

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

SPECIFICS OF MODERN RECRUITMENT AS A TOOL FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

УДК 331.5.024.54

Романчукевич М.Й.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки
маркетингу і менеджменту
Івано-Франківський навчально-науковий
інститут менеджменту
Тернопільського національного
економічного університету

Баран Р.Я.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри гуманітарних
і фундаментальних дисциплін
Івано-Франківський навчально-науковий
інститут менеджменту
Тернопільського національного
економічного університету

У статті розглянуто особливості формування сучасних технологій залучення (пошуку, підбору) та оцінки персоналу, зокрема актуальність та причини використання сучасних креативних джерел підбору персоналу. Розроблено модель підбору персоналу, у центрі якої знаходиться сам процес підбору та відбору персоналу, який слід розглядати як бізнес-процес, що складається з низки підпроцесів із пошуку та оцінки кандидатів на посаду з метою задоволення потреби підприємства в персоналі за рахунок джерел, інструментів і методів та оточеної системою чинників, які на нього впливають. Запропонована модель і технології підбору та відбору персоналу допоможуть реалізувати стратегічні цілі українських підприємств щодо підвищення їхньої конкурентоздатності на ринку. При цьому поліпшиться якість відбору персоналу. Запропоновано методико-практичні рекомендації щодо складання опису профілю вакансій, принципів побудови та проведення структурованих співбесід під час відбору персоналу.

Ключові слова: методи підбору персоналу, джерела підбору персоналу, технології відбору та оцінки кандидатів, профіль вакансій, структурована співбесіда.

В статье рассмотрены особенности формирования современных технологий

привлечения (поиска, подбора) и оценки персонала, в частности актуальность и причины использования современных креативных источников подбора персонала. Разработана модель подбора персонала, в центре которой находится сам процесс подбора и отбора персонала, который следует рассматривать как бизнес-процесс, состоящий из ряда подпроцессов по поиску и оценке кандидатов на должность с целью достижения потребности предприятия в персонале за счет источников, инструментов и методов и окруженный системой влияющих на него факторов. Предложенная модель и технологии подбора и отбора персонала помогут реализовать стратегические цели украинских предприятий в плане повышения их конкурентоспособности на рынке. При этом повысится качество отбора персонала. Предложены методико-практические рекомендации по формированию описания профиля вакансий, принципов построения и проведения структурированных собеседований при отборе персонала.

Ключевые слова: методы подбора персонала, источники подбора персонала, технологии отбора и оценки кандидатов, профиль вакансий, структурированное собеседование.

The article deals with the specifics of the formation of modern technologies of attraction (search, selection) and assessment of staff, in particular relevance and reasons for the use of modern sources of recruiting. The algorithm for the recruiting process, which consists of certain stages and contains a variety of methods, techniques and technologies, is proposed. The model for staff recruiting in the center of which is the process of recruiting and selection of personnel, which should be considered as a business-process consisting of a number of subprocesses for the search and evaluation of candidates for a position in order to meet the needs of the enterprise in staff at the expense of sources, tools and methods, and is surrounded by a system of factors influencing it, is developed. For the staff selection and assessment at Ukrainian enterprises, we propose to use the following three modern technologies (methods) in a step-by-step, that together will increase the efficiency of selection of personnel: on-line questionnaires and tests for pre-selection of candidates, structured interviews using clear criteria for assessing responses, carrying out a professional test. We also offer methodological and practical recommendations on the description of the vacancy profile, the principles of constructing and conducting structured interviews in the selection of staff. Creating a description of the vacancy profile, you should use the appropriate list of requirements for such description. A structured approach is effective for any enterprise. Structured interviews include a fixed set of questions and clear criteria for evaluating responses, provide the unity of methods for evaluating candidates for a particular position, which can be used to predict the performance of their work. For each enterprise, the exact methods of recruitment and selection of staff are relevant, that can be used in its own business conditions. The proposed model and technology of recruitment and selection of staff will help to realize the strategic goals of Ukrainian enterprises to increase their competitiveness in the market. At the same time, the quality of staff selection will improve, and the professional level of specialists will also increase. It is necessary to select such specialists, who have high potential for training, quick reaction to the changes taking place in the external and internal environment of the enterprise, and the orientation towards the consumer.

Key words: methods of recruitment, sources of recruitment, technology of selection and evaluation of candidates, job profile, structured interview.

