

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-77>

УДК 65.012.32:331.108

## МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ РЕКРУТИНГУ ТА АУДИТУ НАЙМУ ПЕРСОНАЛУ

## PERSONNEL MANAGEMENT: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF USING RECRUITING TECHNOLOGIES AND HIRING AUDIT

**Осадчук Оксана Павлівна**кандидат економічних наук, доцент,  
Національний університет харчових технологій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1461-6784>**Osadchuk Oksana**

National University of Food Technologies

У статті представлено та обґрунтовано важливість комплексного проведення рекрутингу персоналу та аудиту найму в рамках системи менеджменту підприємства. Зазначено, що в структурі системи менеджменту персоналу варто виділяти підсистеми рекрутингу персоналу та аудиту найму, які перебувають в тісному взаємозв'язку та логічно доповнюють одна одну. Визначено сутність рекрутингу персоналу, як сукупності процесів, які спрямовані на пошук та відбір персоналу необхідного професійно-кваліфікаційного рівня задля забезпечення сталого розвитку підприємства. Ефективність проведення рекрутингу залежить від професійного рівня рекрутера та його вміння використовувати інноваційні методи й технології щодо підбору персоналу. Технології рекрутингу умовно поділяють на два види: масовий підбір персоналу та executive search. Зазначено, що рекрутинг можуть здійснювати безпосередньо працівники відділу управління персоналом, або, за потреби, до даного процесу можна залучити рекрутингові агенції. Пошук та підбір персоналу доцільно здійснювати, як серед співробітників підприємства (внутрішній рекрутинг), так і залучати нових працівників, які наявні на ринку праці (зовнішній рекрутинг). Розглянуто основні переваги та недоліки внутрішнього та зовнішнього рекрутингу. Зазначено, що рекрутингові агенції пропонують професійні послуги щодо пошуку та підбору персоналу, використовуючи широкий інструментарій методів та технологій. Зауважено, що рекрутинг персоналу необхідно здійснювати в комплексному поєднанні з аудитом найму, оскільки такий підхід сприяє формуванню професійного трудового колективу на підприємстві та допомагає уникнути невиправданих витрат, пов'язаних з підбором та залученням персоналу. Визначено основну спрямованість проведення аудиту найму персоналу та зазначено його переваги і недоліки.

**Ключові слова:** менеджмент персоналу, технології рекрутингу, внутрішній рекрутинг, зовнішній рекрутинг, аудит найму.

The article presents and substantiates the importance of comprehensive recruitment of personnel and hiring audit within the enterprise management system. It is noted that in the structure of the personnel management system, it is worth highlighting the personnel recruiting and hiring audit subsystems, which are closely interconnected and logically complement each other. The essence of personnel recruiting is determined as a set of processes aimed at finding and selecting personnel of the necessary professional and qualification level to ensure the sustainable development of the enterprise. The effectiveness of recruiting depends on the professional level of the recruiter and his ability to use innovative methods and technologies for personnel selection. Recruiting technologies are conventionally divided into two types: mass recruitment and executive search. It is noted that recruitment can be carried out directly by employees of the personnel management department, or, if necessary, recruiting agencies can be involved in this process. It is expedient to search and select personnel both among the company's employees (internal recruiting) and to attract new employees who are available on the labor market (external recruiting). The main advantages and disadvantages of internal and external recruiting are considered. It is noted that recruiting agencies offer professional services in the search and selection of personnel, using a wide range of methods and

technologies. It is noted that staff recruitment must be carried out in a complex combination with a hiring audit, as this approach contributes to the formation of a professional workforce at the enterprise and helps to avoid unnecessary costs associated with the selection and recruitment of personnel. The main focus of the personnel recruitment audit is defined and its advantages and disadvantages are indicated.

**Keywords:** personnel management, recruiting technologies, internal recruiting, external recruiting, recruitment audit.

