – 304 с.
- 7. Орлова М. А.** Специфические особенности работы рекрутинговых компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://psyjournals.ru/sociosphera/2010/n2/35395_full.shtml
- 8. Писаревська Г. І.** Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні / Г. І. Писаревська // Бізнес Інформ. – 2013. – № 10. – С. 227 – 232.

9. Салливан Дж. 25 основных тенденций, проблем и возможностей рекрутинга в 2014 году / Дж. Салливан [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.kakdelat.ru/about/life.php?ID=6335>

10. Филина Ф. Н. Все сложные кадровые вопросы / Ф. Н. Филина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://biglibrary.ru/category35/book76/part1/>

11. Шрайтер Т. Большой Эл. Секреты эффективного рекрутинга / Т. Шрайтер / Пер. с англ. Е. Мениковой. – М.: Фаир, 2007. – 128 с.

REFERENCES

- Allin, O. N. *Kadry dlia effektivnogo biznesa. Podbor i motivatsiia personala* [Frames for effective business. Selection and motivation of staff]. Moscow: Genezis, 2005.
- Filina, F. N. "Vse slozhnye kadrovye voprosy" [All the complex HR issues]. <http://biglibrary.ru/category35/book76/part1/>
- Ivanova, S. V. *Iskusstvo podbora personala: kak otsenit cheloveka za chas* [Art of personnel selection: how to evaluate a person for an hour]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2014.
- Kartashov, S. A., Odegov, Yu. G., and Kokorev, I. A. *Rekruting: naym personala* [Recruiting: hiring]. Moscow: Ekzamen, 2014.
- Kibanov, A. Ya., and Durakova, I. B. *Upravlenie personalom organizatsii: aktualnye tekhnologii nayma, adaptatsii i attestatsii* [Personnel management: current technology recruitment, adaptation and validation]. Moscow: Knorus, 2010.
- Magura, M. I. *Poisk i otbor personala* [Search and selection of staff]. Moscow: Upravlenie personalom, 2003.
- Orlova, M. A. "Spetsificheskie osobennosti raboty rekrutinyovykh kompaniy" [Specific features of the recruiting companies]. http://psyjournals.ru/sociosphera/2010/n2/35395_full.shtml
- Pysarevska, H. I. "Rozvytok rynku rekrutynhovykh posluh v Ukraini" [Market development recruiting services in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 10 (2013): 227-232.
- Sallivan, Dzh. "25 osnovnykh tendentsiy, problem i vozmozhnostey rekrutyngha v 2014 godu" [25 key trends, challenges and opportunities of recruitment in 2014]. <http://www.kakdelat.ru/about/life.php?ID=6335>
- Shrayter, T. Bolshoy El. *Sekrety effektivnogo rekrutyngha* [Big Al. Secrets of effective recruiting]. Moscow: Fair, 2007.
- Volodin, D., and Snegirev, A. "Novye podkhody k starym problemam rekrutyngha" [New approaches to old problems recruiting]. <http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=1167>