Постановка проблеми. Ведення успішного бізнесу з легкістю та високою ефективністю обов'язково має супроводжуватися професійно вибраними маркетинговими стратегіями, націленими на досягнення найвищих результатів бізнесу, а також «правильною» командою фахівців, які орієнтуються на цілі компанії, визнають їх, працюють у напрямі реалізації стратегій, асоціюють успішність бізнесу зі своїми власними досягненнями та ринковими «перемогами». Отже, правильно підібраний персонал є запорукою успіху будь-якого бізнесу, і саме тому дана тематика є актуальною в сучасних мінливих ринкових умовах із високим ступенем конкуренції. Підбір персо-

налу – це один із найважливіших аспектів діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні в Україні реалізувати та задовольнити потреби споживачів нерідко буває дуже складно, оскільки більшість роботодавців зіштовхується з такою проблемою, як дефіцит працівників, що володіли б відповідною кваліфікацією, особистими здібностями та професійними навичками. З огляду на це, необхідно вдосконалювати систему підбору та відбору персоналу. Труднощі можуть полягати у формуванні сучасних технологій залучення (пошуку, підбору) та оцінки кандидатів на посади як творчого і стратегічного потен-

ціалу підприємства. Зокрема, проблеми можуть бути пов'язані з інструментами підбору кандидатів та/або з методами їх оцінки під час відбору, а саме: вузьке поле пошуку (підбору) і відбору персоналу; невідповідність критеріїв із підбору відповідній вакантній посаді та організаційній культурі кандидата; неврахування важливого етапу оцінки в процесі відбору персоналу, від чого знижується якість такого персоналу; відсутність аналізу ефективності проведеного найму працівників.

Методиці підбору та відбору персоналу у своїх працях приділяли значну увагу такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як В. Занора, М. Магура, М. Махсма, Ю. Омельченко, Дж. Салліван, І. Школа тощо. Однак зазначеним вище проблемам та труднощам, пов'язаним із підбором і відбором персоналу на сучасних українських підприємствах, не приділялося значної уваги. Зокрема, це стосується формування сучасних технологій залучення (пошуку, підбору) та оцінки персоналу.

Постановка завдання. Метою дослідження є розроблення методико-практичних рекомендацій щодо вдосконалення методики підбору та відбору персоналу з високим потенціалом до ефективної роботи задля підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для кожного підприємства актуальними є саме ті методи підбору персоналу, котрі можливо застосовувати в його умовах ведення бізнесу, тому важко виокремити, які з методів є застарілими, традиційними, а які – новаторськими або сучасними. Вибираючи метод підбору персоналу, необхідно враховувати позиції та посади, стан поточних справ підприємства, терміновість вакансії, кон'юнктуру ринку праці тощо.

Сьогодні в практиці бізнесу широко використовують такі методи підбору персоналу, як рекру-

тинг, ексклюзивний пошук (exclusive search), head hunting, preliminaring (рис. 1). Підбір персоналу – це процес, який постійно вдосконалюється.

Слід також зазначити, що сьогодні розрізняють традиційні та креативні (творчі) джерела пошуку (підбору) персоналу. Серед традиційних джерел провідні світові компанії виокремлюють рекомендації, оголошення про роботу, Інтернет-сайти для пошуку роботи, прямий пошук, центри працевлаштування при університетах, соціальні мережі, ярмарки вакансій [3].

Творчий підхід до пошуку джерел підбору персоналу є важливим із таких основних причин:

- наявність конкурентної переваги: якщо більшість фірм використовує подібні традиційні джерела підбору персоналу, то жодна з них не зможе отримати перевагу над своїми конкурентами в боротьбі за якісний кваліфікований персонал. Використання унікального та ефективного джерела забезпечить таку конкурентну перевагу;

- виокремлення з загальної маси: коли всі компанії використовують одне джерело підбору персоналу, то оголошення про пошук потенційних працівників певним конкретним підприємством важко буде ідентифікувати чи виокремити із загальної маси оголошень;

- джерела для активних кандидатів: якщо фірма фокусується на джерелах підбору активних кандидатів на роботу (друковані оголошення, ярмарки вакансій тощо), то вона упускає 80% працюючих (пасивних) кандидатів, які не ведуть активний пошук роботи. Більшість креативних джерел дає змогу залучити обидві категорії кандидатів на роботу.

Відомий американський науковець та фахівець із рекрутингу Дж. Салліван виокремлює такі 20 перевірених креативних джерел підбору персо-