**Постановка проблеми.** Запорукою економічного успіху підприємства є наявність досвідченого та висококваліфікованого персоналу. Відповідно, питання оперативного задоволення кадрових потреб підприємства, пошуку і підбору вузькоспеціалізованого персоналу набувають особливої важливості. Їх вирішення варто здійснювати за рахунок ефективного проведення рекрутингу персоналу, що слід завершувати циклом робіт з аудиту найму.

Процеси рекрутингу персоналу та аудиту найму за своєю функціональною спрямованістю є дещо відокремленими напрямками управлінської діяльності, але при цьому між ними прослідковується тісний зв'язок, так як вони реалізуються послідовно і є невід'ємними складовими етапами в ланцюжку управління персоналом. Тому постає необхідність комплексного дослідження рекрутингу та аудиту найму персоналу, а також визначення їх переваг та недоліків.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

В сучасній науковій літературі дедалі широкі розгляду набувають питання пошуку, підбору та залучення персоналу. Особливості проведення рекрутингу розглянуті у наукових працях Лобза А. В., Бикова А. Л., Хитрої О. В., Орлової О. М. та ін. Ґрунтовні дослідження щодо проведення аудиту найму персоналу представлені у роботах Бей Г. В., Збрицької Т. П., Олійника О. О., Назарова Г. В. та ін. При цьому малодослідженим залишається питання комплексного здійснення рекрутингу та аудиту найму персоналу в системі менеджменту персоналу.

**Формулювання мети статті.** Основна мета статті полягає у визначенні важливості проведення рекрутингу персоналу у комплексному здійсненні з процесами аудиту найму, як складових елементів системи менеджменту персоналу, з подальшим врахуванням основних переваг та недоліків їхнього застосування.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Менеджмент персоналу – це один із пріоритетних напрямків управлінської діяльності підприємства, що безпосередньо визначає рівень ефективності підприємства та його

успішний розвиток в майбутньому. Менеджмент персоналу охоплює всю сукупність процесів, які спрямовані на забезпечення ефективного управління персоналом підприємства задля досягнення його бізнесових цілей.

Система менеджменту персоналу представляє собою складну мереживну будову управлінських процесів, що покликані забезпечити ефективне використання найбільш цінного ресурсу підприємства – людського ресурсу. Значну роль в системі менеджменту персоналу відіграють процеси рекрутингу персоналу та кадрового аудиту. Означені групи процесів є складовими елементами загальної структури менеджменту персоналу, та при цьому кожна із них, в свою чергу, є окремою підсистемою. Всі підсистеми, що формують систему менеджменту персоналу, знаходяться в тісному зв'язку та взаємозалежні одна від одної. Зміни чи коливання, що здійснюються в одній із підсистем, тим чи іншим чином позначаються на функціонуванні інших підсистем, і також впливають на рівень ефективності всієї системи менеджменту персоналу в цілому. Важливим є забезпечення злагодженого та гармонійного функціонування всієї сукупності підсистем, що в загальному підсумку, забезпечує збалансовану та високоефективну роботу системи менеджменту персоналу.

Підсистеми рекрутингу та аудиту найму є відносно інноваційними складовими в структурі системи менеджменту персоналу, поява яких викликана трансформацією управлінських процесів в умовах переходу від пострадянських до ринкових методів господарювання. Їх формування здійснювалося шляхом удосконалення на модифікації процесів щодо пошуку і відбору персоналу, та їх контролю, в групі відносно самостійних процесів, які відповідають вимогам сьогодення та покликані забезпечити підприємство необхідною кількістю висококваліфікованого персоналу. Дані зміни спричинили переформатування структури системи менеджменту персоналу та сприяли формуванню підсистем рекрутингу персоналу та кадрового аудиту.

Рекрутинг персоналу – один із сучасних напрямків менеджменту персоналу, який набуває дедалі більшого розвитку та широ-

кого вивчення. Під рекрутингом розуміють сукупність процесів, що спрямовані на пошук, підбір та відбір персоналу необхідного професійно-кваліфікаційного рівня з метою формування трудового колективу, що забезпечує підприємству сталий розвиток та досягнення стратегічних цілей.