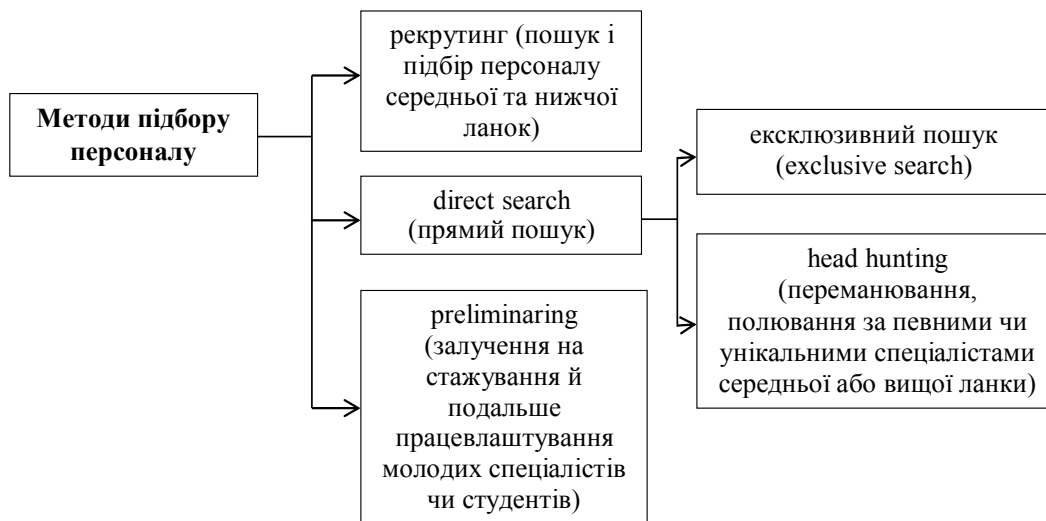


Рис. 1. Основні методи підбору персоналу

Джерело: складено на основі [1; 2]

налу, які більшість компаній, на жаль, не використовуює. Приклади провідних компаній, котрі скористалися такими підходами, наведено в дужках [3]:

- відео на YouTube (Deloitte, Zynga, Hyatt);
- власний on-line технічний конкурс компанії для осіб, які активно не шукають роботу (Google, Facebook, Microsoft, Quixey і Whirlpool);
- рекрутинг на зовнішніх конкурсах-заходах, таких як конкурси кулінарії, змагання з покеру тощо (Harrah's, Microsoft, Dell, MGM Grand);
- використання відеоігор для залучення кандидатів, що цікавляться ними (американська армія, MITER та Marriott);
- телебачення/радіо: за допомогою кабельних і телевізійних шоу, радіостанцій, які дивиться і слухає цільова аудиторія певної компанії, можна продемонструвати, як працюється працівникам у певній компанії, що допоможе створити потужний посил (Southwest Air і Zappos);
- реклама про вакансії в кінотеатрах (Southwest Air і TSA);
- використання білбордів для рекрутингу та побудови бренду роботодавця (Google, EA та MGM Grand);
- видача рекомендаційних карток співробітникам для потенційних працівників, які їх чимось вразили (Apple і Southwest Airlines);
- сайти «Покажіть свою роботу»: підбір персоналу на Інтернет-сайтах, таких як Dribbble і Pinterest, де люди постять свої фактичні роботи, дає змогу оцінити роботу осіб, які не активно шукають роботу (Southwest Airlines і Work Club);
- фізичне розміщення рекрутерів та набору їх спеціальних знаків близько до конкурентів або там, де потенційні працівники часто перебувають (EA, zscaler, Google, Cake, Tokbox, TSA і Fingg.com);
- рекрутинг на неспеціалізованих заходах, таких як благодійні заходи, спортивні змагання, винні фестивалі, заходи, котрі проводяться клубами та професійними асоціаціями, допоможе сконтактувати зі спеціалістами, які в даний момент працевлаштовані й не очікують, що їх будуть заохочувати до співпраці на таких заходах (Google, Cisco, IBM, американський флот і UPS);
- direct mail, тобто пряма поштова розсилка на e-mail потенційним працівникам (FirstMerit Bank і Starr Tincup);
- розміщення оголошень про вакансії на споживчих товарах, таких як коробки для піци, одноразових стаканах для кави тощо (TSA і Sun);
- пошук (підбір) потенційних працівників серед осіб, які постійно дають якісні відповіді на запитання на Інтернет-сайтах, таких як Quora і Focus, та на тематичних форумах;
- використання мобільної платформи (смартфонів) для відправлення повідомлень потенційним працівникам у вигляді текстових, голосових та відеофайлів (Sodexo, армія США і AT&T);

- для великих компаній варто створити сайт online-спільноти для талановитих людей, де можна будувати взаємовідносини з ними на основі навчання й обговорення професійних тем, а також для рекрутингу (Microsoft і UPS);

- ідентифікований кандидат: якщо фірма вже ідентифікувала відповідного кандидата (спеціаліста, потенційного працівника), можна визначити особу серед працівників фірми, у якої можуть бути відповідні соціальні контакти з даним кандидатом. Надалі цьому працівнику дається завдання, використовуючи свої зв'язки, встановити контакт із вибраним кандидатом і залучити його до роботи в даній фірмі (Zynga);

- блоги, які ведуть працівники фірми (Google і Microsoft);

- формування та публікація книги, що висвітлює основні історії співробітників про корпоративну культуру та середовище фірми, є своєрідним повідомленням для потенційних працівників (Zappos);

- громадські організації та церкви для пошуку працівників низької кваліфікації або некваліфікованих для виконання якоїсь нескладної роботи або працівників із погодинною оплатою.

Під час підбору персоналу особливу увагу слід приділяти методам оцінки або відбору кандидатів на вакансії. Їх набагато більше, ніж самих методів пошуку (підбору). Вони дають змогу сформуванню такої системи відбору персоналу, що підходить кожній конкретній компанії та вирішує її завдання більш ефективно, оскільки для різних компаній поняття «найкращий працівник» асоціюється з різними вимогами та критеріями.

Процес підбору персоналу за всієї різноманітності методів, прийомів і технологій складається з кількох стандартних етапів (рис. 2).

Основне завдання в процесі підбору та відбору персоналу полягає у швидкому та якісному наймі працівників, котрий зорієнтований на стратегічне покриття потреби підприємства в персоналі. Отже, процес підбору та відбору персоналу слід розглядати як бізнес-процес, що складається з низки підпроцесів із пошуку та оцінки кандидатів на посаду для задоволення потреби підприємства в персоналі за рахунок джерел, інструментів і методів та оточений системою чинників, які на нього впливають (рис. 3).

Для того щоб відбір працівників був обґрунтованим та ефективним, необхідно керуватися всім набором інструментів, технологій, методів та прийомів оцінки персоналу, що дадуть можливість підібрати висококваліфікований та успішний персонал, а саме: досьє (попередній збір даних про кандидата на посаду), опрацювання резюме, проведення короткого телефонного інтерв'ю, організація та проведення співбесіди, тестування (як психологічне, так і перевірка професійних навиків та вмінь), здійснення професійної перевірки без-



Рис. 2. Алгоритм процесу підбору персоналу

Джерело: розроблено авторами за [4; 5]

посередньо на робочому місці, надання випробувального терміну.

Особливе місце, ключовий етап у системі відбору та оцінки кандидатів на посаду – процес організації та проведення співбесіди (структурованої, неструктурованої, ситуаційної, групової, асесмент-центру тощо). Фахівці компанії Google велику увагу при цьому приділяють структурованій співбесіді [6]. Проведення саме структурованих співбесід може забезпечити правильність кадрових рішень у довготривалій перспективі.

Перед тим як проводити співбесіди з кандидатами на посади, слід скласти опис профілю вакансій. В описах вакансій необхідно вказати чотири основні розділи:

- сфера діяльності (цілі та завдання підприємства);
- посада (декілька слів, звернених напряму до кандидата, та опис щоденних обов'язків);
- сфера відповідальності (слід виокремити особливі види діяльності, що пов'язані з даною посадою);
- вимоги до кваліфікації (максимально детально слід описати вимоги щодо освіти, досвіду, знань та вмінь, які необхідні для виконання даної роботи).

Також необхідно скласти список мінімальних і бажаних вимог до кандидата, за яким буде про-

водиться оцінка його кваліфікації. Мінімальні вимоги – це базові засвідчені знання та вміння, котрі не підлягають обговоренню. Кандидат повинен володіти ними обов'язково. Бажані вимоги не є обов'язковими, а тільки вигідно доповнюють образ ідеального кандидата. Як правило, вони відображаються в якісній, а не кількісній формі (наприклад, сюди відноситься вміння переконувати або навчати колег).

Під час формування опису профілю вакансій варто використати такий список вимог до такого опису, а саме:

- розділити опис вакансії на чотири розділи (як уже зазначалося раніше);
- надати кандидатам необхідну інформацію, щоб вони могли оцінити вакансію;
- зробити акцент на вчинках, поведінці, попередньому досвіді кандидатів, а не на рисах характеру;
- описати можливі результати;
- вказати очікування підприємства, щоб кандидат зміг оцінити свої навички та визначити, чи підходить він на дану посаду.

Пройшовши первинний відбір за допомогою резюме та/або короткого телефонного інтерв'ю, кандидатів запрошують на співбесіду. Структурована співбесіда забезпечує єдність методів оцінки

кандидатів на певну посаду, за результатами якого можна передбачити продуктивність роботи працівника, навіть якщо трудові функції не мають чіткої структури. Структуровані співбесіди передбачають фіксований набір питань та чіткі критерії оцінки відповідей. Структурований підхід є ефективним для будь-якого підприємства.