Успішність проведення рекрутингу персоналу, зокрема вчасне покриття потреби підприємства в персоналі й оптимізація витрат, залежать від професійної майстерності рекрутерів та їх здатності вправно використовувати інноваційні методи і технології рекрутингу. Саме тому надважливим є високий рівень професіоналізму рекрутера та вміння чітко орієнтуватися в концептуальних засадах підбору та відбору персоналу, особливостях використання інноваційних методів та технологій рекрутингу [1, с. 22].

У сфері рекрутингу персоналу сформувався певний технологій щодо пошуку та підбору працівників, які умовно можна розділити на масовий підбір персоналу та executive search. Кожна із технологій рекрутингу використовується за певних умов та передбачає використання сукупності спеціальних методів підбору персоналу, що мають як численні переваги, так і недоліки.

Технології масового підбору персоналу використовуються у випадку коли організації необхідно терміново набрати велику кількість працівників. При цьому вакансії переважно однотипні, а до персоналу не висуваються значні вимоги щодо рівня знань чи кваліфікації. Технології масового підбору персоналу застосовують для пошуку основного виробничого та допоміжного персоналу, переважно на позиції оператора колл-центру, продавця, касира, офіціанта, водія, кур'єра, обслуговуючого персоналу, вантажника, будівельника, експедитора, а також для виконання сезонних робіт.

Потреба у масовому підборі персоналу виникає у разі: відкриття нового підприємства чи філії, у разі розширення підприємства та відкриття нового структурного підрозділу, для виконання нових проектів, заходів, проведення акцій, виконання сезонних робіт, а також в умовах високої плинності кадрів.

Технологію executive search використовують для пошуку працівників високої кваліфікації із спеціальними знаннями та навичками, на управлінські вакансії, зокрема на позиції начальника відділу, топ-менеджера, головного бухгалтера, заступника начальника, директора департаменту чи генерального директора.

Рекрутинг персоналу можна здійснювати власними силами, покладаючи дані обов'язки на працівників кадрового відділу, або скористатись послугами рекрутингових агенцій.

Діяльність кадрового відділу передбачає виконання широкого спектру завдань та робіт щодо забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Окрім пошуку та підбору персоналу, діяльність служби управління персоналом спрямована на покриття потреби підприємства в необхідній кількості та якості персоналу; формуванні системи мотивації та перегляду мотиваційних чинників для кожної категорії персоналу; забезпеченні розвитку персоналу; здійсненні адаптації; проведенні оцінювання персоналу; створення належних робочих умов та планування кар'єрного просування співробітників. Це далеко неповний перелік завдань, що поставлені перед працівниками служби управління персоналом, та при цьому вони мають на високому професійному рівні здійснювати весь означений функціонал обов'язків. У випадках, коли вмінь та зусиль власної служби управління персоналом недостатньо, важливо звертатись до послуг сторонніх організацій.

У разі здійснення пошуку та підбору персоналу силами власної служби управління персоналом, виділяють ряд переваг, зокрема: знання специфіки діяльності підприємства, чітке розуміння основних вимог і критеріїв, якими має володіти майбутній кандидат, врахування психологічної сумісності обраного кандидата із потенційним керівником. Також перевагою є можливість пошуку та підбору персоналу з широкого спектру джерел, зокрема з числа працівників підприємства (внутрішній рекрутинг), так і за рахунок залучення нових працівників, які представлені на ринку праці (зовнішній рекрутинг).

Роль внутрішнього рекрутингу на промислових підприємствах серйозно недооцінюється. Під час використання внутрішнього рекрутингу підприємство створює умови для професійної кар'єри та професійного розвитку власних працівників. Створення практики, яка формує у працівників тверду впевненість у можливості зробити кар'єру на промисловому підприємстві – це джерело підвищення прихильності персоналу до свого підприємства та покращення іміджу даного підприємства як роботодавця на ринку праці [1, с. 26].