Фахівці компанії Google пропонують такі основні принципи побудови та проведення структурованої співбесіди [6]:

- використовувати ретельно відібрані, продумані питання, які мають відношення до вакансії, уникати надто особистих запитань;
- записувати відповіді кандидата для полегшення оцінювання;
- постійно звірятися зі стандартами (критеріями оцінки), які дають уявлення про те, як виглядають хороші, середні і погані відповіді;
- організувати навчання і регулярні перевірки, щоб особи, котрі проводять співбесіди, могли переконатися в точності виставлених оцінок.

Основна перевага структурованих співбесід полягає у тому, що з їхньою допомогою можна обґрунтувати кадрове рішення та мінімізувати ризики. Структурована співбесіда дає можливість оцінювати кандидатів, що належать до різних груп. До інших переваг структурованої співбесіди слід віднести також можливість передбачити, хто з кандидатів краще справиться з певною роботою; економію часу (така співбесіда триває менше приблизно на 40 хв.); самі кандидати надають перевагу таким співбесідам.

Перед тим як розробляти питання для структурованої співбесіди, необхідно з'ясувати, чого очікують від кандидата відповідальні особи та інші члени колективу, які будуть із ним працювати. Аналіз робочих операцій – це ефективний спосіб визначити завдання потенційного працівника, а також якості, котрі дадуть змогу успішно справлятися з обов'язками. Наприклад, під час підбору персоналу компанія Google звертає увагу на такі чотири основні риси, якими мають володіти потенційні працівники: загальні когнітивні здібності; прагнення до лідерства; здорова амбіційність, здатність до розвитку та роботи в команді; знання та досвід, які відповідають посаді. Кожна компанія може розробити свій власний список рис (якостей), який відповідає конкретним посадам.

Питання, котрі використовуються в структурованих співбесідах, мають бути двох типів: поведінкові (як правило, вони задаються першими) та гіпотетичні. Відповідь на поведінкове питання передбачає опис досвіду, яким володіє кандидат і який зможе йому знадобитися на навій роботі. Гіпотетичні питання є пропозицією обговорити уявну ситуацію.

Із кожним таким питанням пов'язані критерії оцінки, які дають змогу порівняти відповідь одного кандидата з відповідями інших. Для кожного параметра, який оцінюється за допомогою таких запи-

тань, передбачений документ із прикладами поганих, середніх, добрих та відмінних відповідей.

Для кожної сфери діяльності існують індивідуальні методи підбору та оцінки кандидатів на посади. Більшість сучасних закордонних компаній розробила свої унікальні методики щодо даного питання, за рахунок чого забезпечила свою конкурентоздатність як роботодавця. Основний акцент при цьому робиться на online-анкетуванні й тестуванні, вступні тренінги і презентації, технологію структурованих запитань і профіль компетенцій (вакансій), які забезпечують високу достовірність даних про кандидата і дають можливість порівняти його з ідеальним профілем.

Пропонуємо для проведення відбору та оцінки персоналу на українських підприємствах поетапно використовувати такі три сучасні технології (методи), що в сукупності підвищать ефективність відбору персоналу:

- online -анкетування і тестування для первинного відбору кандидатів з розташуванням відповідних тестів на офіційному сайті фірми (на прикладі анкети компанії P&G [7]);
- структуровані співбесіди з використанням чітких критеріїв оцінки відповідей, відповідного списку компетенцій та опису профілю вакансій (посад);
- проведення професійного випробовування (на прикладі ділової гри).

Варто проаналізувати дані технології відбору та оцінки персоналу в розрізі часу, якості й ціни. Online-анкетування і тестування є маловитратним за вартістю і часом проведення, оскільки кількість претендентів на посаду збільшиться за рахунок розміщення тестів на офіційному сайті фірми, а витрати на експлуатацію такої технології є незначними після їх закупівлі. Окрім того, ця технологія дає можливість виявити з великою точністю рівень інтелекту, мотиви і швидкість прийняття рішення, оскільки такі тести розраховані на оцінку необхідних рис (якостей) потенційних працівників. Їх недолік полягає у тому, що вони не дають можливості особисто переконатися в достовірності наявних професійних здібностей у кандидата виконувати певну роботу.

Дані недоліки можна скорегувати за допомогою структурованої співбесіди та професійних випробовувань, які дають можливість визначити здатність кандидатів застосовувати свої професійні навички на практиці і проявляти особисті якості. Структурована співбесіда дає можливість виявити компетентних кандидатів на посаду, оскільки вона базується на описі профілю компетенцій та вакансій, при цьому отримується найбільш повна і достовірна інформація про кандидата.

Ще одна з технологій – професійне випробовування – дає можливість відразу визначити з високою точністю стиль і характер роботи потенційного працівника, його прийоми та навички. Однак збільшується час проведення, наприклад для структу-

рованої співбесіди, щоб відповісти на поведінкові й гіпотетичні запитання, котрі передбачають розгорнуту відповідь. Вартість таких технологій закладена тільки у внутрішні витрати, тобто у зарплаті менеджера з персоналу. Хоча ці технології і збільшують загальний час на закриття вакансії, але вони підвищують сукупну якість відбору персоналу.