Сутність та загальна характеристика методів, що використовуються для проведення внутрішнього рекрутингу наведена в табл. 1.

Таблиця 1

## Характеристика внутрішніх джерел покриття потреби в персоналі

№	Методи залучення персоналу	Характеристика
1	Внутрішній конкурс	Конкурентна боротьба між двома і більше претендентами за вакантну посаду на певних умовах
2	Ротація	Процедура призначення, за якою місце роботи і посада певного працівника можуть змінюватися в межах горизонтального переміщення
3	Просування гідних співробітників	Службово-кваліфікаційне просування співробітників за рахунок підвищення та переходу на новий кар'єрний рівень, що пов'язане з ростом кваліфікації та розвитком здібностей працівника, з наданням йому роботи відповідної складності.
4	Суміщення професій (посад)	Виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника здійснюється в основний робочий час за рахунок збільшення інтенсивності праці та обсягу виконуваної роботи при незмінній тривалості робочого часу.
5	Реферальна система	Даний метод поєднує у собі ознаки як внутрішнього, так і зовнішнього рекрутингу, та полягає у пошуку кандидатів серед числа друзів і знайомих співробітників підприємства.

Джерело: складено автором за даними [2; 3]

Перевагами використання внутрішнього рекрутингу є: незначні витрати на пошук та підбір персоналу; оперативне закриття вакантної посади; зменшення періоду адаптації; можливість службового зростання; підвищення мотивації та ступеня задоволеності працею; покращення морально-психологічного клімату; підвищення кваліфікації персоналу.

До недоліків внутрішнього рекрутингу відносять: обмеженість вибору кандидатів; відсутність можливості залучити нових працівників; додаткові витрати на навчання та підвищення для переведення на вищу посаду; ймовірність виникнення конфліктів в колективі; невдоволення та зниження працездатності серед працівників, яких обійшли з підвищенням; переведення на вищу посаду не дозволяє задовольнити потребу в кадрах.

Недостатнє використання внутрішнього рекрутингу на підприємствах харчової промисловості може бути викликане також і рядом перешкод, серед яких: формальний підхід до наповнення кадрового резерву; відсутність системи трудових показників, за якими працівника зараховують до кадрового резерву; замовчування або недостатнє поширення інформації серед працівників про вакансії підприємства.

На противагу внутрішньому рекрутингу, на підприємствах харчової промисловості досить широко та активно для пошуку та підбору персоналу використовують зовнішні джерела. Основними передумовами активного засто-

сування зовнішнього рекрутингу є: неможливість підібрати необхідного кандидата з числа працівників підприємства; залучення персоналу за допомогою внутрішніх джерел є неефективним; підприємство має нагальну потребу у висококваліфікованому персоналі вузької спеціалізації; недостатній рівень професіоналізму працівників служби управління персоналом; необхідність залучення талановитих працівників із унікальними вміннями та компетенціями.

Здійснення зовнішнього рекрутингу дозволяє отримати ряд переваг, але окрім цього виділяють, також і певні недоліки. Перелік основних з них представлено в табл. 2.

Професійний підхід до проведення зовнішнього рекрутингу пропонують рекрутингові агенції. Використовуючи широкий спектр методів та технологій щодо пошуку, відбору та залучення необхідного кандидата, допомагають в найкоротші терміни задовольнити потребу підприємства в персоналі та закрити вакантні позиції.

Рекрутингові агенції спеціалізуються на наданні таких послуг, як:

1) скринінг (поверхневий набір) – пошук та підбір кандидатів за формальними ознаками. Дозволяє зібрати максимальну кількість резюме, з яких потім і відбирають відповідного фахівця [1, с. 17]. Використовується при терміновому пошуку великої кількості робітників, а також на початковому етапі відбору офісного персоналу;

Таблиця 2

**Переваги та недоліки здійснення зовнішнього рекрутингу  
на підприємствах харчової промисловості**

<b>Переваги зовнішнього рекрутингу</b>	<b>Недоліки зовнішнього рекрутингу</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– широкі можливості вибору кандидатів; можливість повного задоволення потреби в кадрах;</li> <li>– наявність свіжого погляду на проблеми організації;</li> <li>– нові співробітники пропонують свіжі ідеї та нестандартні рішення;</li> <li>– омолодження/пожвавлення трудового колективу;</li> <li>– досвід нових співробітників;</li> <li>– роботодавець має можливість побачити, як йдуть справи поза межами підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– високі витрати на залучення персоналу;</li> <li>– конфлікти при перерозподілі посадових обов'язків;</li> <li>– висока вірогідність психологічної несумісності працівників;</li> <li>– тривалий та витратний період адаптації;</li> <li>– зниження мотивації персоналу підприємства;</li> <li>– зниження рівня продуктивності при входженні в нову посаду;</li> <li>– труднощі до звикання до корпоративної культури, стилю управління;</li> <li>– блокування службового зростання для працівників підприємства.</li> </ul>

*Джерело: складено автором за даними [1]*

2) підбір тимчасового персоналу – залучення значної кількості працівників до участі у короткострокових проектах (від 1 дня до 2–3 місяців), або виконання тимчасових робіт. Полягає у найманні адміністративного та обслуговуючого персоналу на час проведення різних конференцій, маркетингових досліджень, промоушн-акцій, презентацій тощо [1, с. 17];

3) прямий пошук (executive search) – пошук та підбір керівників вищого рівня управління, TOP-менеджерів з високим професійним рівнем за рахунок широкого дослідження ринку праці;

4) управлінський відбір – підбір фахівців та керівників середньої ланки управління, при якому віддається перевага тим кандидатам, які мають більш високий рівень знань і компетенцій [1, с. 17];

5) персоналізований рекрутинг – наймання конкретної людини з детальним вивченням її професійних та особистісних рис, і застосуванням усіх можливих мотиваційних важелів для залучення даного кандидата [4, с. 235];

6) хедхантинг – найбільш відомий різновид персоналізованого рекрутингу, що полягає у переманюванні найкращих працівників з інших організацій. Даний метод використовують для пошуку висококваліфікованих спеціалістів, які спроможні визначити стратегічні орієнтири розвитку організації та здійснюють вирішальний вплив на діяльність компанії.

Поряд з процесами рекрутингу важливо здійснювати цикл робіт з аудиту найму персоналу. Впровадження практики аудиту найму

на підприємстві дозволяє оцінити ефективність функціонування підсистеми рекрутингу, визначити та зіставити дієвість методів й технологій підбору персоналу, а також виявити прогалини і вузькі місця в сфері підбору та найму персоналу.

При оцінці ефективності управління підсистемою найму персоналу аналізується співвідношення внутрішнього і зовнішнього варіантів підбору. При внутрішньому залученні персоналу на вакантні посади аудитором оцінюються варіанти просування на вищі посади і переміщення по горизонталі. При оцінці залучення персоналу зі сторони аудитором аналізуються джерела і питома вага відібраних на ринку праці, з інших організацій або освітніх установ [6, с. 20].

Важливість систематичного та якісного здійснення робіт з аудиту найму персоналу полягає в оптимізації витрат, спрямованих на підбір та утримання співробітників, діагностуванні проблем щодо ефективності використання трудового потенціалу співробітників.

Нехтування та неналежне здійснення аудиту найму персоналу призводить до невідряданих витрат на рекрутинг персоналу, зумовлює зниження ефективності використання робочої сили та дестабілізує роботу системи менеджменту персоналу.

**Висновки.** Питання забезпеченості підприємства високо кваліфікованими кадрами є одним із пріоритетних у сучасних умовах розвитку. Підходить до його вирішення необхідно комплексно з позиції системного підходу. Так, в рамках системи менеджменту

персоналу слід забезпечити комплексне здійснення процесів рекрутингу персоналу та аудиту найму.