Усі ці технології не будуть реалізовуватися на повну силу, якщо не мати точних критеріїв оцінки кандидатів, тому для кожної категорії персоналу слід розробити моделі компетенцій, які враховуватимуть усі ключові характеристики за рахунок повноти критеріїв. Оцінка кандидатів проходить у три етапи: результати анкети й тестування; результати структурованої співбесіди; результати професійного випробовування. Розроблення профілю компетенцій є дуже трудомістким і складним процесом, оскільки потрібно врахувати всі необхідні професійні, особисті й поведінкові параметри ідеального спеціаліста на посаду, тому в подальших дослідженнях це питання слід розглянути окремо та більш детально.

Використання на сучасних українських підприємствах запропонованих технологій відбору персоналу також підвищить рівень професійного потенціалу спеціалістів, за рахунок чого будуть досягатися стратегічні цілі підприємства, у тому числі й щодо підвищення його конкурентоспроможності. Відбирати потрібно таких спеціалістів, які мають високий потенціал до навчання, швидку реакцію на зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, та орієнтацію на споживача.

Результатом описаної вище моделі підбору персоналу (рис. 3) є задоволеність потреби підприємства в персоналі, що відображається через систему показників, а саме: зростання продуктивності праці, підвищення коефіцієнта якісного складу персоналу та коефіцієнта постійного складу персоналу, зменшення відсотка плинності кадрів, збільшення кількості закритих вакансій.

Дані показники ефективності також можуть розраховуватися як [8]:

K_v – коефіцієнт відібраних:

$$K_v = \frac{\text{кількість відібраних}}{\text{кількість претендентів}},$$

$K_{яп}$ – коефіцієнт якості прийнятих:

$$K_{яп} = \frac{Яр + Пр + Зп}{3},$$

де $Яр$ – усереднений показник якості роботи, що виконується новими працівниками (у %); $Пр$ – відсоток нових працівників, що просунулися по кар'єрних сходинках протягом одного року; $Зп$ – відсоток нових працівників, що залишилися працювати після закінчення одного року.

За допомогою цих коефіцієнтів можна визначити, чи є недоліки в технології підбору та відбору персоналу (в їх системності) та чи володіють потенційні працівники відповідними навичками та кваліфікацією.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, нами було розглянуто актуальність та причини використання сучасних креативних джерел підбору персоналу. У дослідженні також запропоновано алгоритм процесу підбору персоналу, що

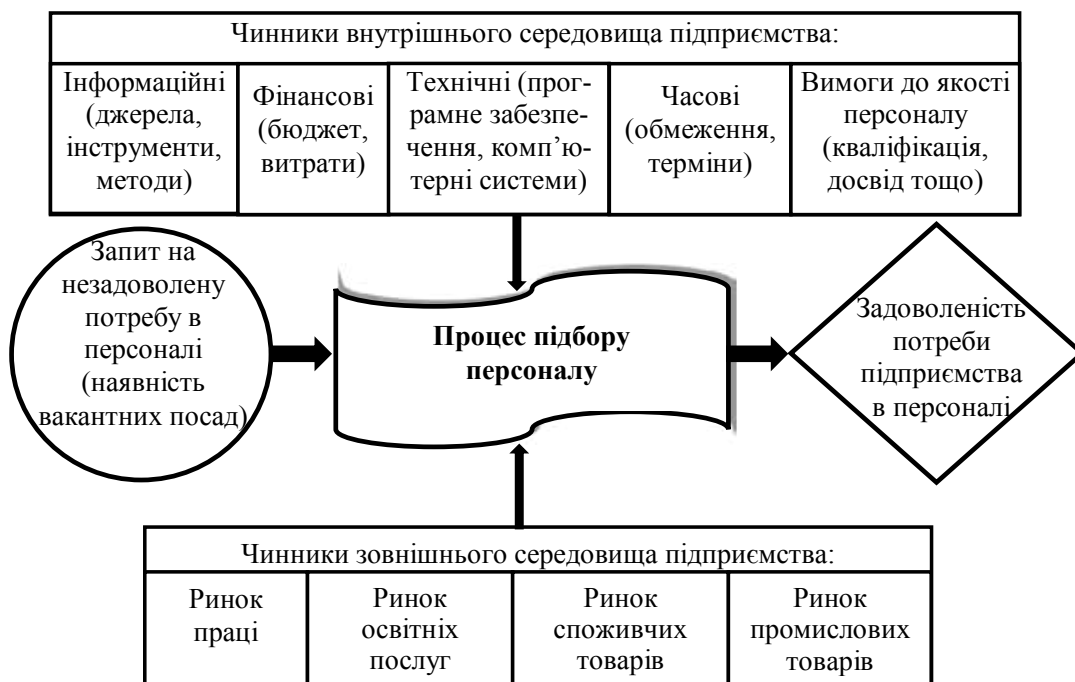


Рис. 3. Модель підбору персоналу

складається з певної кількості етапів та містить різноманітні методи, прийоми і технології.