Ефективність проведення рекрутингу персоналу, головним чином, залежить від вміння використовувати методи та технології пошуку й відбору персоналу. Підходить до їх вибору

варто з урахуванням особливостей вакантної позиції та ряду переваг й недоліків, які виникають при їхньому застосуванні. Це дозволить сформувати висококваліфікований трудовий колектив та допоможе уникнути додаткових і невиправданих витрат на пошук та підбір нових кандидатів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Базалійська Н. П., Кошонько О. В. Рекрутинг як інноваційна технологія формування персоналу на промисловому підприємстві за сучасних умов господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4. Том 1. С. 22–30.
2. Лобза А. В., Клименко С. Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. *Молодий вчений*. 2016. № 5 (32). С. 87–90.
3. Які методи підбору персоналу підійдуть вашій компанії? URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/yaki-metodi-pidboru-personalu-pidijdut-vashij-kompaniyi>.
4. Хитра О. В., Чаплій А. В. Особливості застосування рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Прийзовський економічний вісник*. 2019. № 4 (15). С. 230–238.
5. Лобза А. В., Бикова А. Л., Пильгун А. Р. Особливості діяльності рекрутингових агентств на українському ринку праці. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 3 (77). С. 123–129.
6. Аудит персоналу. Методичні вказівки до проведення семінарських і практичних занять для студентів напряму підготовки 6.030505 – Управління персоналом та економіка праці всіх форм навчання / Укл. : Хмельський С. М. Чернігів : ЧНТУ, 2015. 76 с.
7. Збрицька Т. П., Сало Я. В. Аудит персоналу : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2019. 381 с.

#### REFERENCES:

1. Bazaliiska N. P., Koshonko O. V. (2020) Rekrutynh yak innovatsiina tekhnolohiia formuvannia personalu na promyslovomu pidpriemstvi za suchasnykh umov hospodariuvannia [Recruiting as an innovative technology of personnel formation at an industrial enterprise under modern business conditions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 4(1), pp. 22–30. (in Ukrainian)
2. Lobza A. V., Klymenko S. Yu. (2016) Osoblyvosti pidboru personalu na suchasnykh ukrainskykh pidpriemstvakh, tendentsii rozvytku rekrutynhu [Peculiarities of personnel selection at modern Ukrainian enterprises, trends in the development of recruiting]. *Molodyi vchenyi*, vol. 5 (32), pp. 87–90. (in Ukrainian)
3. Yaki metody pidboru personalu pidiidut vashii kompanii? [What recruitment methods are suitable for your company?]. Available at: <https://peopleforce.io/uk/blog/yaki-metodi-pidboru-personalu-pidijdut-vashij-kompaniyi>. (in Ukrainian)
4. Khytra O. V., Chaplii A. V. (2019) Osoblyvosti zastosuvannia rekrutynhu v systemi upravlinnia personalom pidpriemstva [Peculiarities of the application of recruiting in the personnel management system of the enterprise]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 4 (15), pp. 230–238. (in Ukrainian)
5. Lobza A. V., Bykova A. L., Pylhun A. R. (2020) Osoblyvosti diialnosti rekrutynhovykh ahentstv na ukrainskomu rynku pratsi [Peculiarities of activity of recruiting agencies on the Ukrainian labor market]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 3 (77), pp. 123–129. (in Ukrainian)
6. Khmelevskyi S. M. (2015) Audynt personalu. Metodychni vказivky do provedennia seminar skykh i praktychnykh zaniat dlia studentiv napriamu pidhotovky 6.030505 – Upravlinnia personalom ta ekonomika pratsi vsikh form navchannia [Personnel audit. Methodological instructions for conducting seminars and practical classes for students of the training direction 6.030505 – Personnel management and labor economics of all forms of education]. Chernihiv: ChNTU. (in Ukrainian)
7. Zbrytska T. P., Salo Ya. V. (2019) Audynt personalu: navchalnyi posibnyk [Personnel audit: study guide]. Odesa: ONEU, 381 p. (in Ukrainian)