Нами розроблено модель підбору персоналу, у центрі якої знаходиться сам процес підбору та відбору персоналу, який слід розглядати як бізнес-процес, що складається з низки підпроцесів із пошуку та оцінки кандидатів на посаду з метою задоволення потреби підприємства в персоналі за рахунок джерел, інструментів й методів та оточений системою чинників, які на нього впливають. Також нами запропоновано методико-практичні рекомендації щодо складання опису профілю вакансій, принципів побудови та проведення структурованих співбесід під час відборі персоналу.

Для проведення відбору та оцінки персоналу на українських підприємствах в дослідженні запропоновано поетапно використовувати такі три сучасні технології (методи), що в сукупності підвищать ефективність відбору персоналу: online-анкетування й тестування для первинного відбору кандидатів, структуровані співбесіди з використанням чітких критеріїв оцінки відповідей, проведення професійного випробовування.

Запропонована модель і технології підбору та відбору персоналу допоможуть реалізувати стратегічні цілі підприємств щодо підвищення їхньої конкурентоздатності на ринку. При цьому поліпшаться якісний склад персоналу та соціально-психологічний клімат у колективі. У подальших дослідженнях слід більш детально розглянути розроблення моделі профілю компетенцій для кожної окремої посади, що дасть змогу поліпшити рівень оцінки кандидатів на посади.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Махсма М.Б. Сучасні зовнішні технології підбору кадрів. *Формування ринкової економіки*. 2010. С. 204–211.
2. Підбір, відбір і найм персоналу – 5 ефективних методів набору співробітників у компанію + реальні приклади пошуку працівників. *BigEnergy* : веб-сайт. URL: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/1140-pidbir-vidbir-i-najm-personalu--5-metodiv-poshuku-spivrobitnikiv.html> (дата звернення: 18.03.2019).
3. Sullivan John. Most Sourcing Is Painfully Dull – It's Time to Try Some Creative Approaches. *ERE Media* : веб-сайт. URL: <https://www.ere.net/most-sourcing-is-painfully-dull-its-time-to-try-some-creative-approaches/> (дата звернення: 20.03.2019).
4. Методика підбору кадрів з врахуванням організаційних ризиків / В.О. Занора та ін. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2013. № 1(45). С. 88–94.
5. Малєєва О.В., Артюх Р.В., Персіянова О.Ю. Система інформаційної підтримки процесів рекрутингу в ІТ-компанії. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2018. № 2. С. 25–33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi_2018_2_6 (дата звернення: 24.03.2019).
6. Guide: Use structured interviewing *Re:work* : веб-сайт. URL: <https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-use-structured-interviewing/steps/introduction/> (дата звернення: 22.03.2019).
7. Procter & Gamble Interview Questions *Wikijob* : веб-сайт. URL: [доступу: https://www.wikijob.co.uk/content/interview-advice/company-interview-questions/procter-gamble](https://www.wikijob.co.uk/content/interview-advice/company-interview-questions/procter-gamble) (дата звернення: 25.03.2019).
8. Омельченко Ю.Ю. Оцінювання ефективності інструментів та власне професійного добору персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 2(8). С. 418–424.

REFERENCES:

1. Mahsma M. B.(2010) Suchasny zovnishni tehnologii pidboru kadriv [Modern external technology of recruitment]. *Formation of market economy*. Kyiv: KNEY, vol. 3, pp. 204-211. (in Ukrainian)
2. Pidbir, vidbir i naim personalu – 5 efectyvnyh metodiv naboru spivrobitnykiv u kompaniyy + realni pryklady poshuku pratsivnykiv [Selection, taking away and recruitment of staff – 5 effective methods for recruiting employees + Real examples of employee search] Available at: <http://bigenergy.com.ua/fnansi/bznes-dlya-pdpri/1140-pidbir-vidbir-i-najm-personalu--5-metodiv-poshuku-spivrobitnikiv.html> (in Ukrainian) (accessed 18 March 2019).
3. Sullivan John. Most Sourcing Is Painfully Dull – It's Time to Try Some Creative Approaches. Available at: <https://www.ere.net/most-sourcing-is-painfully-dull-its-time-to-try-some-creative-approaches/> (in English) (accessed 20 March 2019).
4. Zanora V.O., Chernova L.S., Kuzjminsjka Ju.M., Danchenko O.B. (2013) Metodyka pidboru kadriv z vrahuvanniam organizatsiinyh ryzykiv [Methodology of personnel selection taking into account organizational risks]. *Upravlinnja proektamy ta rozvytok vyrobnyctva* [Project management and production development] Lugansk: Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, № 1(45), pp. 88-94.
5. Malieieva O.V. (2018) Systema informatsiinoi pidtrymky protsesiv rekrutyngu v IT-kompanii [Information support system for recruiting processes in the IT company]. *Suchasnyj stan naukovykh doslidzhenj ta tekhnologij v promyslovosti* [Innovative technologies and scientific solutions for industries]. № 2, pp 25-33. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dtssi_2018_2_6 (in Ukrainian) (accessed 24 March 2019).
6. Guide: Use structured interviewing Available at: <https://rework.withgoogle.com/guides/hiring-use-structured-interviewing/steps/introduction/> (in English) (accessed 22 March 2019).
7. Procter & Gamble Interview Questions Available at: <https://www.wikijob.co.uk/content/interview-advice/company-interview-questions/procter-gamble> (in English) (accessed 25 March 2019).
8. Omelchenko IU. IU. (2014) Otsiniuvannia efektyvnosti instrumentiv ta vlasne profesiinogo vidboru personal [Evaluating the effectiveness of the tools and the actual professional selection of personnel]. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia i practyca* [Social-Labor Relations: Theory and Practice]. Kyiv: KNEU. no.2(8), pp. 418-424. (in Ukrainian)

Romanchukevych Maryana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of International Economics,
Marketing and Management

Ivano-Frankivsk Scientific and Training Institute of Management
Ternopil National Economic University

Baran Rostyslav

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Humanities and Basic Sciences
Ivano-Frankivsk Scientific and Training Institute of Management

Ternopil National Economic University

SPECIFICS OF MODERN RECRUITMENT AS A TOOL FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

The purpose of the article. Conducting a successful business easily and with high efficiency must necessarily be accompanied by professionally selected marketing strategies, which aimed at achieving the highest business results, as well as a “correct” team of specialists, who are guided by the goals of the company, recognize them, work in the direction of implementing strategies, associate business success with its own achievements and market “victories”. So, the properly selected staff is the key to success of any business, and that’s why this topic is relevant in current changing market conditions with a high degree of competition. Personnel recruitment is one of the most important aspects of the company's activities.

The purpose of this research is to develop methodological and practical recommendations for improving the recruiting and selection of staff with high potential for effective work in order to increase the competitiveness of the enterprise in the current market conditions.

Methodology. In conducting the research, the following scientific methods and techniques were used: methods of economic analysis, methods of grouping, comparison and generalization, formalization, systematization, expert assessments, methods of strategic planning and management, etc.

Results. For each enterprise, the exact methods of recruitment and selection of staff are relevant, that can be used in its own business conditions. Choosing the method of recruitment, it is necessary to take into account the positions, the state of current business cases, the urgency of the vacancy, the situation of the labor market, etc.

It should also be noted that today traditional and creative sources of recruitment are singled out. In the article we considered the relevance and reasons for using the modern creative sources of recruitment. The research also proposes an algorithm for the recruitment process, which consists of a number of stages and contains a variety of methods, techniques and technologies.

We have developed a model of recruitment, which focuses on the process of recruiting and selection of personnel, which should be considered as a business- process consisting of a number of subprocesses for the search and evaluation of candidates for a position in order to meet the needs of the enterprise in the staff at the expense of sources, tools and methods, and is surrounded by a system of factors influencing it. We also offer methodological and practical recommendations on the description of the vacancy profile, the principles of constructing and conducting structured interviews in the selection of staff.

For the staff selection and assessment at Ukrainian enterprises, we propose to use the following three modern technologies (methods) in a step-by-step, that together will increase the efficiency of selection of personnel: on-line questionnaires and tests for pre-selection of candidates, structured interviews using clear criteria for assessing responses, carrying out a professional test.

Practical implications. The using of the proposed models and technologies of recruitment and selection of staff at modern Ukrainian enterprises will increase the overall quality of personnel selection, the level of professional potential of specialists, which will achieve the strategic goals of the enterprise, including improving its competitiveness. As a result, such specialists, who have high potential for training, quick reaction to changes, taking place in the external and internal environment of the enterprise, and orientation towards the consumer and the market as a whole, will be selected.

Value/originality. The proposed model and technology of recruitment and selection of staff will help to realize the strategic goals of enterprises to increase their competitiveness in the market. In this case, the qualitative staff and socio-psychological climate in the team will improve. In further research, a more detailed analysis of the model of the profile of competencies for each individual position should be considered, which will improve the level of assessment of candidates for positions